

**UNIVERSIDAD DEL CEMA
Buenos Aires
Argentina**

Serie
DOCUMENTOS DE TRABAJO

Área: Negocios y Finanzas

**GOBIERNO CORPORATIVO EN LA EMPRESA
FAMILIAR. ARQUITECTURAS DISEÑADAS PARA
SUPERAR LA CRISIS DE LA DELEGACIÓN**

Ernesto A. Barugel

**Octubre 2010
Nro. 433**

**www.cema.edu.ar/publicaciones/doc_trabajo.html
UCEMA: Av. Córdoba 374, C1054AAP Buenos Aires, Argentina
ISSN 1668-4575 (impreso), ISSN 1668-4583 (en línea)
Editor: Jorge M. Streb; asistente editorial: Valeria Dowding <jae@cema.edu.ar>**

GOBIERNO CORPORATIVO EN LA EMPRESA FAMILIAR

Arquitecturas diseñadas para superar la Crisis de la Delegación.

*Ernesto A. Barugel**

Universidad del CEMA

Octubre 2010

* Ernesto A. Barugel es Master en Finanzas y se desempeña como Profesor de Teoría de Finanzas Corporativas en la Universidad del CEMA, Av. Córdoba 374, (1054) Buenos Aires, Argentina. Es Investigador del Centro para el Estudio de la Gobernancia del Sector Público y del Sector Privado (CEGOPP) en la misma Universidad.

Email: ebarugel@cema.edu.ar . Web page: <http://www.cema.edu.ar/u/ebarugel/>

El autor agradece a los Drs. Rodolfo Apreda y Enrique Yacuzzi por sus valiosas enseñanzas y sugerencias que guiaron este trabajo en los temas referidos a Gobierno Corporativo. También corresponde un agradecimiento al Dr. Marcos Gallacher que ordenó mi pensamiento referido a la organización empresarial y al Dr. Guillermo López Dumrauf por su guía y colaboración en los temas relacionados con la medición y creación de valor. Todos ellos son mis grandes maestros y actuales colegas en la UCEMA. La Dra. Cecilia Lanús Ocampo proporcionó valorada ayuda en la revisión final del documento. Por supuesto, cualquier error es de mi exclusiva responsabilidad. Este trabajo fue completado en marzo 2010.

Las opiniones presentadas en este trabajo pertenecen al autor y no reflejan necesariamente las de la Universidad del CEMA.

ABSTRACT:

En la vida de toda empresa familiar se producen crisis sucesivas de crecimiento. Quizás la más difícil de superar sea la denominada “Crisis de Autonomía Gerencial”. Este trance, que muchas veces produce seria parálisis en el crecimiento de la firma y consecuentemente fuertes pérdidas de valor, se genera cuando la organización adopta evolutivamente una determinada estructura con el fin de adaptarse a los duros requerimientos que impone el crecimiento. Si la organización logra superarla, entonces la delegación se consolida y se abren las puertas para fortalecer un sano proceso de separación de propiedad y control.

En este trabajo el autor propone, basándose en la observación de numerosos casos de la vida real, prácticas específicas de Gobierno Corporativo que unidas a las modernas técnicas de medición y creación de valor, faciliten el tránsito de esta dura etapa de las empresas familiares e impulsen su crecimiento.

JEL classification codes: G32 ; G38

Key words: Gobernancia; Empresas de familia; Propiedad y control; Delegación; Arquitectura de la organización. Creación de valor.

INDICE

	Página
Introducción.....	3
 Sección I <i>El difícil tránsito por la adolescencia de la organización.</i>	
La Estructura Solar y su saturación	4
La problemática de la adolescencia organizacional	7
La difícil tarea de delegar	8
Los nuevos costos de la Etapa de la Organización Funcional	11
 Sección II <i>El marco teórico y las herramientas de gobierno corporativo.</i>	
Separación de propiedad y control	13
Arquitectura de la Organización.....	14
Asignación de los derechos de decisión	15
Tipos de Estructura Organizacional	17
 Sección III <i>Propuestas de Arquitectura para la separación de propiedad y control.</i>	
Una Estructura que facilite la delegación	18
En busca de una Arquitectura equilibrada.....	21
 Sección IV	
<i>Conclusiones</i>	22
Bibliografía.....	24

INTRODUCCION

En un trabajo anterior referido al mismo tema del Gobierno Corporativo de la Empresa Familiar¹ (en adelante: EF) presenté un marco general de referencia relacionado a la problemática de las EF y una propuesta de un Código de Buenas Prácticas para el buen gobierno de estas organizaciones.

Como sostenía entonces, el objeto de este Código de Buenas Prácticas no es otro que el de intentar evitar la consolidación de situaciones traumáticas que desemboquen en la altamente probable desaparición de la EF.

También en aquel trabajo presenté en la Sección II un esquema de evolución temporal de la organización familiar², que separa las edades de evolución en cuatro etapas bien claras, éstas tienen rasgos propios bien definidos y están separadas entre sí por crisis organizacionales de distintas características y diferentes causalidades³.

Basados entonces en aquellos avances, desarrollaré un foco más preciso y detallado sobre algunos aspectos críticos de ese crecimiento organizacional muy relacionados con el primer punto de aquel Código de Buenas Prácticas propuesto. Es decir, aspectos particulares referidos a los roles, funciones y responsabilidades dentro de la EF.

Dentro de esta visión, pondré especial dedicación a la arquitectura de la organización necesaria para evitar un tránsito traumático hacia la superación de la crisis de la autonomía gerencial, posibilitando así el inicio del proceso de separación de la propiedad y el control.

