

# **IMPORTANCIA DE LA PROPIEDAD PARA EL GOBIERNO EFICAZ EN LAS EMPRESAS FAMILIARES**

## **Análisis desde la perspectiva de agencia**

**Jorge A. Basualdo**

**Aldo R. Manini**

*Universidad Nacional de San Juan*

*SUMARIO: 1. Introducción; 2. La teoría de agencia; 3. Los derechos de decisión en la empresa; 4. Descentralización de las decisiones en las firmas familiares; 5. Órganos de gobierno en la empresa familiar; 6. Conclusiones.*

Para comentarios: [estudiobasualdo@tppmail.com.ar](mailto:estudiobasualdo@tppmail.com.ar)  
[manini@arnet.com.ar](mailto:manini@arnet.com.ar)

### **1. Introducción**

La empresa familiar como objeto de análisis desde la perspectiva ‘stakeholders’ genera algunas particularidades dado que la cooperación entre los agentes que participan en el negocio familiar viene determinada por la combinación de problemas económicos, comunes a cualquier contrato y por problemas familiares afectivos, característicos de estas organizaciones.

Si bien, de acuerdo al marco conceptual de la teoría de agencia, las relaciones contractuales entre miembros familiares debería reducir o anular los costes de agencia derivados de la relación, en ocasiones, los lazos familiares entre principal y agente pueden aumentar dichos costes de agencia, no obstante estos costes pueden ser abreviados con el uso de los mecanismos de supervisión apropiados dentro del negocio familiar.

### **2. La teoría de agencia. Fundamentos**

El enfoque neo-institucional ha marcado esencialmente dos problemas en relación al comportamiento económico en las organizaciones: los problemas de información incompleta y de información asimétrica. La primera se presenta porque los precios de mercado no suministran toda la información necesaria para realizar el intercambio, situación que produce una serie de efectos sobre los agentes tales como incertidumbre y aversión al riesgo. El segundo aspecto hace referencia a que no solo la información que se encuentra disponible puede ser incompleta sino que además puede ser asimétrica, es decir, estar distribuida en forma desigual entre los agentes,

siendo afectados en mayor medida aquellos que tienen pocas posibilidades de acceder fácilmente a ella. (Sandoval, 1999).

La existencia de información imperfecta y su distribución asimétrica, impide que las acciones desarrolladas por un agente económico sean observables para los demás, presentándose el problema de riesgo moral, o que unos dispongan de más información que otros, problema conocido como selección adversa. En este caso resulta difícil prever todas las posibles circunstancias que pueden comprometer a las relaciones económicas entre los agentes. Estos dos problemas estarán siempre presentes en las relaciones contractuales.

La teoría de la agencia proporciona las bases metodológicas propicias para profundizar en el estudio de las relaciones contractuales en la empresa permitiendo su análisis organizativo. El modelo de empresa contractual propuesto por este marco conceptual ha sido relevante en la investigación en estos dos ámbitos, especialmente en el campo de la teoría financiera a partir de las investigaciones de Jensen y Meckling (1976). Su aplicación al estudio de todas las relaciones contractuales que conforman la empresa supone adoptar un planteamiento integrado de la misma (Hill y Jones, 1992).

La proposición central de este marco conceptual es que los individuos son racionales y auto interesados, en consecuencia tienen incentivos para reducir o controlar los conflictos de intereses tanto como para reducir las pérdidas que éstos conflictos provocan, ya que pueden repartirse entre los agentes los beneficios o el ahorro de costes logrado (Jensen, 1994).

El problema de agencia no existiría si aun siendo divergentes los intereses del principal y del agente, los esfuerzos desplegados por el agente fueran suficientemente observables. Por lo tanto, el problema de agencia existe por la incertidumbre, por la imposibilidad de observar perfectamente el comportamiento del agente y por los costes de formalización y cumplimiento de los contratos (Charreaux, 1987).

En el marco conceptual de la agencia el uso de incentivos es un factor clave en la labor de disminuir las pérdidas que ocasiona la existencia de agentes con distintos intereses en las relaciones de colaboración. El resultado de las decisiones individuales debe conducir a crear valor, de modo que las pérdidas sean reducidas o controladas y las ganancias distribuidas entre las partes (Jensen, 1994).

Una relación de agencia se explica como un contrato implícito o explícito, en el que una o más personas -el principal- contrata a otra - el agente- para que desarrolle cierta actividad en su representación que involucre la delegación de alguna autoridad en la toma de decisiones por el agente (Jensen y Meckling, 1976)<sup>1</sup>. Si tanto el agente como el principal son maximizadores de utilidad, existen ciertas razones para pensar que el agente no siempre hará lo que sea mejor para la utilidad del principal.

En este esquema, el principal puede ayudar a alinear el comportamiento del agente con sus objetivos a través del monitoreo de éste y el establecimiento de incentivos que lleven a alinear los objetivos de ambos (Baker, G., et al, 1988). En este caso, el principal va a incurrir en costes de monitoreo y de crear y cumplir los contratos que entreguen una estructura de incentivos, que realmente tienda a alinear los incentivos del principal con los del agente. El agente por su parte, podrá destinar recursos a garantizarle al principal que no tomará acciones que lo dañen. Sin embargo, aún cuando ambos realicen esfuerzos (incluso contractuales como por ejemplo un determinado mecanismo de compensación) para disminuir los costes de agencia en la relación, es todavía probable que subsista alguna divergencia entre los intereses de ambos que provoque la permanencia del problema de agencia.

