

GOBERNANZA EMPRESARIAL EN PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DE PAÍSES FRÁGILES

Francisco José Contreras Márquez
María Consuelo Díaz Martínez
Universidad de Carabobo
mariaconsuelodiaz@hotmail.com
fjcontre35@gmail.com
fcontrer@uc.edu.ve

Resumen

El éxito de las empresas exige una estructura organizativa capaz de lograr armonía entre las partes interesadas con mayor influencia y urgencia en la toma de decisiones y su ejecución. Es un tema decisivo para las empresas de países con debilidad institucional sujetos a un marco regulatorio intenso y asfixiante.

Hay fragilidad económica en países con limitaciones institucionales como la inexistencia de poderes públicos autónomos e independientes o con fallos regulatorios cuando las normas se crean sin evaluación de sus efectos secundarios: riesgo moral, asimetrías de información e incentivos perversos.

Muchos actores poseen capacidades que les permiten actuar en función de sus propios intereses, y estos últimos, no necesariamente podrían estar alineados con los de la organización. Es vital para las organizaciones que los intereses de las partes involucradas y los de la organización alcancen un nivel de armonía que permita la sostenibilidad de la empresa en el tiempo.

Palabras clave

Gobernanza, Fragilidad, Instituciones, PYMES, Prospectiva.

Abstract

The success of the companies requires an organizational structure capable of achieving harmony among the stakeholders with the greatest influence and urgency in decision making and execution. It is a decisive issue for companies in countries with institutional weaknesses subject to an intense and suffocating regulatory framework.

There is economic fragility in countries with institutional limitations such as the absence of autonomous and independent public powers and with regulatory failures when the rules are created without evaluation of their side effects: moral hazard, information asymmetries and perverse incentives.

Many actors have attributes that allow them to act based on their own interests, and the latter may not necessarily be aligned with those of the organization. It is vital for organizations that the interests of the parties involved and those of the organization reach a level of harmony that allows the sustainability of the company over time.

Keywords

Governance, Fragility, Institutions, SMEs, Prospective.

1. INTRODUCCIÓN

En materia de asistencia a Juntas Directivas de Pequeñas y Medianas Empresas en Venezuela, hemos podido identificar como un componente del éxito en pequeñas y medianas empresas lo que actualmente se denomina con la expresión “Gobernanza” (Morelba Brito, 2007: 190)¹. Esa gobernanza requiere de una estructura organizativa interna que pueda ser capaz de lograr armonía entre las partes interesadas con mayor influencia y urgencia en la toma de decisiones y su ejecución. También es un tema ético y moral decisivo en el futuro de las empresas de países con debilidad institucional sujetos a un marco regulatorio intenso y asfixiante.

Hoy en día, el ejercicio de poder en las empresas se ha hecho difuso e incierto, en otros tiempos, se podía desde una configuración jerárquica vertical con sus normas y procedimientos, formular mandatos con características de disciplina, obediencia y subordinación conforme al arquetipo vertical. Hoy en día cada actor dentro y fuera de la organización posee atributos que le permiten actuar en función de sus propios intereses, y estos últimos, no necesariamente podrían estar alineados con los de la organización.

Es vital para las organizaciones sacar de la opacidad la trama del poder para hacerlo transparente y funcional de manera que los intereses de las partes involucradas ² y los de la organización alcancen un nivel de armonía que permita la sostenibilidad de la empresa en el tiempo. Esta es la motivación esencial de esta investigación.

Hay fragilidad económica en economías donde existen severas limitaciones institucionales y fallos regulatorios. Como limitaciones institucionales asumimos la inexistencia de poderes públicos autónomos e independientes. Otra categoría definitoria de fragilidad económica, pero menos estudiada, es la generada por fallos regulatorios, cuando las leyes, normas, reglamentos se crean sin evaluación de sus efectos secundarios: riesgo moral, asimetrías de información e incentivos perversos.

