

CÓMO SON LAS JUNTAS DIRECTIVAS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES VENEZOLANAS

Una aproximación al desempeño de las empresas familiares en Venezuela muestra que sus juntas directivas son moderadamente profesionalizadas, no cuentan con reglamentos, sistemas de evaluación ni directores externos, y sus miembros no son remunerados.

Gilberto Marvez y María Margarita Gamboa Itriago

LA IMPORTANCIA DE LAS EMPRESAS familiares en las diferentes economías se debe al alto porcentaje que representan de todas las empresas, su significativo aporte al producto interno bruto, su generación de puestos de trabajo y su aporte a la innovación. Venezuela no es una excepción en el papel que desempeñan las empresas familiares; sin embargo, se le ha dado poca importancia en los ámbitos tanto académico como de políticas públicas, lo que se refleja en la carencia de investigación sistemática sobre el tema y de incentivos económicos y fiscales dirigidos a estas empresas.

Las empresas familiares, además de enfrentar los problemas propios de la relación que se crea entre la familia y la empresa, lidian con las mismas circunstancias que cualquier otra empresa. Las empresas familiares venezolanas operan, además, en un ambiente hostil, producto de legislaciones y políticas en contra de los principios de la economía de libre mercado. Una de las principales diferencias entre una empresa familiar y una no familiar es que la primera tiene la particularidad de contar con un gobierno corporativo cuya gestión puede verse afectada por sentimientos y emociones derivadas de las relaciones entre los integrantes de la familia.

El gobierno de las empresas familiares

Las empresas familiares requieren varios tipos de órganos de gobierno, entendidos éstos como el sistema de procesos y estructuras para dirigir y controlar la empresa, y asegurar tanto su viabilidad económica como su legitimidad frente a la sociedad (Neubauer y Lank, 1999). Los órganos de gobierno que pertenecen a la esfera de una empresa familiar deben entenderse como prácticas de buen gobierno, necesarias para garantizar su continuidad, reforzar sus valores y mantener la armonía en la familia, proporcionando cohesión y una visión compartida, y permitirle alcanzar sus objetivos (Mustakallio, Autio y Zahra, 2002).

Gilberto Marvez, profesor titular, jefe del Departamento de Iniciativas Emprendedoras, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad Metropolitana / gmarvez@unimet.edu.ve

María Margarita Gamboa Itriago, profesora titular, Departamento de Iniciativas Emprendedoras, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad Metropolitana / mgamboa@unimet.edu.ve

Arquetipos de juntas directivas

Tipo	Función
1	Justificar las decisiones del propietario (funciona como un comité asesor)
2	Defender los intereses de los accionistas familiares (su misión principal es vigilar a los propietarios frente a los gestores)
3	Establecer la estrategia de la organización, controlar la selección de los ejecutivos, hacer la planificación de los procesos de sucesión y evaluar el trabajo de los diferentes órganos de gestión de la compañía
4	Formular estrategias y participar en su ejecución (un papel más ejecutivo y de liderazgo de la organización)

Fuente: Astrachan, Lane, Keyt y McMillan (2006).

Existen tres tipos de órganos de gobierno de las empresas familiares, relacionados con ámbitos particulares: la familia, la propiedad y la dirección. Los órganos de gobierno relacionados con la familia ayudan a tomar decisiones sobre las tareas que son responsabilidad de una familia empresarial —manteniendo la fluidez de las relaciones personales y favoreciendo la comunicación, la participación, la toma de decisiones conjuntas y la solución de conflictos— y permiten educar a la familia y transmitir el legado y los valores de las generaciones anteriores (Gallo y Amat, 2003). Entre estos órganos se encuentran: la reunión familiar, la asamblea familiar, el consejo familiar y la oficina familiar. En cuanto a la propiedad, la asamblea de accionistas es el órgano supremo de gobierno de cualquier empresa: un foro en el cual los accionistas abordan diversos temas para fijar posiciones con respecto a la empresa que poseen. Entre los órganos relacionados con la dirección se encuentra la junta directiva o consejo de administración, al cual los propietarios de la empresa familiar delegan su gobierno, de ahí la importancia de su buen comportamiento para lograr resultados óptimos en la organización (Pérez, Basco, García-Tenorio, Giménez y Sánchez, 2007).

La junta directiva

A medida que la empresa familiar se vuelve más compleja, se hace necesario que la junta directiva desempeñe un papel activo en asuntos tales como fijar la estrategia de la compañía y supervisar su desempeño gerencial (Abouzaid, 2008). Estas tareas exigen que la junta directiva se reúna con mayor frecuencia y tenga suficiente pericia e independencia para cuestionar a la alta gerencia de la compañía. Entonces, la junta se vuelve más organizada, enfocada y abierta a directores externos independientes.