En concreto, estos costes pueden explicarse como consecuencia de la divergencia de intereses que existe entre los distintos sujetos que intervienen en la empresa y cuyas relaciones vienen reguladas a través de contratos normalmente duraderos y siempre incompletos en donde está presente la incertidumbre en la relación. Dicho de otro modo, son los costes indicados por la

---

<sup>1</sup> Se entiende que la relación de agencia es mutua y que, en consecuencia, el agente también es principal.

nueva economía institucional conocidos como costes de transacción, costes de información y de riesgo moral.

Los costes de agencia son generalizables a todas las relaciones de cooperación entre los individuos, ampliando el límite de la teoría hasta convertirla más en una teoría de las relaciones contractuales que en una teoría de las relaciones de agencia propiamente dichas, (Arrow, 1985). Reducir los costes de agencia debe formar parte de las tareas de cualquier organización que pretenda ser eficiente.

En la teoría de la agencia, las formas organizativas son caracterizadas como las diversas representaciones contractuales que puede adoptar una empresa en su aspecto legal. A su vez, las formas de dirección que las gobiernan son también distintas según evoluciona la empresa. En el largo plazo, solo se pueden mantener aquellas organizaciones que adaptan su estructura contractual en función de la reducción de los costes contractuales (Fama y Jensen, 1983b).

Fama y Jensen (1983) analizan los contratos en función de los derechos residuales que otorgan y la asignación de las etapas del proceso de decisión entre los agentes. Así, hablan de los derechos residuales que pueden ser clasificados en función de las restricciones que incorporan. Por una parte los derechos no restringidos, que son los que otorgan a su titular una parte variable de los fondos generados por la empresa. Estos derechos permiten distribuir el riesgo entre los inversores y son característicos de las grandes sociedades donde existe separación entre propiedad y control. En segundo lugar, los derechos restringidos, característicos de las sociedades cerradas, como el caso de las empresas familiares, en las que no existe separación entre propiedad y control, estando en pocas personas o en una la condición de propietario y directivo. Mientras estas formas permiten reducir los costes de agencia debidos al conflicto de intereses entre la propiedad y los gestores, pueden proporcionar ineficiencias en la gestión si los titulares de esos derechos no tienen las capacidades y habilidades suficientes para adoptar las decisiones más adecuadas.

### **3. Los derechos de decisión en la empresa. ¿Centralización o Descentralización?**

Una vista alternativa de las relaciones de agencia se da a partir de la observación del grado de centralización o descentralización de los derechos de decisión que adoptan las empresas.

En relación al análisis de agencia influyen básicamente tres elementos:

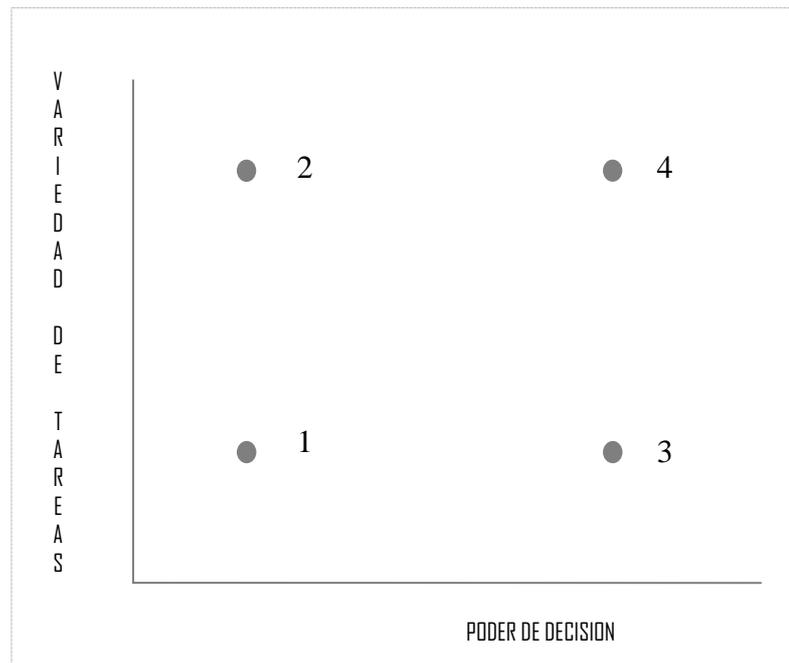
- La asignación de los derechos de decisión
- Los sistemas de remuneración
- La evaluación de los resultados

El proceso de producción en las empresas consiste básicamente en la transformación de insumos en productos, para luego ser vendidos a los clientes. Este proceso, en la mayoría de los casos, consta de muchas tareas. Un elemento esencial de la arquitectura de la organización consiste en dividir el total de tareas que hay dentro de la organización en bloques más pequeños y asignarlos a individuos o grupos específicos. Así, mediante este diseño se crean los puestos de trabajo. Los puestos contienen al menos, dos medidas importantes: la variedad de tareas (que se pide a cada persona que haga) y el poder de decisión (sobre el momento y la forma más conveniente de realizarlas).

La variedad de tareas y el poder de decisión, varía bastante de una empresa a otra. En el cuadro 1 se señalan cuatro posibilidades en relación a esto:

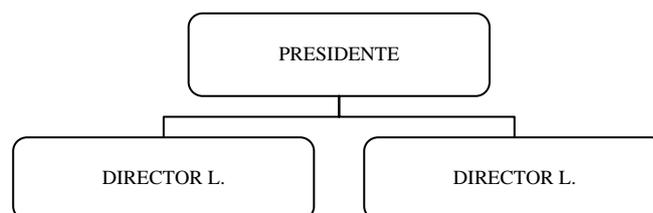
- Punto 1: Representa una combinación de pocas tareas y un reducido poder para tomar decisiones;
- Punto 2: Presenta una combinación de muchas tareas y reducido poder para tomar decisiones;
- Punto 3: Muestra un reducido número de tareas con un amplio poder de decisión;
- Punto 4: Muchas tareas y amplio poder de decisión;

Cuadro 1 Diseño de los puestos de trabajo



Fuente. Brickley, Smith y Zimmerman (2005)

Respecto a éste análisis, consideremos el siguiente ejemplo, correspondiente a una firma que se dedica a la venta de automóviles en dos ciudades<sup>2</sup>. En su nivel directivo la firma está formada por una presidencia y dos direcciones locales. Se analiza dentro de esta estructura el derecho de decisión para fijar los precios de los vehículos. Ello permitirá extraer algunas ideas sobre la conveniencia de centralizar o descentralizar las decisiones dentro de la organización.



