



SUMA DE NEGOCIOS



Artículo de investigación

Junta directiva y desempeño: un análisis de percepciones en empresas familiares



Gonzalo Gómez Betancourt¹, Diógenes Lagos Cortés², José Betancourt Ramírez³ y Javier Millán Payán⁴

¹ Doctor en Management, IESE Business School, España. CEO, Legacy & Management Consulting Group. Correo electrónico: gonzalo.gomez@lymgroupp.com. ORCID: 0000-0002-9836-6902.

² Doctor en Ciencias de la Administración, Universidad Nacional de La Plata, Argentina. Investigador del grupo Empresa Familiar, Inalde Business School, Universidad de La Sabana. Correo electrónico: diogenes.lagos@inalde.edu.co. ORCID: 0000-0002-8471-4726.

³ Candidato a Doctor en Administración Estratégica de Empresas de Centrum – Pontificia Universidad Católica, Perú. Consultor, Legacy & Management Consulting Group. Correo electrónico: jose.betancourt@lymgroupp.com. ORCID: 0000-0002-0507-1196.

⁴ Magíster en Administración, Universidad de La Salle, Colombia. Profesor, Universidad de La Sabana. Correo electrónico: javier.millan@unisabana.edu.co. ORCID: 0000-0001-9801-3237.

HISTORIA DEL ARTÍCULO

Recibido el 25 de Septiembre de 2018

Aceptado el 6 de Diciembre de 2018

Online el 14 de Diciembre de 2018

Códigos JEL:

M10, G34, L21, M20

Palabras clave

Desempeño económico,
clima organizacional,
unidad familiar,
empresa familiar,
junta directiva.

Keywords:

Economic performance,
work environment,
family unit,
family business,
board of directors.

R E S U M E N

Este trabajo aborda la relación entre el funcionamiento de la junta directiva (JD) y el desempeño organizacional desde un análisis de percepciones. El objetivo es determinar si existe relación entre la percepción del funcionamiento de la JD y la percepción de la influencia de la JD en el desempeño organizacional (desempeño económico, clima organizacional y unidad familiar). Para esto, se aplicaron modelos de regresión logística en una muestra de 123 miembros de junta directiva en empresas familiares. Se encontró que la percepción del funcionamiento de la JD está relacionada con la percepción de la influencia de la JD en el desempeño económico, la unidad familiar y el clima organizacional.

Board of directors and performance: An analysis of perceptions in family businesses

A B S T R A C T

This paper addresses the relationship between the functioning of the board of directors and organizational performance from an analysis of perceptions. The objective is to determine if there is a relationship between the perception of the operation of the board of directors and the perception of the influence of the board on organizational performance (economic performance, family unit and work environment). For this, logistic regression models are applied in a sample of 123 members of the board of directors in family businesses. The perception of the functioning of the board of directors has been related to the perception of the influence of the board of directors on economic performance, the family unit and the work environment.

Introducción

La junta directiva (JD) conduce de forma estratégica la empresa, participa en el plan de sucesión del equipo de alta dirección y establece las políticas generales, entre otras funciones (Alpay, Bodur, Ener & Talug, 2005; Charan, 2011; Kiel & Nicholson, 2005). En las empresas familiares, los aspectos de gobierno corporativo cobran cada vez más protagonismo, pues una de cada seis investigaciones está relacionada con este tema (Debicki, Matherne III, Kellermanns & Chrisman, 2009) del cual se deriva su capacidad para ser competitivas y tener continuidad en el tiempo. En este sentido, varias investigaciones se han centrado en identificar aspectos relevantes para mejorar la eficacia de la JD a partir de la evaluación de su funcionamiento (Ingley & Van Der Walt, 2002). Aspectos variados han sido incluidos en la evaluación; por ejemplo, el cumplimiento y las funciones del grupo (Belcourt & Kluge, 1999; Charan, 2011; Enrione, 2014; Ingley & Van Der Walt, 2002; Kiel & Nicholson, 2005), funciones del presidente (Enrione, 2014; Neubauer, 1997), del secretario y la medición del desempeño individual de cada miembro de la JD (Kiel & Nicholson, 2005).