El presente trabajo responde al siguiente orden:

La Sección I presenta el problema de gobernancia en la culminación de la Etapa Fundacional de la vida de las EF. Es decir se refiere a la instancia de saturación de la

¹ *“La Gobernancia en las Empresas de Familia. Un Código de Buenas Prácticas para la Supervivencia”*. Ernesto Barugel. Documento de Trabajo 291. Universidad del CEMA, Junio de 2005

² Este esquema representativo de las Edades de la Organización me fue presentado por el Dr. Carlos Kaplún en el año 1992 en ocasión de un curso “in company” que él dictara en la EF de mi familia. Posteriormente lo complementé agregando el concepto de separación de propiedad y control.

³El autor recomienda que el lector revise el mencionado documento, pues lo que aquí se va a exponer está íntimamente ligado a aquel y muchos conceptos que allí se explican serán utilizados en el presente trabajo.

llamada estructura solar, propia de los inicios de la EF, las consecuencias que esta saturación produce y describe la solución tradicional que por lo general se define para salir de esa dolorosa instancia. Dedicaré atención a los problemas asociados a los primeros intentos de delegación efectiva y sus consecuencias.

La Sección II desarrolla el marco teórico necesario para abordar los temas relacionados a estructura y arquitectura de la organización. Con especial énfasis en la determinación de los roles y las funciones, así como la asignación de los derechos de decisión.

La Sección III avanza en proposiciones definidas de gobierno corporativo para profundizar el punto primero de aquel Código de Buenas Prácticas, buscando propuestas concretas de arquitectura de la organización que faciliten el inicio del proceso de separación de propiedad y control.

La Sección IV presenta conclusiones sobre el tema.

Sección I.

El difícil tránsito por la adolescencia de la organización.

La estructura solar y su saturación.

Durante lo que denominamos “la Edad Fundacional” de la EF, que ocupa los primeros años de su desarrollo⁴, es posible observar, con gran regularidad, una estructura clásica de organización que he llamado estructura circular o estructura solar.

En esta forma de organización, todos los actores importantes de la empresa (y a veces algunos no tan centrales) se organizan alrededor del número uno de la organización que por lo general es su propietario y fundador. En el centro del círculo, se ubica entonces la autoridad máxima de la empresa, que concentra todo el poder de decisión y se desempeña como un verdadero “dios - sol”. Este administra la totalidad de los recursos de

⁴ No es posible determinar en una escala temporal la duración exacta de esta Etapa Fundacional. A veces dura pocos años y otras veces se extiende por una generación. Casi siempre depende de la velocidad con se expande la organización.

la empresa en forma directa y muy personal, a la vez que todos los empleados (familiares o no) actúan como “satélites” girando en órbitas más o menos cercanas al centro e interactúan directamente en forma unívoca con ese sol que toma decisiones continuamente.

Las relaciones entre los grupos de trabajo están más dominadas por los requerimientos cambiantes de las tareas de corto plazo, tanto implícitos como explícitos, que por las líneas formales de autoridad que caracterizan a otras estructuras.

Quizás, a primera vista, esta estructura muy espontánea no parezca moderna, pero es terriblemente eficaz y eficiente. Esto es así ya que la concentración de poder, unida a una comunicación fluida y muy detallada, hace que la coordinación de las operaciones sea casi perfecta. Toda la información de la empresa confluye en un solo “procesador central” que es la cabeza de este “dios - sol”, y desde allí se imparten las órdenes que permiten un desarrollo armónico y muy dinámico de los negocios, con enorme capacidad de adaptación veloz a contextos volátiles.

Esta gran eficiencia operacional se complementa con algunas formas bien definidas, como ser: la organización del trabajo y el poder, los modos en que se remunera y se controla a los empleados, de cómo se otorgan los premios y castigos, entre otras particularidades. También se desarrollan otros aspectos “blandos” o menos formales como ser: las costumbres, los tabúes, los eslóganes, los héroes y los rituales sociales. Es decir, se despliega una precisa cultura de la organización que consolida la estructura y otorga coherencia, cohesión y permanencia a todo el sistema.

Lamentablemente esta etapa de “infancia feliz” se termina. Su gran fortaleza, derivada de la centralización, es al mismo tiempo, su gran debilidad. Casi siempre el final se acerca cuando la empresa ha crecido tanto, que el tiempo físico del fundador ya no alcanza para supervisar todas las acciones. Por otro lado las operaciones se van haciendo cada vez más complejas, esto a su vez despierta una clara necesidad de especialización para realizar las distintas tareas.

Este es un momento traumático en la vida de la organización y en particular en la vida del fundador y de su familia. El “dios – sol” hace enormes esfuerzos para seguir controlando la empresa en su estilo tradicional pero el crecimiento de la cantidad de satélites, la distancia al centro de las crecientes órbitas y la complejidad progresiva de las

operaciones, hacen que deba realizar cada vez mayores esfuerzos físicos e intelectuales para sostener la integridad del sistema. Estos esfuerzos, muchas veces, lo acercan al agotamiento⁵.

Otras veces el final de la Etapa Fundacional llega ya no por crecimiento de las operaciones sino como consecuencia del crecimiento de la familia. Los hijos crecen, terminan su formación (o la interrumpen) y quieren ingresar a la empresa. Si, por ejemplo, se trata de la segunda generación familiar o la generación fundadora estuviese compuesta por dos o más hermanos, entonces los que quieren ingresar a la EF pueden ser primos. Este es un caso delicado, de particular complejidad, que merece especial dedicación. Sea como sea, la Crisis de Liderazgo se presenta y requiere atención.

La solución que generalmente observo se propone a la crisis con la que culmina la Edad Fundacional consiste en la ordenación de una típica estructura funcional, con profesionales (familiares o no), que ocupen las gerencias funcionales de esta nueva organización.

Así, la familia se propone iniciar lo que denomina la “profesionalización” de la empresa y decide la incorporación paulatina de profesionales que acrediten conocimiento en sus especialidades.