El análisis consiste en determinar si el presidente de la firma es quien debe fijar los precios de los vehículos en las dos ciudades, o si por el contrario debe descentralizar la decisión de precios y asignarla a los directores locales. Para los autores, la respuesta a esto dependerá en parte de los beneficios y de los costes derivados de la descentralización de la toma de decisiones, en relación a la centralización.

#### *Beneficios de la descentralización*

a) *Uso eficaz de la información de directores locales.* El beneficio por el buen uso de la información de los directores locales puede proceder del hecho de que éstos normalmente manejan importante información sobre los mercados locales. Incluso, es probable que manejen mejor información que el presidente sobre las demandas de los clientes a los precios, la calidad y el estado de los autos usados. La transferencia de esta información puede tener costes. Si el presi-

<sup>2</sup> Este ejemplo es extraído de (Brickley, Smith y Zimmerman, 2005)

dente toma las decisiones de precios, la empresa incurre en los costes de transferencia de la información o en su defecto acepta el coste de tomar decisiones sin tener la información pertinente. La descentralización en este caso, reduciría los costes de transferencia y el procesamiento de la información. El uso de la información local es, por lo tanto, uno de los principales beneficios de la descentralización de la toma de decisiones.

En un sistema centralizado los directores locales deberían pedir permiso para modificar los precios. Deberían transmitir la información al presidente, o éste último, no tenerla en cuenta. El proceso de transferencia de la información puede llevar tiempo, resultando en una toma de decisión más lenta. Esa lentitud puede desembocar en una pérdida de ventas. La descentralización en los directores locales permite tomar decisiones y responder más rápido a los cambios de situación de mercado.

*b) Ahorro de tiempo de la dirección central.* Si el presidente toma las decisiones sobre los precios locales, puede incurrir en considerables costes de oportunidad: el tiempo que emplean los altos ejecutivos para fijar los precios es un tiempo que pueden emplear para tomar otras decisiones, como ocuparse de las decisiones estratégicas de la empresa (por ejemplo, determinar que líneas de automóviles van a venderse).

*c) Formación y motivación de los directores locales.* Tiene que ver con la importancia de que las empresas atraigan empleados talentosos y los formen para cuando deban sustituir en el futuro a los altos directivos. La descentralización de los derechos de decisión permite cumplir ambos objetivos: por una parte permite atraer a directivos de talento y ambiciosos, y por la otra, permite adquirir experiencia en la toma de decisiones, que es un requisito importante para acceder a puestos más altos.

#### *Costes de la descentralización*

*a) Problemas de incentivos.* La descentralización de los derechos de decisión otorga el poder de decisión a quien tiene la información local específica. No obstante los directores locales, quizá no tengan necesariamente muchos incentivos para maximizar el valor de una empresa<sup>3</sup>. Podrían tomar decisiones contrarias a los objetivos de la empresa, como hacer acuerdos con los clientes que favorezcan su posición y no la de la empresa. No siempre es fácil y barato desarrollar un sistema de control para inducir a los directivos a actuar como se desea<sup>4</sup>. Los problemas de incentivos normalmente crecen a medida que más se descentralizan los derechos de decisión dentro de la organización<sup>5</sup>.

*b) Costes y fallas de coordinación.* Estos problemas ocurrirían por ejemplo, si los directores locales fijaran el precio de los productos por separado sin tener en cuenta los efectos de la interacción. Ello derivaría en costes como pagar por separado para realizar un análisis de mercado que fije la política de precios si los mercados son similares, o atraer ventas una ciudad respecto de la otra. Bajo determinadas condiciones, sería más beneficioso realizar determinadas tareas juntando los datos de ambos.

*c) Uso menos eficaz de la información central.* Este coste está representado en el hecho de que los directores locales no siempre tienen toda la información relevante para tomar buenas decisiones de precios. Muchas veces la dirección central obtiene importante información que no

---

<sup>3</sup> Relación de agencia (Jensen y Meckling, 1976).

<sup>4</sup> Las funciones de incentivo, supervisión y estructura, tienden a minimizar la pérdida de utilidad corrigiendo la divergencia de intereses entre la dirección y los stakeholders (Jensen, 1994).

<sup>5</sup> Los problemas de incentivos existen incluso en un sistema centralizado de toma de decisiones (al responsable de tomar decisiones le preocupa que los empleados no quieran seguir sus órdenes). No obstante, estos problemas de incentivos normalmente son menos graves que en un sistema descentralizado de toma de decisiones (Brickley, Smith y Zimmerman, 2005)

llega a los directores locales, que solo obtienen información directa de un lugar. También pueden generarse economías de escala si desde la presidencia se tomaran todas las decisiones de precios de todas las unidades de la empresa. En concreto, esto indica que un rol importante de la dirección central en un sistema descentralizado de decisión es promover la circulación de información y la coordinación entre los responsables de tomar decisiones dentro de la organización.