2. LA ASFIXIA REGULATORIA EN PAÍSES CON DEBILIDAD INSTITUCIONAL

La asfixia regulatoria se caracteriza por la existencia de regulaciones que dan lugar a asimetrías perversas, a información privilegiada en un contexto de ejercicio de poder discrecional en la administración pública. Tiene grados de intensidad en sus impactos en función de la autonomía, independencia y legitimidad de los poderes públicos, cuando estas condiciones dejan de existir asumimos que el país sufre de debilidad institucional y la democracia opera con dificultad o simplemente evoluciona hacia formas autoritarias de poder.

De esta manera un gobierno puede mostrar una imagen de aparente formalidad democrática cuando no lo es. Se recrea una cultura de banalización de la arbitrariedad, pues no existe manera de decidir de manera consistente, cuando las normas se contradicen unas con otras. La administración de la justicia deja de estar sujeta a la razón jurídica y pasa a ser un asunto de imposición por la fuerza a través del sometimiento de los poderes públicos. No obstante, el costo en gobernanza de este modelo puede ser alto: los extractores de renta pueden terminar como los verdaderos regentes del poder. Un eficiente sistema de asfixia

¹ Es el direccionamiento consensuado entre los diferentes componentes de la organización con influencia, legitimidad y urgencia en los actos gerenciales. Una buena definición de alcance de este vocablo lo encontramos en un trabajo realizado por Morelba Brito citamos: “El periplo resemantizador vivido por vocablo *governance* se inició con la connotación que tuvo dentro de la economía institucional -como “políticas” y formas de gestión internas de las empresas para minimizar costos de transacción-...”.

² Grupos de interés o partes interesadas (stakeholders). Se refiere a los grupos que tienen influencia, urgencia, poder, o legitimación y sus actuaciones pueden tener efectos sobre la organización

regulatoria deja al ciudadano en una condición técnicamente inevitable al margen de la ley, prácticamente todo está sumido a normas contradictorias y de imposible cumplimiento. El estadio superior de un sistema de asfixia regulatoria se alcanza cuando los poderes públicos pierden su autonomía e independencia.

El excesivo intervencionismo en la economía perpetúa los sesgos anti productivos, un igualitarismo más allá de los principios de justicia y equidad social impide retribuir en valor a quien lo agrega con su actividad y lo desvía hacia quienes se aprovechan de la norma para conseguir lo mismo haciendo lo menos que puedan. Los buenos trabajadores, empleados, aliados, familiares y funcionarios tienen que cargar con el peso del trabajo que no hacen los aprovechadores de oficio, llamados es este trabajo “extractores de renta”.

A nivel de las pequeñas y medianas empresas el problema se extiende por contagio, de manera que las partes interesadas con poder e influencia pueden asumir un comportamiento estratégico³ en su favor no alineado con los de la organización. De allí que sea crucial tener en consideración la formulación de normas y principios al interior de las empresas que eviten esos incentivos perversos y haya armonía entre los intereses particulares y los de la organización.

3. LAS ASIMETRÍAS DE INFORMACIÓN, INCENTIVOS PERVERSOS Y RIESGO MORAL

Hay asimetrías de información cuando en una relación entre las partes, una posee información pertinente que la otra desconoce, las asimetrías de información son la fuente del riesgo moral. Los incentivos perversos surgen cuando se establecen marcos normativos que lejos de resolver problemas los agravan, es el caso de los controles de precios que dan lugar a mercados negros. Los incentivos perversos tienen presencia cuando la actuación estratégica del individuo es prácticamente inevitable, sin entrar en consideraciones de intencionalidad moral de la persona.

El riesgo moral ocurre cuando las regulaciones gubernamentales crean situaciones en las que un individuo saca provecho conscientemente de la posesión de información privilegiada acerca de las consecuencias de sus propios actos, actos cuyos costos y riesgos soportan otras personas.

Internamente en las empresas se deben formular reglas que sirvan de orientación a los miembros de la organización en sus actividades en la misma. Es importante para el futuro de las organizaciones identificar el tipo de gente con la cual se va a compartir durante mucho tiempo, estar en una comunidad con una identidad de principios y valores es decisivo para el éxito. Las pequeñas y medianas empresas viven bajo la fatalidad del trabajo de por vida, es difícil y costoso terminar una relación laboral con un familiar, un empleado o un trabajador, esta situación coloca en primer plano los principios, valores y competencias de quien va a ingresar en la organización.