Funciones

Diversos autores han llegado a la conclusión de que son tres las funciones principales de este órgano de gobierno: (1) la función institucional que se refiere a la legitimación de las actividades de la empresa relacionadas con el entorno, (2) la función de gobierno que se refiere a las labores de control de las operaciones internas de la empresa y (3) la función estratégica que trata sobre la ejecución de estrategias para tomar decisiones a largo plazo y lograr el éxito y el equilibrio de la empresa con su entorno a lo largo del tiempo. Para Gallo (1995), las principales funciones de una junta directiva son:

1. Planificar y asegurar el proceso de sucesión en la dirección de la empresa.

2. Intervenir en la determinación de las estrategias de la empresa y controlar su compatibilidad con los intereses de la familia.

3. Asegurar la disponibilidad de recursos financieros en cantidad suficiente y en condiciones adecuadas.

4. Mantener la comunicación con los propietarios y familiares relacionados directa e indirectamente con la empresa.

5. Establecer la orientación estratégica y los objetivos a largo plazo.

6. Vigilar el establecimiento de procesos de gestión adecuada y su aplicación.

7. Analizar e interpretar la influencia del entorno económico, legal, tecnológico.

8. Mantener la comunicación con los propietarios de la empresa y demás agentes relacionados mediante información pertinente y actualizada.

Estas funciones pueden variar en cada empresa, porque cada una puede diseñar su junta directiva dándole mayor o menor importancia a una u otra función. Esto explica por qué no todos los consejos son iguales. Neubauer y Lank (1990) definen cuatro arquetipos de juntas directivas, basados en el grado de importancia que le den los propietarios de la empresa a la junta directiva.

Existen diversos modelos de gobierno empresarial, según la función de los socios y el número de accionistas con que cuenta la empresa. Astrachan, Lane, Keyt y McMillan (2006) cuestionan si las reglas tradicionales para gestionar

Las juntas directivas de las empresas familiares pueden tener el mejor manual, la mejor remuneración para sus integrantes, la mejor estructura, el mejor funcionamiento y el número exacto de miembros familiares y no familiares, pero si no tienen suficientes responsabilidad y compromiso no serán eficientes

empresas deberían ser las mismas que se aplican a las empresas familiares. En las empresas familiares, la rendición de cuentas permite evitar conflictos que puedan presentarse entre los miembros de la familia, dentro y fuera de la empresa, para preservar una atmósfera de confianza y unidad. Estos autores destacan la importancia de justificar y aceptar la responsabilidad de las decisiones tomadas, y desarrollan una serie de lineamientos por los cuales se deben guiar las empresas familiares.

Marco legal

En Venezuela no existe una normativa legal específica que regule el funcionamiento de las juntas directivas. Se rigen por las disposiciones que acuerden los accionistas en los estatutos sociales de la empresa. Sin embargo, el Código de Comercio de Venezuela en su artículo 260 explica que el quórum mínimo para aprobar las deliberaciones de la junta directiva es cincuenta por ciento. El administrador deberá llevar un libro de actas de la junta directiva, y su cargo tiene una duración de dos años con derecho a reelección. Pero no establece lineamientos con respecto a las funciones de la junta directiva, su composición, tamaño, frecuencia de reuniones, entre otros. Normalmente, en los estatutos de las sociedades mercantiles se definen aspectos de la junta directiva, tales como: tamaño, composición, frecuencia de las reuniones, funciones y objetivos y remuneraciones, entre otros.