#### *Dibujo de las alternativas*

La decisión de precios puede descentralizarse y delegarse en distinto grado. Simbolizamos el grado de descentralización de la decisión de precios con la letra  $D$ . De tal forma que cuando  $D = 0$  el presidente toma todas las decisiones. A medida que  $D$  aumenta, se empieza a generar un cierto grado de descentralización, asignando más derechos de decisión a los directores locales. Suponemos que  $D$  es una variable continua y que los beneficios de la descentralización pueden expresarse de la siguiente forma:

$$\begin{aligned} \text{Beneficios} &= B \times D \\ B &= \text{Representa una constante positiva} \end{aligned}$$

Los beneficios, como se expresó antes, son producto del uso de la información local, formación y motivación de los directores locales y ahorro de tiempo de la dirección central.

Por su parte, la descentralización tiene costes, que se pueden representar de la forma siguiente:

$$\text{Costes} = (A \times D) + (C \times D^2)$$

donde

$A$  y  $C$  son constantes positivas

$(A \times D)$  representa los costes contractuales incurridos para resolver los problemas de incentivos de la descentralización.

$(C \times D)$  representa: costes de coordinación / información central (ambos costes se supone aumentan a una tasa creciente conforme aumenta la descentralización<sup>6</sup>. Así, resulta cada vez más difícil coordinar las decisiones, conforme aumenta la descentralización de los derechos de decisión.

El objetivo de la empresa, sería conseguir el valor de  $D$  que maximiza los beneficios netos:

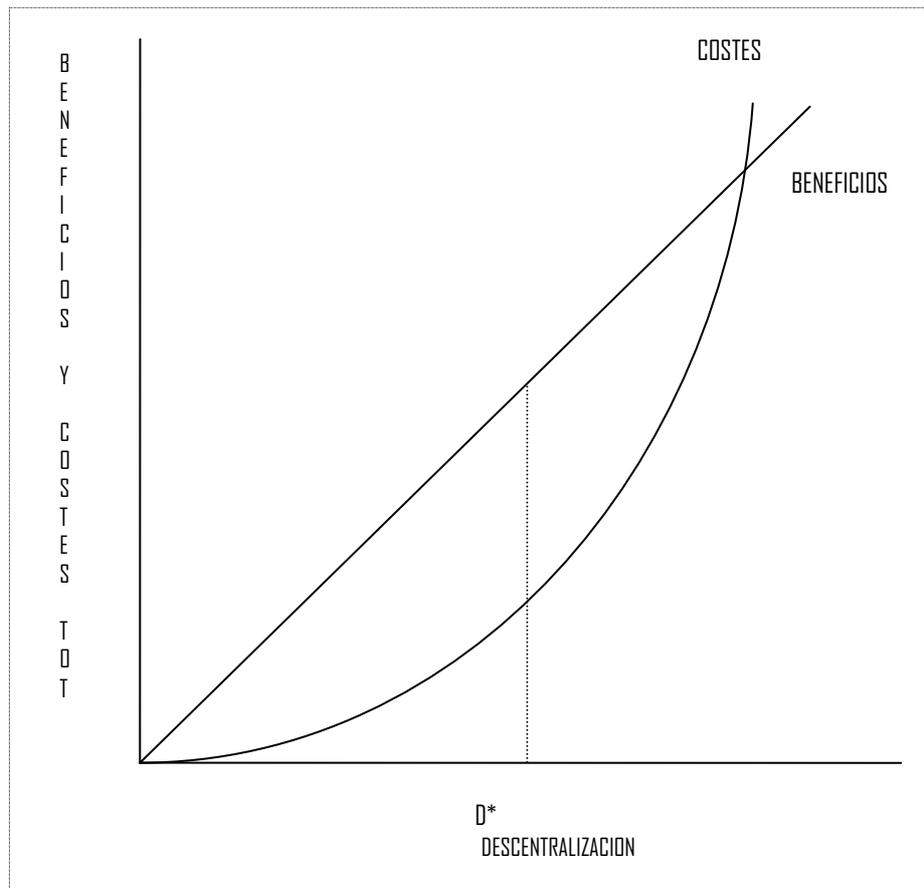
$$BN = \text{Beneficios} - \text{Costes} = BD - AD - CD^2$$

Los beneficios netos se maximizan en el punto en el que la distancia vertical entre los beneficios y los costes es mayor, lo que ocurre cuando:

$$D^* = (B - A) / 2C$$

$D^*$  es el nivel de descentralización en el que los beneficios marginales de la descentralización son iguales a los costes marginales. El cuadro 2 ilustra los beneficios y los costes de la descentralización. Los beneficios netos se maximizan en el punto en el que la distancia vertical entre los beneficios y los costes es mayor, lo que ocurre en  $D^*$ .

<sup>6</sup> Los costes de coordinación y de información central no tienen que ser cuadráticos y los demás costes no tienen que ser necesariamente lineales. Se utiliza estas formas funcionales a efectos de mostrar resultados sencillos para el análisis del ejemplo expuesto, sin embargo los principios básicos del análisis mantienen su validez (Brickey, Smith y Zimmerman, 2005)

**Cuadro 2 Ilustración gráfica de la centralización y descentralización de la toma de decisiones**

*Fuente. (Brickley, Smith y Zimmerman, 2005)*

En dicho punto los beneficios adicionales del aumento de la descentralización compensan exactamente los costos adicionales. (En los niveles de descentralización inferiores a  $D^*$ , un aumento de la descentralización aumentaría los beneficios más que los costos, por lo que los beneficios netos serían mayores; por el contrario, en niveles superiores a  $D^*$ , cualquier aumento de  $D$  elevaría los costos más que los beneficios, por lo que los beneficios netos serían menores). De acuerdo a esto, los máximos beneficios netos se obtienen en el punto en el que las pendientes de las curvas de costos y de beneficios son iguales.

#### 4. Descentralización de las decisiones en las firmas familiares

¿A quién le corresponde la tarea de asegurarse de que los distintos aspectos del gobierno de una empresa familiar están bien llevados?