Por otra parte, diversos estudios han mostrado que las prácticas de gobierno corporativo de la JD se relacionan de forma positiva con el desempeño organizacional (Kumar & Zattoni, 2018; Lagos, Betancourt & Gómez, 2018; Shaukat & Trojanowski, 2018). En este trabajo, mediante modelos de regresión logística, se explora la relación entre la percepción del funcionamiento de la JD y la percepción de la influencia de la JD en el desempeño organizacional (resultados económicos, clima organizacional y unidad familiar en una muestra de empresas familiares [EF]). Múltiples estudios han usado las percepciones como una forma de medir el desempeño organizacional (Fahlén, 2017; Guerci, Decramer, Van Waeyenberg & Aust, 2018; Madsen & Moen, 2018). En las empresas familiares es particularmente importante el uso de las percepciones, dado que influyen en las dinámicas de sus individuos y en las actuaciones colectivas (Habbershon & Astrachan, 1997).

Se encontró que la percepción del funcionamiento de la JD influye en la percepción de la influencia de la JD en cada una de estas aproximaciones para el desempeño. Específicamente, la percepción de influencia de la JD en el desempeño económico se relaciona con la percepción que se tiene del proceso de planeación estratégica, la formación de los miembros de la alta dirección, las políticas generales de la compañía y la aceptación por parte de los miembros de JD de la estrategia corporativa. En cuanto a la percepción de la influencia de la JD en el clima organizacional, se encontró relación con la percepción del cumplimiento de las funciones de la JD, la prioridad que se le concede a los diferentes temas estratégicos, los conocimientos legales sobre gobierno corporativo de la secretaría, la capacidad del presidente de la JD para resumir y concluir los temas de discusión, y la realización de actas de las reuniones de la JD. Por último, en cuanto a la percepción de la influencia de la JD en la unidad familiar, se evidenció que esta se relaciona con la percepción de garantía sobre el cumplimiento de las funciones de

la JD, el comportamiento de la gerencia y la alta dirección, además de los conocimientos sobre gobierno corporativo de la secretaría.

El resto del documento está organizado como sigue. En la segunda parte se construyen las hipótesis a partir de la revisión de literatura que relaciona las prácticas de gobierno corporativo en la JD con el desempeño organizacional. Posteriormente, se presenta la metodología del estudio. En la cuarta parte se presentan los resultados. Finalmente, se plantean conclusiones, implicaciones prácticas, limitaciones del estudio, así como recomendaciones futuras para la investigación relacionada con la evaluación de la JD.

Revisión de literatura y formulación de hipótesis

Prácticas de gobierno corporativo de la JD y el desempeño económico

El objetivo principal del gobierno corporativo es la protección de los accionistas mediante la implementación efectiva de estrategias corporativas (Daily, Dalton & Cannella Jr., 2003). Para este propósito, la JD es el mecanismo interno más importante (Acero & Alcalde, 2012; Jensen, 1993). Después de los múltiples escándalos de gobierno corporativo que terminaron en un cuestionamiento público de la integridad y competencia de la JD como órgano de gobierno, se han emitido diversos códigos (por ejemplo, *Preda Code* en Italia o *Cadbury Code* en el Reino Unido [Schmidt & Brauer, 2006]) para fortalecer el papel de la JD en el gobierno corporativo. Esto ha llevado a que la JD deje de ser un simple soporte de la administración y se convierta en un actor clave en el liderazgo organizacional (McIntyre & Murphy, 2008).

Diversos estudios han encontrado que las prácticas de gobierno corporativo de la JD son las que mayor influencia tienen en el desempeño organizacional (Kumar & Zattoni, 2018; Lagos et al., 2018; Shaukat & Trojanowski, 2018). En este sentido, es amplia la evidencia que sugiere una influencia en el desempeño originada en aspectos de la estructura y el funcionamiento de la JD como la participación de la mujer (Galbreath, 2018; Moreno-Gómez, Lafuente & Vaillant, 2018; Post & Byron, 2015; Wiley & Monllor-Tormos, 2018), el tamaño (Ali, 2018; Lagos, Soto, Betancourt, Enríquez & Gómez, 2017; Tulung & Ramdani, 2018). Estos trabajos sugieren que la JD reduce la asimetría de información entre la administración y los accionistas (Jermias & Gani, 2014) que evita comportamientos oportunistas por los administradores (Jensen & Meckling, 1976).