Lineamientos para las juntas directivas de empresas familiares

Calificaciones	La junta debe contar con las competencias necesarias para asegurar la orientación estratégica de la compañía, el seguimiento eficaz de la administración y la rendición de cuentas a la empresa y a sus accionistas.
Tamaño	Las juntas más eficientes tienen entre siete y doce personas, según cada organización y las competencias individuales y colectivas de sus integrantes. Aunque las juntas más grandes pueden contar con mejores realimentación y rendición de cuentas, puede reducirse la participación y la comunicación.
Directores externos	Muchos estudios han mostrado que los directores externos añaden valor a la empresa, pero la cantidad de este tipo de directores no tiene relación con su rendimiento. Para que la junta sea objetiva y rendidora de cuentas, lo importante es que sus integrantes tomen las decisiones sin dejarse llevar por sus relaciones personales o por beneficios individuales.
Frecuencia	Los objetivos de las reuniones de la junta directiva son la comunicación de información, la solución de conflictos y la rendición de cuentas. Para ello se recomiendan no más de seis y no menos de tres reuniones por año. Sin embargo, cuando ocurran eventos extraordinarios se necesitarán más reuniones.
Contenido de las reuniones	Deben incluirse los asuntos llevados por el presidente y otros ejecutivos, tales como resultados del negocio, planes estratégicos, propuestas de negocio, proyecciones financieras, tendencias económicas, asuntos públicos y cualquier propuesta que requiera aprobación de la junta. Se recomienda que las decisiones sean tomadas por mayoría de votos (un proceso en el que los asuntos son discutidos y los miembros votan según sus opiniones), mientras que el consenso puede llevar a una decisión que no sea la que la mayoría defiende. Es recomendable que cada junta tenga un manual con información pertinente de la empresa, objetivos de la junta y sistemas de evaluación.
Selección	Para seleccionar a los integrantes de la junta directiva se recomienda la creación de un comité que busque la unidad y promueva la comunicación de opiniones para llegar a acuerdos entre todos.
Compromiso	Es necesario que los miembros de la junta participen activamente en las reuniones, dediquen el tiempo necesario a sus responsabilidades y contribuyan al rendimiento de la empresa.
Permanencia	El tiempo de permanencia debe ser limitado, pero no necesariamente por un período definido. Los directores deben ser evaluados regularmente y, si su desempeño es adecuado, pueden mantenerse en sus cargos. En caso de que no sean capaces de hacer una buena rendición de cuentas deben ser revocados.
Evaluación	La evaluación de la junta es una herramienta para motivar el desempeño de sus integrantes, mediante metas y estándares. Para promover la rendición de cuentas, los integrantes deben también ser evaluados de forma individual.
Liderazgo	En algunos casos los roles del presidente de la empresa y el presidente de la junta pueden ser combinados, siempre y cuando esa persona sea la mejor opción para asumir ambos cargos.
Compensación	Compensar a los integrantes es una medida para atraer y retener a los individuos mejor calificados y rendidores de cuentas. Los integrantes de la junta que no sean empleados de la compañía deben ser recompensados a una tasa equivalente a la del presidente. Además de las compensaciones financieras, otros beneficios que pueden servir de impulso son las oportunidades de aprender, crecer y contribuir al éxito de la empresa.

Fuente: Astrachan, Lane, Keyt y McMillan (2006).

En el ámbito internacional existe una serie de normas sobre el funcionamiento de las juntas directivas de las empresas familiares. Por ejemplo, los «Principios de gobierno corporativo» de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos tienen como objetivo ayudar a los países en la tarea de evaluar y perfeccionar marcos legales, institucionales y reglamentarios para los gobiernos de las empresas.

¿Cómo son las juntas directivas?

Se diseñó un instrumento para evaluar el desempeño de las juntas directivas (específicamente, para conocer su efectividad y su operatividad) en las empresas familiares vенеzo-

lanas, el cual fue aplicado a 25 empresas. El instrumento, compuesto por cuarenta ítems, fue sometido a pruebas de validez y confiabilidad. Entre los resultados obtenidos se destacan los siguientes:

1. En promedio, las juntas directivas de las empresas familiares venezolanas tienen cinco miembros principales, y en muy pocos casos cuentan con directores externos.
2. Tienden a realizar reuniones mensuales.
3. No se hace entrega de la información necesaria para las reuniones con suficiente antelación.
4. En la mayoría de los casos no se remunera la participación en las reuniones.

5. En las reuniones de junta directiva se toman diversas decisiones, entre las cuales se destacan las relacionadas con grandes inversiones, volumen de ventas, expansión a mercados extranjeros y desarrollo de nuevos productos o procesos.

6. Tienden a tomar las decisiones por consenso.

7. La mayoría de las empresas familiares no cuenta con un reglamento interno para regular las operaciones de la junta directiva.

8. Los temas que se discuten en las reuniones de junta directiva son de diversa naturaleza. Se destacan los temas relacionados con los resultados de las operaciones, el estado de la planificación estratégica, proyecciones financieras, evaluación del entorno, planes de negocios y evaluación del mercado.

9. La asistencia a las reuniones de junta directiva tiende a ubicarse en un ochenta por ciento.

10. La mayoría de las empresas no lleva a cabo un proceso de evaluación para conocer el desempeño de la junta directiva.

En una escala de cero a veinte puntos se obtuvo un puntaje promedio de las empresas encuestadas de 12,7. En las dimensiones de efectividad y operatividad de las juntas directivas, las medias obtenidas fueron 12,9 y 11,8 respectivamente, con mayor variabilidad en operatividad (una desviación típica de 3,4 contra 1,8 en las otras dos mediciones).