En los primeros tiempos esta función la realizan los propietarios. Mantener la legitimidad y la viabilidad económica de su empresa merece toda su atención. Con el tiempo, si la empresa crece en tamaño estas tareas pueden recaer en una tabla de directores (familiares y/o externos). Este importante participante en el juego del gobierno que es la alta dirección, suele ser la fuerza motriz que se encuentra detrás de las medidas adoptadas por la propiedad de la empresa o por el consejo de administración y que afectan a su gobierno.

En este contexto, la relación entre la familia como propietarios por una parte, y la alta dirección (o 'comité ejecutivo', como se llama en algunas empresas familiares), por la otra, suele

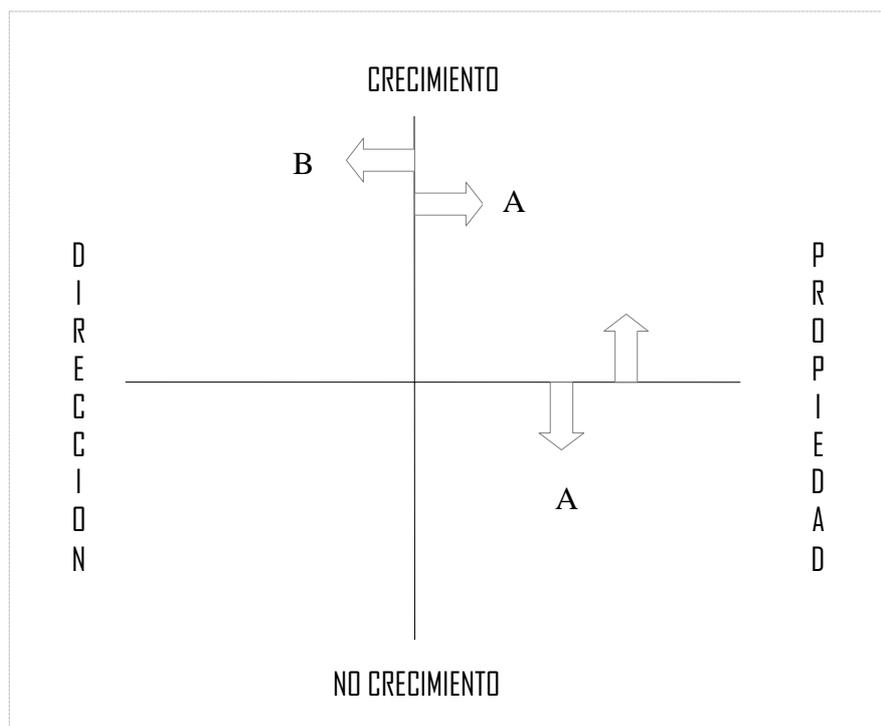
tener una gran importancia. Esta relación es a veces compleja, resultando vital para las oportunidades de crecimiento de la organización familiar y del capital de los accionistas / propietarios.

En primer lugar, cuando el propietario ejerce también las actividades de dirección, las funciones del gobierno empresarial se encuentran unidas. Si esto no es así, la línea divisoria entre la participación del propietario en la gestión y la participación de la dirección suele cambiar, como se muestra en el gráfico 3.

La parte superior de la figura está relacionada con las oportunidades de crecimiento de la empresa, la mitad inferior indica 'no crecimiento'. A su vez la línea vertical de la figura separa el 'ámbito de propiedad' con el de la 'dirección o gerencia'.

Imaginariamente estas coordenadas pueden deslizarse. En ocasiones el propietario (derecha de la figura) puede conceder amplio margen de maniobra en la gestión a la dirección o gerencia, (esto se muestra simbólicamente en la citada figura). En la situación 'A', la flecha indicaría que en tanto el eje vertical no se desplace hacia la izquierda estaría suponiendo que el propietario normalmente no traspasa el campo de actuación de la dirección. En esta situación, cabe suponer que el propietario mantiene una actitud relativamente 'pasiva' en la dirección de la empresa, permitiendo una clara actuación de la dirección en la conducción, lo que le daría a aquel mayor espacio y margen de dedicación en la búsqueda de nuevos negocios, perspectivas de participación en nuevos mercados o nuevas actividades.

**Cuadro 3 Relación entre propiedad y dirección en la empresa familiar**



Fuente: Elaboración propia: En la medida que los propietarios de la empresa familiar participen activamente en la gestión de la empresa, se identifica más la labor directiva con la de propiedad. Por el contrario, cuando la empresa tiene un accionariado disperso o el propietario no se inmiscuye en la gestión, el poder de tomar decisiones por parte de la dirección será mayor.

Podemos también pensar en la situación contraria: el eje vertical puede imaginariamente, moverse hacia la izquierda, lo que representaría un incremento de la participación y actividad del propietario en la dirección de la empresa, achicando el espacio de actuación de los directivos en su función (situación B de la figura). En la situación B, la empresa se maneja con un mayor

grado de centralización, lo cual, en el largo plazo, puede perjudicar sus posibilidades de crecimiento.

Esta situación puede darse por ejemplo en situaciones complicadas, o en las que el propietario desee asegurarse las riendas de la conducción o sea renuente a delegar estas tareas. Este escenario se da mayormente con aquellos empresarios fundadores que son reacios a delegar la dirección de la empresa y nunca terminan de despegarse de ella aún cuando en los papeles la hayan delegado.

El hecho de que la esfera de influencia del propietario y de la alta dirección muchas veces no queden delimitadas de una forma precisa puede ser inquietante para alguno de los miembros de éstos órganos, es allí cuando pueden aparecer choques (divergencia de intereses – problemas de agencia) entre los que dirigen (sean familiares o no) y los propietarios.