En este proceso se puede observar que se sigue extra valorando la experiencia práctica en el negocio por encima del conocimiento general, habitualmente también se requiere un profesional que también tenga fuerte experiencia en el rubro particular de la empresa. En efecto, durante la Edad Fundacional se sobre valora el conocimiento específico de la actividad y de alguna forma se ignora o se sub valora el conocimiento general asociado a teorías que se suponen de poca aplicación práctica⁶.

⁵ Es notable ver que en gran cantidad de casos, el dios – sol sufre, en esta etapa de crisis, de situaciones de estrés que pueden afectar su salud y es muchas veces la esposa de éste quien se acerca al consultor en busca de ayuda para encontrar un camino que alivie el sufrimiento y mejore para toda la familia la calidad de vida deteriorada por el exceso de trabajo.

⁶ En estas situaciones el autor apela a la famosa y certera frase que dice: “no hay nada más práctico que una buena teoría...”

La problemática de la adolescencia organizacional.

Entiendo que, es posiblemente la gran eficiencia de la Etapa Fundacional, la que se torna en el gran inconveniente cuando esta estructura se satura y debe ser reemplazada. La organización funcional de la empresa, propia de la Etapa de la Delegación, es un desafío crítico e importantísimo y es la etapa que defino como la adolescencia de la organización pues ésta verdaderamente adolece de grandes contradicciones y conflictos.

Pocas tareas más difíciles que lograr reemplazar algo que ha sido muy efectivo y útil para los primeros años de desarrollo de la organización y que por lo tanto se encuentra firmemente arraigado en la cultura imperante. La reacción natural es que se levanten importantes barreras de negación y rechazo a cualquier cambio, sobrevive siempre un recuerdo nostálgico de aquella estructura circular y sus mecanismos particulares de gobierno corporativo que habían sido tan eficientes para sentar los pilares estratégicos de la empresa.

Es un hecho frecuente que la información relevante para tomar decisiones deje de estar concentrada en una sola persona y comience a dispersarse en distintos individuos. Tal situación complica en demasía la coordinación de las operaciones conducentes a satisfacer las necesidades de los clientes al menor costo posible.

Una cuestión medular del nuevo cambio que se intenta crear es la consolidación de la delegación de las decisiones que recaían en cabeza del “dios - sol”. En los hechos, delegar poder de decisión es una tarea difícil, más cuando se realiza “forzado” por las circunstancias impuestas por el crecimiento.

Pensemos que el “dios - sol” no quiere perder poder, nunca supo cómo administrar su natural poder a través de terceros, y dado que él está muy acostumbrado a recibir información visual y oral directa, sigue recogiendo la información de la empresa interactuando directamente con todos sus subordinados, desde los nuevos gerentes hasta el último de los empleados jerárquicos, a pesar de la existencia de la nueva estructura formal. En esta situación es casi imposible que se inhiba de dar órdenes directas y de ese modo

vulnera sistemáticamente la unidad de mando con las consecuencias negativas que esto genera para la autoridad de los nuevos gerentes⁷.

He observado un caso patológico, particularmente dañino que se produce cuando la generación que sigue a la fundadora (los hijos o alguno de ellos) pretende copiar los exitosos mecanismos de gobierno corporativo propios de la Edad Fundacional. Es natural que el poder que emana de la propiedad indefectiblemente se diluya con el paso del tiempo⁸ y entonces ya no pueda ni deba ser ejercido con las mismas prácticas absolutas y cerradas que, aunque tuvieron gran éxito en el pasado, solo provocarían conflicto familiar y sufrimiento organizacional innecesario si se pretende mantenerlas extemporáneamente.

Sobre estas bases, el poder fundacional debe ser necesariamente reemplazado por un modelo diferente, que provenga fundamentalmente de las instituciones del buen gobierno corporativo que se desarrollen para generar consenso, validando y controlando ese poder necesario. Estas instituciones son: la Asamblea de Accionistas, el Directorio y el Consejo de Familia.

La difícil tarea de delegar.

“Para poder delegar yo necesito percibir que aquel en el que delego responsabilidad está plenamente capacitado para tomar las decisiones correctas y que fundamentalmente tiene la voluntad de recibir y asumir esa responsabilidad...”

Esta importantísima afirmación fue realizada por el fundador, dueño y máxima autoridad de una muy exitosa EF argentina en una reunión de directorio donde se dialogaba sobre las dificultades que tenía la empresa para encontrar y mantener profesionales que

⁷ Recordemos que dentro de los tradicionales Principios Fundamentales de la Administración, el de la Unidad de Mando es quizás uno de los más importantes: Un jefe puede tener varios subordinados pero cada subordinado debe indefectiblemente responder a las órdenes de un solo jefe. Cuando este principio es vulnerado el que finalmente manda es el subordinado, que logra imponer su voluntad convirtiendo las órdenes que recibe de dos jefes en contradictorias.

⁸ Si dos hermanos fundadores que poseen cada uno la mitad de la empresa tienen a su vez tres hijos cada uno, cada primo tendrá, cuando hereden a sus padres, solo el 16,7% del total de la propiedad. El crecimiento familiar suele ser, casi siempre, muy superior al crecimiento de la empresa, salvo que este último sea especialmente inducido.

asumieran las responsabilidades específicas de la tarea gerencial de producción que siempre había desarrollado el fundador.

En un plano inconsciente el propietario – fundador quería que todos los profesionales que se incorporan a la empresa desarrollen sus tareas en una forma y con un estilo idéntico a los que él hubiese utilizado en cada caso particular. Cualquier pequeño desvío, aunque sea en las formas, se considera una desviación delicada que va a apartar a la organización de sus fines.