La formulación del marco regulatorio interno de una empresa tiene que promover una comunidad de intereses compartidos relacionados con la observancia de principios, criterios, normas y valores que orienten su comportamiento, en términos de lo correcto y lo incorrecto, sobre lo “bueno” y lo “malo”, del deber, de la felicidad y del buen vivir en la organización. Las decisiones rutinarias y no rutinarias de una organización y el análisis de impacto regulatorio

4. INFLUENCIA, LEGITIMIDAD, PODER Y URGENCIA

³ Son acciones en las cuales las partes interesadas en conciencia de sus talentos, habilidades, dotación de recursos, cultura, valores, etnicidad, sexo, religión o sistema de creencias actúan incorporando en su decisión la posibilidad de aprovechar en su beneficio cualquier oportunidad que le ofrezca la regulación en detrimento de los propósitos para la cual fue creada.

Hay grupos de interés con influencia cuya capacidad organizacional viene dada por la autoridad que tienen sus actuaciones dentro de una organización (asesores y consultores). Otros grupos de interés poseen legitimidad, la cual es la autoridad que posee un grupo o persona a partir de la percepción de que sus actuaciones están sujetas a las normas, los principios y valores de una organización. Poder se refiere a la facultad para imponer a otro su voluntad o a la habilidad para crear un efecto en la empresa. El poder se diferencia de la influencia y la autoridad porque utiliza como medio de aceptación la disciplina y obediencia, representadas en la fuerza y en la obligación de cumplimiento de sus propósitos u objetivos. La urgencia guarda relación con la sensibilidad de los grupos ante los retrasos de atención de sus exigencias y la importancia que este concede a estas relaciones.

5. GOBERNANZA PÚBLICA Y PRIVADA

La gobernanza pública se asienta en la creación de un conjunto de leyes, reglas formales e informales y las normas secundarias derivadas de la acción de los entes gubernamentales o de los autorizados para ello. El marco regulatorio puede tener efectos anticipados o no sobre:

Las decisiones del mercado tales como los precios, la competencia y las barreras de entrada y salida de mercados.

La salud, la seguridad, el medio ambiente y la cohesión social.

Los requisitos administrativos mediante los cuales los gobiernos se hacen de información e intervienen en las decisiones económicas individuales.

El comportamiento estratégico de los individuos y de las organizaciones.

Las empresas en sus actividades cotidianas toman decisiones rutinarias y no rutinarias. Las rutinarias son aquellas que se efectúan de manera recurrente y son susceptibles de medición en su desempeño mediante la recolección cíclica de indicadores, por ejemplo, la política de cobranzas, de pagos a proveedores, de producción mensual. Las no rutinarias surgen que surgen ante eventos de entorno o como resultado de una decisión estratégica no recurrente y exigen una respuesta de la organización, por ejemplo, la decisión de comprar en el país o importar luego de una regulación gubernamental, la de acometer o no un proyecto único y no repetitivo.

El control de gestión de las decisiones rutinarias se efectúa a través de indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad con tomas periódicas. El control de las decisiones no rutinarias se efectúa a través de indicadores de ejecución temporal y de ejecución presupuestaria.

El análisis de impacto se refiere al establecimiento de pautas para la evaluación de las decisiones rutinarias y no rutinarias de la organización, en términos de efectos secundarios y colaterales, de costos beneficios y de costos de transacción, sujetas a un marco regulatorio. Abarca los derivados del cumplimiento de las regulaciones y aquellos que inciden en la manera como las partes interesadas podrían modificar su comportamiento ante la norma.

El análisis de la gobernanza a nivel de organizaciones públicas puede ser extendido al caso de organizaciones privadas. En organizaciones privadas se yuxtaponen y se refuerzan el riesgo moral y los incentivos perversos externos e internos, es por ello que se hace necesario crear los mecanismos internos de control de gestión de las decisiones rutinarias y no rutinarias.

En organizaciones privadas es la Junta Directiva la entidad que tiene la responsabilidad de formular el dispositivo estratégico de la organización, de establecer el mecanismo de control de gestión de las decisiones rutinarias (nivel táctico) y no rutinarias (nivel estratégico).