El movimiento en el eje vertical puede influir en los cuadrantes superior e inferior de la figura y generar también movimientos en la línea horizontal. Esto puede significar, por ejemplo, que en la medida que el propietario delegue ‘adecuadamente’ la gestión de la empresa en la dirección, contará con mayor espacio para analizar y generar nuevas oportunidades de negocios que posibiliten oportunidades de crecimiento y/o diversificación. En esta situación, la coordenada horizontal se desplazaría hacia abajo y el aumento de espacio que queda por encima de la línea simbolizaría ‘el incremento de la importancia’ por parte del propietario en la búsqueda de nuevas alternativas de crecimiento para la empresa. El caso contrario mostraría que la coordenada horizontal se desplace hacia arriba, lo que indicaría que el propietario le asigna una gran importancia a inmiscuirse en los problemas de dirección y gerencia, limitando la tarea de esta última, aún a costa de no poder dedicar tiempo y estudio suficiente al análisis de nuevas oportunidades de mercado y de nuevos emprendimientos o proyectos que tengan que ver con las posibilidades de crecimiento en la empresa.

Si bien la unión de propiedad y gerencia en una sola persona o familia puede reducir en costes de agencia como señalamos anteriormente, también esto podría tener su contraparte en el hecho que un excesivo protagonismo del propietario en las funciones de dirección puede limitar las oportunidades de crecimiento de la empresa.

Este análisis muestra cuanto menos una pincelada respecto a la diferencia que en el transcurso del tiempo se da entre empresas familiares que logran crecer y las que no crecen o se paralizan. Por lo tanto, en la medida que el propietario o propietarios no deleguen en el momento adecuado las funciones gerenciales o de dirección, aun teniendo en cuenta los problemas de agencia en que puede incurrir (que pueden ser reducidos con la implementación de adecuados sistemas de incentivos), estará limitando las posibilidades de crecimiento, ya que le estará restando su tiempo a una función esencial que debe cumplir y que es la búsqueda continua de nuevas oportunidades de mercado y de nuevos o complementarios negocios que tiendan a aumentar la creación de valor en su empresa.

## **5. Organos de gobierno en la empresa familiar**

¿Qué arquitectura de organización adoptan las empresas familiares?

Las firmas familiares poseen ciertas características distintivas al resto de las organizaciones, derivadas de la participación de la familia en la empresa, que la dotan de cierta singularidad. Son justamente estas peculiaridades las que en ocasiones amenazan su desarrollo y crecimiento pero en muchas otras, las que lo potencian.

Es habitual encontrar que las empresas familiares, sobre todo en las de menor tamaño, posean una estructura poco formalizada o en el peor de los casos bastante informal, debido sobre todo a la coincidencia que normalmente se da entre familia y propiedad. Sin embargo esta situación genera con frecuencia dificultades en el funcionamiento cotidiano y sobre todo en las etapas de crecimiento de la firma, durante los procesos de sucesión y también a medida que la empresa es más antigua.

Cualquier empresa familiar, requiere de una estructura organizativa adecuada, al igual que cualquier otra empresa. Sin embargo, cuando los propietarios tienen intención de que su empresa sea continuada por sus descendientes conservando su carácter de empresa familiar, es conveniente que la organización se maneje con otros órganos de gobierno, útiles para regular las relaciones entre familia y empresa. Por lo tanto, además de los órganos de gobierno existentes en cualquier empresa, es conveniente que las firmas familiares se manejen con un sistema de gobierno para la familia empresaria.

Se pueden diseñar distintas estructuras de gobierno. Podemos pensar en una estructura de propiedad y gerencia pequeña, en la cual la empresa es dirigida por el mismo propietario, en otro extremo, una estructura diluida o disuelta en la que el control se desplaza hacia el principal recurso organizacional de la empresa: la gerencia. En este último caso los derechos de decisión recaen en un consejo de administración<sup>7</sup> y en sus representantes, la alta dirección.

De acuerdo a ello, la estructura de gobierno en una empresa familiar, puede estar comprendida bajo el siguiente formato:

### **1) Órganos de gobierno de la empresa**

- Junta de socios
- Directorio (para una sociedad anónima)
- Gerencia general

Son órganos de gobierno de la empresa familiar. Son creados por estatutos de la compañía. La función de estas instituciones es gestionar y administrar la empresa con criterios puramente empresariales para dar cumplimiento a las expectativas económicas de la familia empresaria.

### **2) Órganos de gobierno de la familia empresaria**

- Asamblea familiar
- Consejo de familia

Su función es facilitar la comunicación y las relaciones entre los miembros de la familia y encauzar la resolución de los problemas de forma que no trasciendan a la empresa y lleguen resueltos a ella.

Es necesario profesionalizar los sistemas de dirección en la empresa, que son los que están relacionados con las decisiones sobre asignación de recursos, formación y promoción de los directivos. Los sistemas de dirección constituyen en buena medida, una 'línea fronteriza' de relaciones entre la familia y la empresa, que cuando se profesionalizan, crea una interesante garantía de que la empresa no caerá en la trampa de confundir la capacidad de dirigir de un miembro de la familia con el hecho de ser propietario (Gallo, 1993).