Los trabajos que han mostrado una relación directa entre las prácticas de gobierno corporativo de la JD y el desempeño han motivado a los investigadores a evaluar el desempeño de este órgano de gobierno. Para esto, han incorporado en la evaluación diferentes características de las JD, entre ellas: funciones, procesos, tamaño, composición, independencia, desempeño del director ejecutivo (CEO) y de su equipo, remuneración y funciones del presidente (Belcourt & Kluge, 1999; Boyd, 1994; Charan, 2011; Enrione, 2014; Ingley & Van Der Walt, 2002; Kiel & Nicholson, 2005; Neubauer, 1997; Van Der Walt & Ingley, 2000). Sin embargo, son escasos los estudios que consideran una evaluación holística de la JD; en esta investigación se usa un cuestionario integral para evaluar las JD. Con base en la evidencia

anterior se plantea la siguiente hipótesis:

H1: Existe relación entre la percepción del funcionamiento de la JD y la percepción de su impacto en los resultados económicos de la empresa.

Prácticas de gobierno corporativo de la JD, clima organizacional y unidad familiar

Las empresas familiares (EF) difieren de forma sustancial con las empresas no familiares (Chrisman & Patel, 2012; Gómez-Mejía, Haynes, Núñez-Nickel, Jacobson & Moyano-Fuentes, 2007; San Martín-Reyna & Durán-Encalada, 2012). Las EF combinan objetivos financieros con objetivos no financieros en sus propósitos (Chua, Chrisman, De Massis & Wang, 2018; Neubaum & Voordeckers, 2018; Vázquez & Rocha, 2018; Williams Jr., Pieper, Kellermanns & Astrachan, 2018). Este hecho ha sido asociado en múltiples estudios con un mayor desempeño (Chrisman, Chua & Sharma, 2005; Dyer, 2006). En este sentido, varios estudios han mostrado que la cohesión familiar, junto con valores y objetivos compartidos, reducen la necesidad de monitoreo en las EF (Neubaum & Voordeckers, 2018). De esta manera, la participación de la familia en la propiedad y el control es una forma eficiente de supervisión (San Martín-Reyna & Durán-Encalada, 2012) que se traduce en un mejor desempeño (Anderson & Reeb, 2003; Andrés, 2008; Block, Jaskiewicz & Miller, 2011; Chu, 2011; Martínez, Stöhr & Quiroga, 2007). En general, estos estudios han mostrado que los lazos familiares pueden conducir a objetivos y valores comunes que mejoran el desempeño en este tipo de empresas; de igual forma, diferencias en los objetivos y valores dentro de la familia pueden disminuirlo (Neubaum & Voordeckers, 2018).

Otro factor relevante en la mejora del desempeño de las EF es la capacidad de desarrollar y mantener relaciones transparentes y duraderas con sus principales grupos de interés (Neubaum & Voordeckers, 2018). La armonía familiar, la identidad familiar y la condición social son aspectos particulares que buscan proteger las EF (Gómez-Mejía et al., 2007). Por tanto, cuando hay problemas familiares relacionados con la pérdida de riqueza socioemocional, los líderes tienden a sacrificar los resultados económicos con el objetivo de preservar esta riqueza intangible. En algunos casos, pueden elegir entre sacrificar la unidad familiar o la competitividad dentro de la empresa con el objetivo de proteger a la familia o a la empresa (Tagiuri & Davis, 1996). En este sentido, algunos estudios han mostrado que las prácticas de gobierno corporativo y gestión pueden influir en la percepción de unidad y armonía de la EF (Gómez, Betancourt, Lagos & Aparicio, 2016). Estos autores encontraron que buscar consejo para gestionar el patrimonio, formación continua de líderes, tener accionistas formados, tener estrategia familiar, realizar asambleas de accionistas anualmente y reuniones adicionales de propietarios son las prácticas que mayor influencia tienen en la percepción de unidad y armonía (Gómez et al., 2016).

En este trabajo se asume que el involucramiento de la familia es el punto de partida para una adecuada planeación del negocio, que conduce a la definición de objetivos y acciones comunes que pueden generar resultados positivos en las

EF (Habbershon & Astrachan, 1997). Con base en los estudios anteriores, se proponen las siguientes hipótesis:

H2: Existe relación entre la percepción del funcionamiento de la JD y la percepción de su impacto en el clima organizacional de la empresa.

H3: Existe relación entre la percepción del funcionamiento de la JD y la percepción de su impacto en la unidad de la familia propietaria.

Metodología

Muestra

El instrumento del Anexo A se envió por correo electrónico a los miembros de las JD de las EF, egresados de los programas PADE, PDD y MBA de Inal de Business School - Universidad de La Sabana. En este muestreo por conveniencia se usaron dos criterios de inclusión: a) que la empresa tuviera JD y b) que la empresa sea EF. Se recibieron 157 respuestas, 34 de las cuales se descartaron porque no correspondían a EF o porque faltaba información. De esta forma, 123 cuestionarios se usaron para el análisis.