Para una mejor comprensión de los resultados se definieron cinco grados de profesionalización de las juntas directivas: muy poco profesionalizada (de 0 a 3,99), algo profesionalizada (de 4 a 7,99), moderadamente profesionalizada (de 8 a 11,99), profesionalizada (de 12 a 15,99) y muy profesionalizada (de 16 a 20). No se registraron casos en los grados inferiores: muy poco y algo profesionalizada. El 98,5 por ciento se encuentra entre moderada y profesionalizada. Apenas el 10,5 por ciento califica como muy profesionalizada.

El análisis de la profesionalización por tamaño de la empresa no arroja mayores diferencias. Cabe resaltar que los resultados en las empresas medianas son mucho más compactos que en la pequeña empresa y, especialmente, en las empresas grandes que muestran mayor variabilidad. El análisis por actividad económica muestra gran disparidad entre las empresas de los diferentes sectores. Las empresas del sector servicio obtienen menor puntaje, mientras que en el sector comercio se obtiene un resultado mejor pero con mayor variabilidad. El sector industrial refleja una media y una mediana de 12,7 y 12,6, respectivamente, con una distribución compacta.

Al analizar los resultados según la generación en la cual se encuentra la empresa familiar se encontró que las empresas de segunda generación obtuvieron puntajes mayores que

las de primera generación, con poca variabilidad. Mientras que las empresas en las que coexisten los fundadores con la segunda generación obtienen un puntaje un poco menor, con variabilidad mayor que las dos anteriores. Las empresas de cuarta o más generación muestran un promedio similar al de los fundadores y la segunda generación, con muy poca variación (una desviación típica de 0,87).

Las investigaciones realizadas sobre este tema, especialmente las de Joseph Astrachan, permiten concluir que las juntas directivas de las empresas familiares pueden tener el mejor manual, la mejor remuneración para sus integrantes, la mejor estructura, el mejor funcionamiento y el número

En Venezuela no existe una normativa legal específica que regule el funcionamiento de las juntas directivas. Se rigen por las disposiciones que acuerden los accionistas en los estatutos sociales de la empresa

exacto de miembros familiares y no familiares, pero si no tienen suficientes responsabilidad y compromiso no serán eficientes. Las juntas directivas de las empresas familiares deben ser responsables de sus decisiones ante los accionistas, al igual que deben exigir responsabilidad a los gerentes. Deben hacer seguimiento a la gerencia para que cumpla los compromisos, metas y objetivos establecidos. Pero, a su vez, deben también ser responsables de las decisiones que tomen o dejen de tomar en su momento. **■**

REFERENCIAS

- Abouzaid, S. (2008): «Manual IFD de gobierno de empresas familiares». Washington, [www.ifc.org/ifcext/corporategovernance.nsl/AttachmentsByTitle/Family_Business_Second_Edition_Spanish/\\$FILE/Spanish_Family_Business_Final_2008.pdf](http://www.ifc.org/ifcext/corporategovernance.nsl/AttachmentsByTitle/Family_Business_Second_Edition_Spanish/$FILE/Spanish_Family_Business_Final_2008.pdf). Consulta: 22 de enero de 2012.
- Astrachan, J., S. Lane, A. Keyt y K. McMillan (2006): «Guidelines for family business boards of directors». *Family Business Review*. Vol. 19. No. 2.
- República de Venezuela (1955): «Código de Comercio». *Gaceta Oficial*. No. 475 Extraordinaria.
- Gallo, M. A. (1995): *La empresa familiar: textos y casos*. Barcelona: Praxis.
- Gallo, M. A. y J. M. Amat (2003): *Los secretos de las empresas familiares centenarias*. Barcelona: Deusto.
- Mustakallio, M., E. Autio y S. Zahra (2002): «Relational and contractual governance in family firms: effects on strategic decision making». *Family Business Review*. Vol. 15. No. 3.
- Neubauer, F. y A. Lank (1999): *La empresa familiar: cómo dirigirla para que perdure*. Bilbao: Deusto.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2005): «Principios de gobierno corporativo». www.oecd.org/dataoecd/47/25/37191543.pdf. Consulta: 15 de mayo de 2012.
- Pérez, M., R. Basco, J. García-Tenorio, J. Giménez e I. Sánchez (2007): *Fundamentos en la dirección de la empresa familiar*. Madrid: Thompson.



debates IESA

Suscríbese a la edición digital
Reciba cuatro números al año por Bs. 120

Visítenos en www.iesa.edu.ve/debates