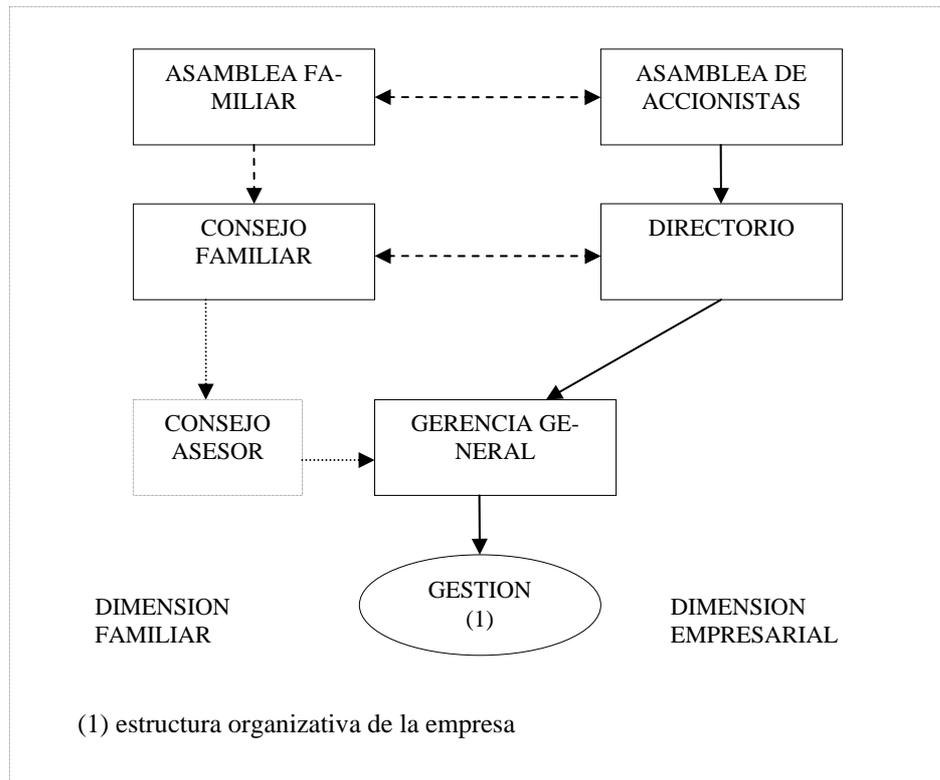
En pequeñas y medianas empresas es muy común que el presidente del directorio sea a la vez el accionista y el gerente general. En este caso se produce un solapamiento de funciones y responsabilidades entre el directorio y el director general (CEO). La presencia de miembros externos e independientes en el directorio puede ser de mucha ayuda para que el gobierno de estas empresas evite el solapamiento de estas funciones.

Las relaciones de propiedad y dirección en las firmas familiares ha sido objeto de análisis desde los comienzos de la investigación en este campo. El cuadro 4 resume algunos de los trabajos abordados por los autores en el presente epígrafe.

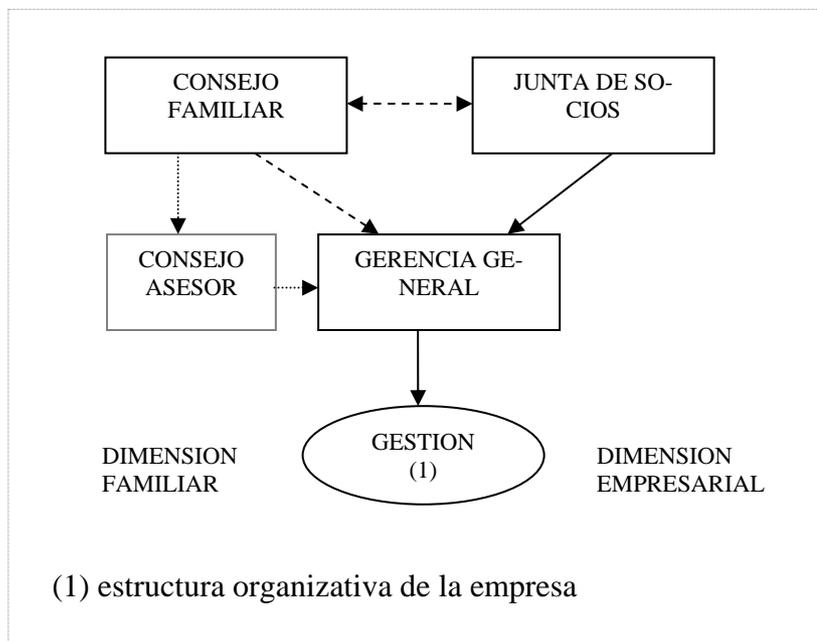
---

<sup>7</sup> El Consejo de Administración en España, es equivalente al Directorio en Argentina

*Ejemplo de estructura de gobierno para una sociedad anónima familiar*



*Ejemplo de estructura de gobierno para una sociedad de responsabilidad limitada*



**Cuadro 4 Antecedentes empíricos sobre relaciones de propiedad y dirección en la empresa familiar**

<i>Autor/es</i>	<i>Problema de estudio</i>	<i>Metodología</i>	<i>Muestra</i>
Monsen, 1969: Ownership and Management: The Effect of Separation on Performance	Efectos de la separación de propiedad y control		
Hofer y Charan, 1984: The Transition to Professional Management: Mission Impossible?	Transición a la dirección profesional		Estudio de casos
Davis y Douglas, 1988: Adaptation, Survival, and Growth of the Family Business: An Integrated Systems Perspective	Definición de componentes críticos al proceso de adaptación en el negocio familiar	Descriptivo	
Mathile, 1988: A Business Owner's Perspective on Outside Boards	Directores externos	Descriptivo	
Heidrick, 1988: Selecting Outside Directors	Directores externos	Descriptivo	
Ward, y Handy, 1988: A Survey of Board Practices	Directores externos		
Whisler, 1988: The Role of the Board in the Threshold Firm	Papel de los cuadros directivos externos	Empírico	Muestra
Poza, 1988: Managerial Practices That Support Interpreneurship and Continued Growth	Prácticas de dirección que apoyan el crecimiento (Interpreneurship)		Estudio de caso
Ford, 1988: Outside Directors and the Privately-Owned Firm: Are They Necessakry?	Estudio sobre el valor de directores externos en los cuadros directivos de la empresa	Empírico	Muestra
Schwartz y Barnes, 1991: Outside Boards and Family Businesses: Another Look	Utilidad de los cuadros externos en empresas familiares		Muestra
Goffee y Scase, 1991: Proprietorial Control in Family Firms: Some Functions of 'Quasi Organic' Management system	Estrategias de mando directivo usada por los propietarios de empresas familiares.		Estudio de caso
Aronoff y Ward, 1993: Outside Directors: How They Help You	Proponen cuadros que incluyan directores externos		Conceptual
Daily y Dollinger, 1992: An Empirical Examination of Ownership Structure in Family and Professionally Managed Firms	Compara empresas de propiedad y manejo familiar con empresas de dirección profesional		Muestra
Daily y Thompson, 1994: Ownership Structure, Strategic Posture, and Firm Growth: An Empirical Examination	Estructura de propiedad, postura estratégica y crecimiento		muestra
McConaughy, 2000: Family CEOs vs. Nonfamily CEOs in the Family-Controlled Firm: An Examination of the Level and Sensitivity of Pay to Performance	Comensación de CEOs familiares vs. CEOs no familiares	Regresión	muestra