Primero: La Junta Directiva usualmente direcciona y orienta:

Segundo: La revisión y actualización del dispositivo estratégico de la organización: misión, visión, factores clave de éxito, valores, acciones estratégicas.

Tercero: La actualización de los estatutos de la empresa para mejorar su compatibilidad con el dispositivo estratégico de la organización: revisión y actualización de cláusulas compatibles con el dispositivo estratégico.

Cuarto: La creación del reglamento de la Junta Directiva: con identificación de sistema de control de gestión de decisiones rutinarias y no rutinarias.

Quinto: La formulación y aprobación del protocolo familiar en conjunto con el Consejo de Familia, en el caso de empresas familiares: referencia de actuación y ordenación de relaciones familia – empresa.

Sexto: La formulación de los criterios para la evaluación de impacto regulatorio de las normas y procedimientos, de las convenciones colectivas, de los acuerdos con otras entidades (asociaciones de comercio, proveedores, clientes).

Séptimo: La actualización de las normas, procedimientos y políticas de la organización.

El direccionamiento y orientación deben estar sujetas a la evaluación de impacto regulatorio.

6. EVALUACIÓN DE IMPACTO REGULATORIO

El análisis de impacto ⁴ regulatorio es una metodología diseñada para evaluar la acción de gobierno a través del análisis de los costos y los beneficios sociales⁵. La justificación, de las regulaciones gubernamentales, ha sido ampliamente estudiada por la Ciencia Económica a partir de la existencia de los fallos de mercado ⁶, sin embargo las distorsiones o efectos de las regulaciones no lo han sido con la misma intensidad, recientemente en países de la Unión Europea ⁷ esos fallos “regulatorios” comenzaron a ser evaluados. En este nuevo paradigma, los fallos pueden proceder del mercado y también de las propias regulaciones. La propuesta formulada consiste en aplicar esa metodología para el diseño de estrategias en las pequeñas y medianas empresas frente a los efectos de la asfixia regulatoria.

Hay un doble impacto de la asfixia regulatoria, los directos que proceden de la propia acción gubernamental y los indirectos que se desarrollan como “contagio” de una cultura de “extracción de rentas” gubernamental al interior de la empresa. Es necesario hacer frente a las potenciales conductas arbitrarias y destructivas de valor por parte de las partes interesadas.

El procedimiento consiste en identificar los impactos anticipados por las regulaciones gubernamentales y por los acuerdos contractuales que surgen al interior de la empresa privada, en las relaciones entre las partes interesadas de la misma. Los efectos se pueden agrupar de la forma siguiente:

Primero: los gastos que involucra la formulación de la regulación (infraestructura), la administración de su ejecución (Burocracia, carga administrativa, documentación...) y su cumplimiento (gestión día a día y los costos de operación).

Segundo: el costo e ineficiencias ⁸ de los efectos secundarios, colaterales e inesperados por la actuación de los grupos de interés a través de los mecanismos de mercado debido a:

⁴ El impacto puede ser actual o futuro, único o permanente, económico, social, ambiental, positivo o negativo, distribuido o concentrado.

⁵ Los costos y los gastos privados son las erogaciones que a nivel de unidad económica de consumo o producción individual ocasiona la regulación. Los costos y gastos sociales es lo que la sociedad paga como resultado de la regulación. El beneficio social se refiere al valor de los bienes públicos creados y a los beneficios no económicos cuantificables o no, derivados de una corrección de un fallo de mercado.

⁶ Los fallos de mercado se manifiestan por la existencia de poder de monopolio, de precios que no reflejan todos los costos o los ingresos, o por la existencia de asimetrías de información entre los actores económicos.

⁷ En este enlace se puede encontrar todo un marco de referencia sobre el impacto regulatorio una historia que comienza en los años setenta y que culmina con normas formales de análisis de políticas públicas en los países desarrollados <http://www.oecd.org/regreform/>

⁸ Distorsiones como la reasignación ineficiente de recursos, reducción del espíritu emprendedor a favor de comportamientos rentísticos, descapitalización, destrucción del talento humano, transferencias o traslado de costos hacia terceros.