Esto trae aparejado una conducta peligrosa: el nuevo gerente es supervisado muy de cerca en sus formas operativas (por ejemplo: horarios, formas de relación con los que interactúa, hábitos de trabajo, estilos, etc.) y se le intenta imponer correcciones formales que acerquen su accionar a los modos y estilos que habitualmente conoce y usa el propietario – fundador.

En la práctica, ante estas situaciones, se pierde enorme energía y se desarrolla un círculo vicioso peligroso: el control muy detallado de las formas de operar del gerente provoca que éste no pueda concentrarse en alcanzar los objetivos finales de su tarea con su propio estilo y usando las herramientas profesionales por las que supuestamente fue convocado, pues debe distraer esfuerzo en interpretar y adoptar las prácticas particulares y los caminos definidos que el propietario estipula. Finalmente el esfuerzo que realiza el gerente para seguir las formas que se le imponen en su accionar diario provoca que entre en un estado de confusión de gerenciamiento donde se pierde la importancia relativa de los objetivos y se termina por abandonar el uso de herramientas profesionales específicas que hubiesen sido de gran utilidad para alcanzar los objetivos de la tarea. Cuanto menores resultados alcanza, más presión formal recibe y el círculo vicioso concluye en la desacreditación y el fracaso del profesional contratado.

Por otro lado, el sentimiento justo del propietario – fundador es de frustración: inició la “etapa de profesionalización” y termina descubriendo que debe seguir supervisando los detalles diarios para que “las cosas se hagan como deben hacerse...”, finalmente no pudo delegar.

El único remedio eficiente para romper este círculo vicioso destructivo consiste en asumir con mucha decisión y fortaleza dos importantes acciones:

- 1) La organización debe realizar importantes esfuerzos para iniciar una rutina que hasta aquí no hacía (o por lo menos no formalizaba): debe desarrollar y sostener en el tiempo un planeamiento sistemático y formal de todas sus operaciones⁹. Para ello deberá elaborar un presupuesto integral de corto plazo (anual y/o trimestral) que abarque todas las actividades de la empresa e involucre a todos sus estamentos, llegando a generar responsabilidad de objetivos cuantitativos y cualitativos desde los niveles más bajos de la estructura jerárquica.

- 2) El propietario – fundador debe convencerse que tiene que concentrarse en los grandes objetivos de la firma, en su estrategia competitiva y en la selección y motivación de un equipo gerencial profesional y dinámico. Su principal tarea dejará de ser netamente operativa para pasar a convertirse en un líder que provee orientación, visión y fundamentalmente motivación a su equipo humano¹⁰. Como propongo más adelante, la principal herramienta para lograrlo consistirá en un diseño eficiente de la arquitectura de la organización.

Se inicia entonces una etapa de “dolor” en la organización, sustentado fundamentalmente en la contradicción dinámica entre la percepción de la necesidad del cambio y las grandes resistencias generadas a partir de aquel recuerdo nostálgico de la estructura solar y los mayores costos humanos y económicos que impone el cambio, que muchas veces son esgrimidos como argumentos oportunos para justificar la parálisis en la toma de decisiones y el intento de “vuelta al pasado” en las estructuras del poder.

⁹ Debemos recordar que, durante la Etapa Fundacional, la cultura imperante en la EF, a la que hacíamos mención más arriba, determina que todo aquel que no está actuando directamente en las operaciones básicas de la empresa, esto es, comprar, producir, pagar, vender y cobrar, no está “trabajando”. Es decir, la función de análisis operativo o estratégico y el planeamiento no existe en términos formales y cuando aparece inicialmente, muchas veces por iniciativa propia de algún profesional interno (familiar o no), entonces es considerada negativamente y vista como una pérdida burocrática de tiempo que obliga a numerosas reuniones “improductivas”.

¹⁰ Me parece interesante y muy apropiado el ejemplo del árbol y el bosque: el propietario – fundador debe dejar de ver el “arbolito” administrando el control mediante el “aliento en la nuca” de sus subordinados. La nueva conducta impone ver “el bosque”. Para ello debe “elevarse por encima de los árboles”, tener una visión del conjunto y no tanto del detalle, reemplazando su estilo de supervisión autocrático y detallista por un moderno control por objetivos sin detenerse tanto en la forma en que estos son finalmente alcanzados, siempre que lo sean.

Los nuevos costos de la Etapa de la Organización Funcional.

Esta crítica transformación en la vida de la empresa necesariamente también impone mayores costos por varios motivos:

- 1) Necesidad de armar una estructura gerencial especializada que sustituya y complemente muchas funciones del “dios - sol”. Durante la Etapa Fundacional la organización premiaba fundamentalmente valores como: la confianza, la antigüedad, la puntualidad, el esfuerzo en el trabajo y la identificación con la cultura de la empresa y los valores del fundador. Ahora, estos nuevos gerentes, que muy probablemente provengan del medio exterior a la empresa, van a ser seleccionados por sus capacidades desarrolladas dentro de especialidades determinadas y va a ser necesario ofrecerles remuneraciones acordes con los niveles del mercado.

- 2) Es bien reconocido en la literatura especializada que los altos salarios y el monitoreo intensivo son sustitutos entre ellos. Cuando existe un monitoreo importante, como sucede con la supervisión directa del propietario gerente durante la Etapa Fundacional, se pueden pagar menores salarios; pero si el monitoreo se diluye, se hace menos intenso o con otros estilos a los acostumbrados, entonces los salarios deben subir para aumentar el costo que sufre un empleado por la eventual pérdida de su trabajo si fuese detectado no cumpliendo con sus obligaciones. Es decir, el producto de control por costo de perder el trabajo debe permanecer constante, si el control baja, el costo de perder el trabajo debe aumentar y esto se logra subiendo el llamado salario de eficiencia¹¹.