Modelo de investigación

La variable dependiente es la percepción de la influencia de la JD en el desempeño organizacional. Se consultaron a los encuestados acerca del efecto que tiene la JD en: a) resultados económicos, b) clima organizacional y c) unidad y armonía familiar (véanse P51, P52 y P53 en el Anexo A). Las variables independientes son las percepciones de los encuestados acerca de 50 prácticas de gobierno corporativo para la JD (véanse P1 a P50 en el Anexo A). Este instrumento se construyó con una escala de Likert de cinco puntos (1 = En total desacuerdo; 2 = En desacuerdo; 3 = Indiferente; 4 = De acuerdo; 5 = En total acuerdo). El instrumento del Anexo A es resultado de un proceso doble de validación. En primer lugar, dos expertos en EF identificaron las prácticas de gobierno corporativo más relevantes en las JD de EF. En segundo lugar, se evaluó la consistencia interna del instrumento mediante el alpha de Cronbach. El valor final del alpha de Cronbach para las 50 prácticas de JD fue 0,839. Este valor muestra que el instrumento posee una buena consistencia interna (George & Mallery, 2003).

Para aplicar el modelo de la ecuación [1], la escala de Likert se recodificó en variables dicotómicas (0 = Percepción negativa; 1 = Percepción positiva). En esta recodificación, los tres primeros puntos de la escala (1 = En total desacuerdo; 2 = En desacuerdo; 3 = Indiferente) se clasificaron como percepción negativa, mientras que los otros dos puntos de la escala (4 = De acuerdo; 5 = En total acuerdo) se clasificaron como percepción positiva.

$$P(\text{Desempeño}) = \frac{1}{1 + e^{-(\beta_0 + \beta_1 x_{P1} + \beta_2 x_{P2} + \dots + \beta_{50} x_{P50})}} \quad [1]$$

Donde P (Desempeño) es la probabilidad de obtener una percepción positiva de la influencia de la JD en el desempeño

organizacional, en función de la percepción positiva de cada una de las 50 prácticas evaluadas en la JD X_{p1}, \dots, X_{p50} (X_{p1}, \dots, X_{p50}).

Resultados

Estadísticos descriptivos

En el panel A de la tabla 1 se observa que la muestra corresponde, en su mayoría, a empresas con experiencia en el mercado (70,7% se fundaron hace más de 10 años) y que operaban en el sector servicios (82,1%). Se destacan las empresas medianas (26%) y grandes (39%), en tanto que las pequeñas y micro representaron el 12,2% y 22,8%, respectivamente. Entre los encuestados predominan los hombres (83,7%), los altos niveles de formación (81,3% cuentan con algún posgrado) y personas con amplia experiencia en JD (61,8% tenían más de 10 años en esta labor, en tanto que 12,2% tenían entre 5 y 10 años). En el panel B de la tabla 1 se evidencia que los encuestados tienen una percepción positiva acerca de la influencia de la JD. El 75,6% consideran que la JD influye de forma positiva en los resultados económicos y en la unidad familiar. En tanto que la percepción positiva fue del 50,4% en el clima organizacional.

En la tabla 2 se presentan las correlaciones entre la percepción de la influencia de la JD sobre resultados económicos, clima organizacional y unidad familiar (variables dependientes) y las demás variables del modelo. Se observa que la influencia de la JD en los resultados económicos está correlacionada con el cumplimiento de las funciones (P1), el diseño (P2) y seguimiento de la planeación estratégica (P3), establecimiento de políticas generales (P9), el consenso en la toma de decisiones (P28), discusión suficiente en temas estratégicos (P29) y la aceptación de la estrategia (P31). En tanto que la influencia de la JD en el clima organizacional está correlacionada con el cumplimiento de las funciones (P1), seguimiento de la planeación estratégica (P3), mejoramiento de procesos (P12), prioridad a temas estratégicos (P13), el consenso en la toma de decisiones (P28), discusión suficiente en temas estratégicos (P29) y la aceptación de la estrategia (P31). Por último, la influencia de la JD sobre la unidad familiar se correlaciona con el comportamiento honesto y transparente de la alta dirección (P26).