Asimetrías de información, incentivos perversos y riesgo moral
Captura de rentas.

Poder de grupos de interés.

7. LAS EMPRESAS Y LOS FALLOS NORMATIVOS

Las empresas enfrentan tanto los impactos de las regulaciones gubernamentales, como los propios creados por convenciones, procedimientos, protocolos y acuerdos procedentes de diferentes partes interesadas:

Accionistas.

Consejo directivo, junta directiva, comités directivos.

Cuerpo gerencial.

Familiares (en el caso de empresas familiares).

Proveedores y clientes.

Trabajadores sindicalizados.

En países frágiles el marco regulatorio gubernamental es tan extenso e intenso que propaga una cultura que empodera de manera exagerada a las partes interesadas de las empresas privadas. Si no se canaliza ese poder de las partes interesadas para el logro de un consenso a través del dispositivo estratégico de la organización, el fracaso es inminente.

Una relación entre partes interesadas sobre la base del poder y no sobre la base de la creación de valor es el camino más expedito para el fracaso. A modo de ejemplo, en una organización donde las remuneraciones del personal que labora, desde los sindicalizados, la burocracia, los familiares y los accionistas se deciden en función de criterios discrecionales fundados en el poder o de reglas ad-hoc con desconocimiento de impacto regulatorio, deja el futuro de la empresa en manos de los menos competentes.

El ejercicio de poder arbitrario gubernamental no solo es un problema a partir de sus actuaciones, el problema más serio es el que deriva del contagio y adopción de esa cultura en la empresa, es más grave porque en la empresa no es posible la emisión inorgánica de dinero para financiar los costos de transacción, ni las ineficiencias que recrea el poder arbitrario. La adicción que genera el poder es peor que la que genera la codicia, pues la materialización de la codicia solo es posible si existe una acumulación previa de excedentes, en tanto que la atracción del poder solo necesita apropiarse de lo que otros crean, la codicia crea repulsión, el poder adulación.

8. IDENTIFICACIÓN, EXPECTATIVAS ORGANIZACIONALES Y PREFERENCIAS DE LAS PARTES INTERESADAS CON CAPACIDAD DE CREACIÓN DE VALOR

Comprende los siguientes aspectos:

Primero: Identificar las partes interesadas de las cuales depende el éxito.

Sin el apoyo de los clientes, los proveedores, los empleados, los familiares de los accionistas, la junta directiva y los accionistas, no se tiene ninguna organización. Hay que identificar aquellos que son clave para la sustentabilidad a largo plazo y la prosperidad de la empresa y luego alinear sus intereses con los de la organización y viceversa. Por ejemplo, a nivel de talento humano, es necesario el logro de acuerdos con gente buena, bien capacitada, que prosperaran en el trabajo, cuando las personas están realmente felices en sus empleos, proporcionan mejores resultados.

Segundo: Reconocer lo que se espera de las partes interesadas.

Es necesario pensar en lo que la organización espera de cada actor. Por ejemplo, las ventas y el crecimiento de la facturación provendrán de clientes satisfechos, la productividad y la innovación de empleados, igualmente satisfechos y los bienes de calidad y buen servicio a precios razonables de proveedores, igualmente satisfechos. Se requiere diseñar los objetivos

y metas claras, desde cada grupo de partes interesadas, antes de desarrollar una estrategia inteligente para cada grupo de partes interesadas.

Tercero: Identificar las preferencias de las partes interesadas de la organización.

Hay que articular lo que las partes interesadas esperan de la organización con lo que la organización espera de ellas. La identificación de esas pocas cosas que deben sobresalir en la relación con las partes interesadas son factores clave de éxito.

Cuarto: La evaluación del impacto regulatorio en las empresas al interior de la cadena de valor.

La evaluación del impacto regulatorio podemos desarrollarla a partir del análisis desde cada grupo de partes interesadas, sean: Trabajadores, empleados, familiares, accionistas, junta directiva o consejo directivo, proveedores y clientes.

9. ETAPAS EN LA MEDICIÓN DE IMPACTOS DE ORIGEN INTERNO ⁹

Primera etapa. Relación de problemas entre el dispositivo estratégico de la organización y las partes interesadas.