- 3) Durante la Etapa Fundacional, la transmisión de información era fundamentalmente visual y oral. Ahora, en la nueva etapa que se inicia esa información debe formalizarse y transmitirse entre varios agentes que la

¹¹ Carl Shapiro y Joseph Stiglitz denominan salario de eficiencia a aquel que es suficientemente elevado como para motivar esfuerzo en el empleado.

necesitan para tomar decisiones oportunas y acertadas. Esto requiere el desarrollo de sistemas de información eficientes y bien diseñados, que provean la información necesaria en tiempo y forma. Un factor importante de costo adicional se produce por el hecho de que la información que debe ser compartida se trata fundamentalmente de información específica, es decir información propia de esa empresa (o de la industria en la que se desempeña). La información específica es siempre mucho más cara y más lenta de transmitir que la información general.

- 4) Nace la necesidad de desarrollar un buen sistema de incentivos para que los nuevos responsables de tomar decisiones lo hagan en la mejor utilidad para la empresa y que las mismas estén siempre alineadas con los objetivos y el interés de los propietarios de la firma. Específicamente nos referimos aquí a un sistema de incentivos que minimice los llamados costos de agencia.
- 5) Finalmente es muy posible que esta gran transformación requiera de la visión profesional externa que aporte objetividad y metodología. El trabajo de asesores especializados en temas relativos a empresas de familia es sumamente aconsejable para que los viejos paradigmas puedan ser superados y las nuevas instituciones se desenvuelvan con eficacia y mínimo conflicto.

Esta imposición de mayores costos hace que la nueva etapa que se inicia y que llamamos la Etapa de la Delegación, sea necesariamente bien pensada y organizada para posibilitar un rápido aumento de la productividad general de la empresa que permita asumir y compensar estos nuevos mayores costos.

Por todo lo anterior, no se puede improvisar ni dejar librado al azar los cambios estructurales y los cursos de acción que se deberán adoptar para lograr alcanzar las eficiencias necesarias.

Sección II.

El Marco Teórico y las Herramientas de Gobierno Corporativo

Separación de la propiedad y el control.

Cuando la EF es capaz de superar la Crisis de Autonomía Gerencial y comienza un genuino proceso de delegación, decimos entonces que se han creado las condiciones para iniciar un proceso de separación de la propiedad y el control.

Mucho se ha escrito ya sobre el tema de separación de propiedad y control. En particular remito al lector al trabajo antes mencionado (ver Nota 1) y repasar los conceptos de la Sección III. Allí detalladamente refiero a la larga historia que tiene el tema en la literatura económica y señalo las grandes dificultades operativas y culturales que siempre se enfrentan cuando se intenta alcanzar esa necesaria separación.

Pero ¿por qué digo que esta separación es necesaria cuando existe clara evidencia de la supervivencia de muy grandes empresas multinacionales que aún son controladas por una familia propietaria? En realidad, cuando menciono la separación de propiedad y control, lo hago en el mismo sentido que lo conceptualizan E. Fama y M. Jensen¹², que consideran más preciso denominar a esta separación como la separación entre las decisiones de gerenciamiento y los tenedores del riesgo residual, esto es, la separación entre la persona del gerente que toma decisiones necesarias para la marcha de la empresa y el accionista, que puede o no ser controlante, pero que ha delegado la operación en la gerencia profesional. Este último concepto de separación es necesario para asegurar la libertad de elección del accionista¹³ y consolidar la existencia de largo plazo.

Es bien sabido, y ya ha sido muy desarrollado por gran parte de los estudiosos de esta disciplina¹⁴, que el avance de las instituciones de la EF es una condición necesaria para facilitar aquel tránsito hacia la separación de propiedad y control. Como señalé

¹² E. Fama and M. Jensen “*Separation of Ownership and Control*” p. 9.

¹³ Los procesos que aseguran la liquidez de las tenencias accionarias, sean empresas cotizantes o no, facilitan esta libertad en la elección de permanecer o no y esto a su vez permite separar la familia de la empresa y de la propiedad.

¹⁴ Ver: S. Doderó “*El Secreto de las Empresas Familiares Exitosas*” Cap. 7.

anteriormente, estas instituciones son el Directorio, la Asamblea de Accionistas y el Consejo de Familia.

Sin embargo, para que estas importantes instituciones puedan desarrollarse va a ser necesario que exista una organización de las actividades de la empresa que posibilite minimizar los dolores de la adolescencia que se ha descrito más arriba. Como también cité antes, la clásica organización que generalmente se intenta instalar es la que responde a una estructura funcional, con gerentes especialistas que acreditan su profesionalidad. Pero he señalado ya los muchos inconvenientes y peligros que este tipo de organización conlleva y es de mi opinión que esta estructura generalmente no facilita en absoluto la superación de la Crisis de Autonomía Gerencial.

Para profundizar estos conceptos y desarrollar el primer punto del Código de Buenas Prácticas¹⁵, referido a roles, funciones, responsabilidades y remuneraciones en la EF, utilizaré la definición de la categoría “Arquitectura de la Organización”.

Arquitectura de la Organización.

Denominamos arquitectura de la organización a tres importantes aspectos de la organización de la empresa¹⁶:

- A. La asignación de los derechos de decisión en el seno de la empresa.
- B. Los métodos de remuneración de los individuos.
- C. La estructura de los sistemas para evaluar los resultados tanto de los individuos como de las unidades de negocio.

El punto A. está muy relacionado con la estructura que se elija para la organización y de qué manera se definen las responsabilidades dentro de ella. El punto B. referido a los

¹⁵ Nuevamente me refiero al trabajo mencionado en la Nota nro. 1 en su Sección III, p. 15.