**Cuadro 4 (cont) Antecedentes empíricos sobre relaciones de propiedad y dirección en la empresa familiar**

<i>Autor/es</i>	<i>Problema de estudio</i>	<i>Metodología</i>	<i>Muestra</i>
Sorenson, 2000: The Contribution of Leadership Style and Practices to Family and Business Success	Análisis de estilos de dirección en la empresa familiar	Regresión	Muestra
Westhead, Cowling y Howorth, 2001: The Development of Family Companies: Management and Ownership Imperatives	Imperativos de dirección y propiedad en la empresa familiar y no familiar		Muestra
Steier, 2001: Family Firms, Plural Forms of Governance, and the Evolving Role of Trust	Comprensión de la dinámica de confianza como mecanismo de gobierno y fuente de ventaja competitiva en la empresa familiar.		Estudio de caso
Vilaseca, 2002: The Shareholder Role in the Family Business: Conflict of Interests and Objectives Between Nonemployed Shareholders and Top Management Team	Análisis de la relación entre los accionistas del negocio familiar y el equipo de dirección	Correlación Regresión	Muestra
Aronoff, 2004: Self-Perpetuation Family Organization Built on Values: Necessary Condition for Long-Term Family Business Survival	sistema de dirección, propiedad, gobierno y familia en la evolución de la firma familiar		Caso

## 6. Conclusiones

Sharma (2004) basado en los estudios de Jensen y Meckling (1976), considera que una alineación de propiedad y dirección dentro de una familia disminuiría los problemas de agencia en empresas familiares, porque los miembros familiares individuales comprometerían sus conductas a sus mismos intereses por el bien colectivo de la familia.

Si bien, de acuerdo al marco conceptual de la teoría de agencia, las relaciones contractuales entre miembros familiares debería reducir o anular los costes de agencia derivados de la relación, en ocasiones, los lazos familiares entre principal y agente pueden aumentar dichos costes de agencia, no obstante estos costes pueden ser abreviados con el uso de los mecanismos de supervisión apropiados dentro del negocio familiar.

¿Es conveniente un determinado grado de descentralización de la dirección en las empresas familiares, teniendo en cuenta los postulados que indican que la unión entre propiedad y dirección en las firmas familiares reduce en costes de agencia? Parece lógico pensar que no existe una única respuesta a ello. Existe un punto en donde los beneficios marginales y los costes marginales de la descentralización son iguales. En ese punto los beneficios netos de la descentralización son máximos.

Este análisis es válido para todas las organizaciones, incluidas las familiares, donde a los propietarios les corresponde determinar el grado o nivel óptimo de descentralización en el gobierno que permita a largo plazo la creación de valor en la empresa. No obstante es probable que los dueños de muchas firmas familiares (sobre todo las 'PES' (pequeñas empresas), comprendidas dentro del concepto PYMES), no estén dispuestos a asumir determinados costes de agencia y se mantienen en un rango muy pequeño de descentralización, quizá con beneficios, pero atentando- probablemente -contra la creación de valor a largo plazo.

**REFERENCIAS**

- Arrow, J.L (1991), The Economics of Agency, e J.W. Pratt y R. J. Zechauser (ed): *Principal and Agents: The Structure of Business*. Boston MA: Harvard Business School Press.
- Baker, G. Jensen, M.C. y murphy, K. (1988), Compensation and incentives: practice vs. theory. *Journal of Finance*. Vol. 43 (3), pp.593-616.
- Brickley, Smith Y Zimmerman (2005), *Economía empresarial y arquitectura de la organización*; Mc Graw Hill.
- Fama E.F. y Jensen, M.C. (1983b), Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*. Vol.26, pp.301-325
- Gallo, M. A. (1993), Emprender en la empresa familiar. *La empresa familiar*. Tomo 4, IESE, Barcelona.
- Hill CH. Y Jones T. M. (1992), Stakeholder-Agency Theory. *Journal of Management Studies* 29:2
- Jensen M. y Meckling W. (1976), Teoría de la empresa: LA gerencia; costes de agencia y estructura de la propiedad. Extr. de Michael Jensen y Wiliam Meckling, Theory of the firm: Managerial Behavior. Agency Costs, and Ownership Structure, *Journal of Financial Economics*. 3: 305-60
- Jensen, M.C. (1994), Self-interest, Altruism, incentives and agency theory. *Journal of Applied Corporate Finance*. Vol. 7, pp.40-45.
- Sandoval, C. (1999), *Instituciones macroeconómicas: evaluación de los arreglos institucionales*. Tercer mundo editores. DNP, Bogotá.