Identificación de los problemas: Se debe señalar cuál es el fallo organizacional o de la norma, procedimiento o regla que se pretende corregir y cuál es su relación con el objetivo de la norma.

Desarrollo de las principales opciones normativas: Las opciones pueden ser identificadas por las personas encargadas de realización de la evaluación de impacto regulatorio. Se debe incluir como opciones “no hacer nada” o que de manera espontánea las actividades cotidianas encuentren soluciones en la medida que se presenten dificultades.

Definición de los objetivos del marco normativo: Es importante que las opciones consideradas tengan una relación clara con los objetivos a lograr.

Segunda etapa. Análisis del impacto de las diferentes alternativas.

Análisis de los impactos: Se deben identificar y medir los efectos posibles. Es importante considerar los efectos indirectos y tratar de anticipar posibles efectos no deseados. Además, se debe analizar si hay medidas que se solapen entre ellas o medidas cuyos efectos se extiendan a otros ámbitos.

Comparación de las opciones consideradas en función de su impacto neto: El análisis de impacto debe presentar las opciones con su análisis, de forma que se pueda jerarquizar en acuerdos a criterios previos y efecto neto.

Tercera etapa. Validación de consistencia.

¿Está definido correctamente el problema, la política, la estrategia para los cuales se pretende formular una norma o procedimiento?

¿Está justificada la norma o el procedimiento de conformidad con el dispositivo estratégico de la organización?

¿Es la norma o el procedimiento la mejor forma control de gestión?

¿Los beneficios de la regulación justifican los costos?

¿Es transparente la distribución de los efectos entre los miembros de la organización y las partes interesadas?

¿Es clara, coherente, comprensible y accesible a los miembros y partes interesadas?

¿Las partes interesadas tuvieron la oportunidad de presentar sus puntos de vista?

¿Cómo se logrará el cumplimiento?

¿Está libre del aprovechamiento interesado de quien administra, de quien ejecuta, de los grupos de interés y de los particulares?

⁹ <https://bit.ly/2JpT6Uc>

Cuarta etapa. Consulta estratégica

Consulta a nivel de dirección estratégica de las propuestas: Todos los métodos enfatizan la importancia de que la propuesta seleccionada sea por consenso con los agentes afectados. Las respuestas recibidas se deben analizar y es deseable que se publique si la propuesta se ha modificado como consecuencia de la consulta o si no lo ha hecho, explicando en este caso las razones.

Quinta etapa: Seguimiento posterior

Revisión de la efectividad de la norma: Ya se ha comentado que no se incluye esta etapa pero que es deseable que se realice una revisión de los resultados conseguidos por el método.

10. REFLEXIONES FINALES

En este documento se delinea una propuesta de gobernanza sustentada en la presencia de contrapesos de poder y de la evaluación sistemática previa de impacto de las normas, de las regulaciones y de los procedimientos para determinar cómo regular, cuándo intervenir y cuándo dejar en manos del sistema la auto corrección de los desafíos organizacionales. Hay que recrear mecanismos que faciliten mayor calidad de información, en lugar de su abundancia, la pertinencia del conocimiento es el factor clave de éxito. El análisis de impacto regulatorio permite a la empresa una flexibilidad, disposición anticipadora y capacidad de respuesta en un entorno dinámico y turbulento.

11. REFERENCIAS

Brito, Morelba (2007): Gobernanza empresarial: Ética, Responsabilidad Social y Rentabilidad en la "Era Pos-Enrom". Revista Venezolana de Gerencia, en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29014472003>, ISSN: 1315-9984 rvgluz@yahoo.es, Universidad del Zulia, Maracaibo, Venezuela, vol. 12, núm. 38, abril-junio, pp. 183-206, Recuperado el 01/08/2019.

OECD (2018): OECD Regulatory Policy Outlook 2018, OECD Publishing, Paris, en <https://doi.org/10.1787/9789264303072-en>. Recuperado el 26/08/2019.

OECD (2018): Reports, Regulatory Reform: Events and Publications. En <http://www.oecd.org/fr/reformereg/publicationsdocuments/reports/>. Recuperado el 26/08/2019.