¹⁶ Sigo en este concepto a la visión metodológica del libro de J. Brickley, C. Smith y J. Zimmerman. “*Economía Empresarial y Arquitectura de la Organización*”. La importancia de estos tres aspectos de las organizaciones ha sido reconocida por varios autores, véase por ejemplo a M. Jensen y W. Meckling (1995), P. Milgrom y J. Roberts (1992) y D. Robey (1991).

mecanismos de motivación e incentivos fundamentalmente de la alta gerencia, y finalmente el C. tiene que ver con los indicadores que considero relevantes para definir si la organización está alcanzando los resultados deseados o no.

Como se puede ver, los tres puntos son centrales y sobre ellos voy a focalizar el análisis y las propuestas, siempre tendientes a favorecer la consolidación de una verdadera delegación.

Asignación de los derechos de decisión.

No existe ningún sistema automático o de generación espontánea que permita asignar, dentro de la empresa, los derechos de decisión a los distintos individuos que poseen información. Es entonces responsabilidad de los órganos de gobierno corporativo, en particular del Directorio, diseñar, por medio de los contratos explícitos e implícitos que constituyen la empresa, la necesaria arquitectura de la organización.

Será entonces, una de las primeras responsabilidades del Directorio la de definir una estructura de la organización mediante la cual se formalicen los roles, las responsabilidades y se concedan los derechos de decisión a los empleados a través de las descripciones formales e informales de los puestos. Al mismo tiempo, se definirán los métodos de evaluación de resultados mientras que las remuneraciones se especifican en contratos retributivos formales e informales. De esta forma se avanza en el diseño completo de una arquitectura organizacional coherente con los objetivos societarios.

Cuando la empresa crece y definitivamente abandona la Edad Fundacional, el propietario - fundador (y presidente del Directorio) tiene tres opciones básicas para diseñar la arquitectura de la organización.

En primer lugar puede insistir en la vieja práctica de tomar todas las grandes decisiones, a pesar de que ahora ya no posee toda la información pertinente. En este caso, hay reducidos problemas de incentivos y el desarrollo de un minucioso sistema de control es menos importante. Sin embargo, al carecer de la información necesaria, es muy probable que tome decisiones subóptimas.

En segundo lugar, puede intentar obtener la información necesaria para tomar mejores decisiones manteniéndolas firmemente centralizadas; esta opción puede sin dudas, mejorar la toma de algunas decisiones pero traerá consigo todo el estrés y los costos que he descrito más arriba¹⁷.

En tercer lugar, puede descentralizar los derechos de decisión y asignarlos a los individuos que poseen la información relevante. Para realizar esta delegación se deberá concentrar esfuerzos en diseñar sistemas de incentivos y de control que resulten eficaces y eficientes y también asumir los mayores costos de transferencia de información y coordinación.

Está claro entonces, y este análisis así lo indica, que el presidente de la empresa desempeña un rol fundamental en la configuración de su arquitectura básica y cualquier cambio en ella necesitará de un fuerte apoyo político del número uno de la organización.

Pero atención: como bien señala el libro de J. Brickley (ver Nota 18) en su Prefacio: ***“...una Arquitectura de la Organización mal diseñada puede ser catastrófica”***.

Visto lo anterior, la pregunta es: ¿Es la estructura funcional la gran solución para superar la Crisis de la Delegación?

Es cierto que esta estructura es la primera que viene a la mano cuando se trata de superar la Crisis de Liderazgo que se origina al saturarse la estructura solar original. Pero si pensamos en las importantísimas exigencias de equilibrio entre los tres aspectos de la arquitectura de la organización y le agregamos a esto las duras resistencias y contradicciones que debemos superar para consolidar la verdadera delegación, entonces yo me animo a afirmar que podríamos pensar en estructuras más eficaces para minimizar los problemas de lo que he llamado “la adolescencia” de la organización. Esta es finalmente la propuesta central de este trabajo y en ella me concentro en la Sección III, pero antes repasamos los diferentes diseños de estructuras que comúnmente se utilizan.

¹⁷ Algunas veces la organización persiste en intentar sostener una centralización importante de las decisiones a pesar que ya ha expandido sus operaciones más allá de los límites máximos que habilitan el acceso a toda la información necesaria para tomar decisiones adecuadas. En estos casos frecuentemente utilizo la figura de la organización comunista para describir, por analogía, las muy serias deficiencias que se producen en la toma de decisiones y las consecuencias negativas que esto produce en toda la organización.

Tipos de Estructura Organizacional.

Los departamentos de una organización pueden estructurarse formalmente de tres maneras¹⁸: por función, por producto / mercado y en forma matricial.

La organización por función o funcional, que ya he definido más arriba, es aquella que reúne en un departamento a todos los individuos que realizan actividades especializadas, por ejemplo: gerencia comercial, gerencia de administración y gerencia de producción. También es llamada estructura de forma U.

La organización por producto / mercado, frecuentemente denominada organización por división, reúne en una unidad de trabajo a todos los que intervienen en la producción y comercialización de un producto o grupos afines de productos, a los que se hallan en cierta región geográfica o a los que tratan con determinado tipo de cliente. El jefe o gerente de cada división será el responsable del conjunto de actividades, llámese producción, comercialización, administración, en esa unidad. Esta estructura es también llamada la de forma M.

En la organización matricial existen simultáneamente dos tipos de estructura. Los departamentos funcionales permanentes poseen autoridad para las actividades y estándares profesionales de sus unidades, pero se crean equipos de proyectos, según se necesite, para poner en práctica programas específicos. De varios departamentos funcionales permanentes se seleccionan los integrantes del equipo que están subordinados a un administrador de proyectos, responsable por los resultados del trabajo en equipo.

Los tres tipos de diseño organizacional ofrecen ventajas y desventajas. Según el criterio generalmente aceptado en la administración de organizaciones, deberían ser adoptadas fundamentalmente atendiendo a la estrategia particular de cada empresa. Pero, siguiendo la visión temporal del desarrollo de la vida de la empresa, quiero destacar en este trabajo que cada uno de los diseños también se adapta mejor o peor a cada etapa de la vida de la organización.

Como mencioné antes, las organizaciones pequeñas y medianas que están abandonando su Etapa Fundacional, en su gran mayoría adoptan una organización

¹⁸ Sigo esta clasificación según lo hacen J. Stoner y R. Freeman en su obra "*Administración*" Cap. 11.

funcional. Quizás lo hacen porque es el diseño más simple o quizás porque lo que se busca es la llamada “profesionalización” de la empresa y esta estructura se asocia inmediatamente con la incorporación de especialistas profesionales, o sea personas idóneas que pueden dar fe (“pro fe”) de sus conocimientos generales en la disciplina y puedan ser capaces de recibir la delegación de poder que efectuará el “dios – sol”.

Pero, evidentemente, los inconvenientes de esta estructura son muchos para esta etapa de la vida empresarial: problemas con la unidad de mando y conflictos en la delegación que quitan motivación a los nuevos gerentes, una cultura imperante que no provee de la información necesaria y dificulta seriamente las comunicaciones, etc.

Decididamente esta estructura funcional, en la mayor parte de los casos, solo facilita la creación de conflictos y tiende a generar peligrosos círculos viciosos de frustración en todos los actores.

Sección III.

Propuestas de Arquitectura para la separación de propiedad y control.

Una estructura que facilite la delegación.

Oliver Williamson¹⁹, quien acuñó la distinción entre la estructura M y la U, argumenta que la primera se desarrolla en respuesta a los problemas de agencia e ineficiencias que surgen cuando la firma que se organiza funcionalmente crece en tamaño y en complejidad operativa.

Efectivamente, cuando los individuos se agrupan por funciones, comparten formaciones y vocaciones similares, así como normas de comportamiento, objetivos y estándares de performance. Esto puede promover la eficiencia dentro de un mismo

¹⁹ Ver: Besanko, *Economics of Strategy*. Chap 16.

departamento pero necesariamente hace más dificultosa la comunicación y la coordinación con otros departamentos.

Por esto, generalmente se entiende que la estructura funcional requiere del buen funcionamiento de una gerencia general que realice la importantísima tarea de asegurar el abastecimiento de información relevante, confiable y oportuna, que asegure la coordinación y el control de las acciones de las gerencias funcionales y que centralice las decisiones estratégicas de la firma.

Aquí surge con claridad un primer obstáculo para consolidar la delegación en el ámbito de una estructura funcional en una EF que aún no pudo superar su Crisis de Autonomía Gerencial: ¿puede un gerente general con poder coexistir en la conducción de la EF con el “dios-sol”? Por supuesto la respuesta es generalmente negativa y por ello muchas veces se define en ese puesto al mismo propietario-fundador.

El choque cultural es evidente y se disparan todos los conflictos de delegación y crisis en la unidad de mando que ya hemos visto más arriba.

Toda la evidencia empírica parece demostrar que las EF, en sus intentos iniciales de superar la estructura solar, tienden a adoptar una estructura funcional con todos los inconvenientes y conflictos que describí. La pregunta es: ¿no sería más conveniente intentar otra forma de organización diferente?

Mi propuesta consiste en pensar una estructura muy cercana a la forma M, es decir una organización por producto / mercado donde cada división sea una unidad estratégica de negocios independiente (en adelante: UEN), con capacidad de desarrollar su actividad en forma integral, es decir, desarrollar todo un ciclo productivo y administrar los recursos, tanto humanos como materiales y financieros para desarrollar una estrategia coherente con el medio donde se desarrolla, siendo capaz de generar valor para esa UEN.

La estructura entonces se va a parecer a una matriz, donde las columnas son cada UEN y las filas son algunos departamentos funcionales no operativos²⁰ como ser sistemas, recursos humanos, finanzas y otros que presten servicios a requerimiento de cada UEN.

²⁰ Digo no operativos porque los que lo son, como ser compras, producción o ventas estarían dentro de cada UEN. En algunos casos puede existir algún departamento operativo que abastezca a más de una UEN, por ejemplo una fábrica interna que produce para varias UEN, en ese caso se pueden usar precios de transferencia

Cada gerente de cada UEN se focaliza en un segmento del negocio total pero lo abarca en su totalidad, desde su inicio hasta su fin. En realidad la propuesta consiste en que cada gerente de cada UEN, al ser responsable de todas las variables de esa UEN, se convierta en un administrador integral, muy especializado, con mucho foco en una rama de negocios lo que le otorga un conocimiento específico muy detallado sobre los productos, mercados y tecnologías imperantes en esa industria particular.

Este gran activo de conocimiento específico muy detallado es muy valioso y es fuente de alimentación importantísima para desarrollar y sostener ventajas competitivas consistentes y duraderas para esa UEN. Pero al mismo tiempo genera una consecuencia interna muy positiva: el gerente de una UEN que logra desarrollar un grado elevado de especialización también está adquiriendo información que le otorga creciente poder en toda la organización y lo que es más importante a los fines de consolidar la delegación, consigue ganar el respeto y la confianza del propietario fundador.

Finalmente el gerente de la UEN debería convertirse en un referente importante en esa actividad dentro de la empresa. Es un verdadero empresario dentro de otra empresa.

Al mismo tiempo, esta estructura propuesta facilita la resolución de un conflicto muy importante que se da en el seno de la EF. Me refiero a la expansión de la familia y al interés que pueden tener varios familiares en asumir tareas gerenciales de importancia dentro de la EF²¹. La división en varias UEN o la creación de nuevas para expandir el negocio familiar puede ser una herramienta eficiente para dar lugar a nuevas incorporaciones gerenciales.

Para alcanzar el éxito, es fundamental que el resto de las variables de la arquitectura de la organización sean coherentes y equilibradas con esta estructura propuesta y con la estrategia corporativa en su conjunto.

para asignar recursos. Cada estructura deberá ser diseñada ad hoc para cada empresa, guardando los lineamientos generales que aquí describimos.

²¹ Este afán por participar con tareas gerenciales relevantes es clásico en la etapa de la llamada “confederación de primos”.

En busca de una Arquitectura equilibrada.

Dice Brickley (ver Nota 18) en el Capítulo 1: “...las empresas que tienen éxito asignan los derechos de decisión de una manera que asigna eficazmente el poder de decisión a las personas que tienen la información relevante para tomar buenas decisiones. Sin embargo, cuando los altos directivos asignan los derechos de decisión, también deben asegurarse de que los sistemas de remuneración y de evaluación de los resultados de la empresa dan a los responsables de tomar decisiones los incentivos necesarios para tomar decisiones que aumenten el valor.” Y a continuación afirma: “...las (empresas) que tienen éxito se aseguran de que los tres aspectos fundamentales de la arquitectura de la organización estén coordinados.”

Ya definida entonces una cierta estructura, debemos entonces concentrar nuestra atención ahora para establecer:

- Cómo se deben asignar los derechos de decisión a cada UEN.
- Los métodos de evaluar los resultados de cada UEN.
- Cómo se establecen los sistemas de remuneraciones y los incentivos, definiendo primero las de cada gerente de cada UEN.

En mérito a la restricción del tamaño de este trabajo dejaré el desarrollo detallado de estos tres elementos para otra ocasión.

Solo diré aquí que es fundamental para mantener la necesaria coherencia de la delegación que se pretende, que los derechos de decisión asignados a cada UEN sean lo suficientemente amplios como para garantizar que el gerente a cargo de la UEN sea responsable de todas las variables que involucran la creación de valor en esa unidad de negocios.

Esto significa que, necesariamente, el gerente no solo deberá ser responsable de generar utilidades razonables, sino que también deberá ser capaz de administrar, en forma equilibrada y prudente, el capital que la organización le confíe²².

²² Cómo mínimo cada gerente debe ser responsable de administrar en forma integral su capital de trabajo. Muchas veces será responsable también de parte de los activos fijos netos.

Para ser coherentes con esta delegación de poder, los sistemas de evaluación de resultados deberán basarse en medidas concretas de creación de valor y no solo de generación de utilidades, teniendo siempre presente que ésta última es solo una condición necesaria pero no suficiente para la creación de valor.

Por último, los sistemas de remuneraciones e incentivos de los gerentes de cada UEN deben estar alineados con la misma filosofía del gerenciamiento basado en la creación de valor (VBM²³) y al mismo tiempo deberían poseer un alto contenido de remuneraciones no monetarias como ser reconocimientos públicos de méritos obtenidos y otros actos sociales que fortalezcan la autoestima del premiado, señalen el ejemplo y establezcan los nuevos paradigmas culturales de la organización.

Sección IV.

Conclusiones.

En este trabajo he destacado las dificultades que debe enfrentar una EF cuando abandona la etapa fundacional e intenta consolidar un proceso de delegación.

Avancé en una propuesta de gobierno corporativo que debería facilitar el difícil tránsito hacia la separación de propiedad y control.

En definitiva, la propuesta consiste en adoptar una arquitectura propia de un holding integrado en forma bien temprana, haciendo que la estructura funcional sea prácticamente dejada de lado o incorporada por un período bien corto. Esta solución va a tener como consecuencia que la “adolescencia organizacional” sea, necesariamente, lo más breve posible.

²³ El “Value Based Management” (VBM) o gerenciamiento basado en el valor, es una técnica que orienta los resultados hacia la creación neta de valor en la organización.

Al mismo tiempo se inicia un proceso que va a ayudar a mitigar el gran problema de la separación de la propiedad y el control: la aparición de los costos de agencia, pues la estructura divisional propuesta ayuda a asociar íntimamente las remuneraciones a la performance observada.

Por último, esta organización así diseñada, con gerentes de unidades de negocios que administran información especializada, debería finalmente convertir a estos gerentes en verdaderos empresarios fundacionales, capaces de asumir riesgos y administrar activos enfrentando restricciones presupuestarias para generar valor con ellos.

Es decir, de un sueño empresario realizado por un “dios – sol” se deberían finalmente formar varios soles y nuevas estructuras circulares que revivan el proceso de creación de valor.

Ernesto A. Barugel
Universidad del CEMA

BIBLIOGRAFÍA

Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M. and Schaefer, S., *Economics of Strategy*. Fourth Edition. John Wiley & Sons. 2007.

Brickley, J., Smith, C. and Zimmerman, J., *Economía Empresarial y Arquitectura de la Organización*. Tercera Edición. Mc Graw Hill. 2005.

Stoner, J., Freeman, R., *Administración*. Quinta Edición. Prentice Hall. 1994.

Fama, E., *Agency Problems and the Theory of the Firm*. Journal of Political Economy, 88, 1980.

Jensen, M. and Meckling, W., *Specific and General Knowledge, and Organizational Structure*. In Werin, L. and Wijkander, H. (eds.), *Contract Economics*, Cambridge, MA, Blackwell. 1992.

Jensen, M. and Meckling, W., *Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure*. Journal of Financial Economics,3. 1976.

Gallo, M., Klein, S., Montemerlo, D., Tomaselli, S., Cappuyns, K. *La empresa familiar multigeneracional*. Ediciones Universidad de Navarra, S.A. Pamplona. 2009.

Dodero, S., *El Secreto de las Empresas Familiares Exitosas*. Segunda Edición. Editorial El Ateneo. 2008.