Influencia de la JD

Este trabajo buscó determinar si existe relación entre la percepción del funcionamiento de la JD y la percepción de la influencia de la JD en el desempeño organizacional (resultados económicos, clima organizacional y la unidad familiar). Para esto se usó el modelo de regresión logística de la ecuación [1]. Los resultados se presentan a continuación.

En el panel A de la tabla 3 se evidencia que la percepción del funcionamiento de la JD influye en forma significativa en la percepción de la influencia de la JD en el desempeño económico. Específicamente, se encontró que la probabilidad de tener una percepción positiva de la influencia de la JD en el desempeño económico, es mayor cuando existe una percepción positiva de: a) la JD hace un buen proceso de planeación

Tabla 1 - Descriptivos de la muestra

Panel A. Características			
		N = 123	Porcentaje
Sexo			
	Masculino	103	83,7%
	Femenino	20	16,3%
Formación			
	Técnico	1	0,8%
	Pregrado	22	17,9%
	Especialización	38	30,9%
	Maestría	54	43,9%
	Doctorado	8	6,5%
Experiencia como miembro de JD			
	Menos de 5 años	32	26,0%
	Entre 5 y 10 años	15	12,2%
	Más de 10 años	76	61,8%
Número de empleados			
	Más de 10	28	22,8%
	Entre 11 y 50	15	12,2%
	Entre 51 y 200	32	26,0%
	Más de 200	48	39,0%
Años de fundación			
	5 o menos	15	12,2%
	Entre 6 y 10	21	17,1%
	Entre 11 y 20	25	20,3%
	Entre 21 y 30	20	16,3%
	Entre 31 y 50	38	30,9%
	Más de 51	4	3,3%
Sector de operación			
	Servicios	101	82,1%
	Manufactura	22	17,9%
Panel B. Percepción de la influencia de la JD			
	SÍ	NO	
Resultados económicos	93 (75,6%)	30 (24,4%)	
Clima organizacional	62 (50,4%)	61 (49,6%)	
Unidad familiar	93 (75,6%)	30 (24,4%)	

Fuente: elaboración propia según este estudio.

Tabla 2 - Correlaciones entre variables

	P1	P2	P3	P9	P12	P13	P26	P28	P29	P31
Resultados económicos	0,355	0,378	0,251	0,329				0,247	0,366	0,354
Clima organizacional	0,283		0,252		0,238	0,379		0,240	0,277	0,279
Unidad familiar							0,234			

Nota: solo se muestran las correlaciones significativas a nivel de 0,01.

Fuente: elaboración propia según este estudio.

estratégica (8,301 veces), b) la JD está atenta a la formación directiva de los miembros de la alta dirección (6,624 veces), c) la JD establece las políticas generales de la compañía (5,035 veces) y d) los miembros de JD aceptan la estrategia actual de la empresa (5,285 veces). En este caso, el modelo permite explicar el 44,7% de la variabilidad de los datos.

En el panel B de la tabla 3 se muestran los resultados para el clima organizacional. Específicamente, se encontró que la probabilidad de tener una percepción positiva de la influencia de la JD en esta variable es mayor cuando se tiene

una percepción positiva de: a) la JD cumple con sus funciones (3,412 veces), b) el presidente de la JD sabe dar prioridad entre los diferentes temas estratégicos (11,781 veces) y c) la secretaría tiene conocimientos legales sobre gobierno corporativo (3,019 veces). También se evidenció que la probabilidad de tener una percepción positiva del clima organizacional es menor cuando existe una percepción positiva de: a) el presidente de la JD sabe cuándo resumir y concluir los temas de discusión (0,264 veces) y b) la secretaría realiza actas de las reuniones de la JD (0,238 veces). Para el clima

Tabla 3 - Resultados del modelo de regresión logística

Panel A. Resultado económico					
	B	E. estándar	Wald	Significancia	Exp(B)
P2. La JD hace un buen proceso de planeación estratégica	2,116	0,581	13,256	0,000***	8,301
P5. La JD está atenta a la formación directiva de los miembros de la alta dirección	1,891	0,687	7,570	0,006***	6,624
P9. La JD establece las políticas generales de la compañía	1,616	0,541	8,929	0,003***	5,035
P31. Usted como miembro de la JD acepta la estrategia actual de la empresa	1,665	0,648	6,602	0,010***	5,285
Constante	-2,669	0,765	12,167	0,000***	0,069
R cuadrado de Nagelkerke	0,447				
Panel B. Clima organizacional					
P1. La JD cumple con sus funciones	1,227	0,571	4,628	0,031**	3,412
P13. El presidente de la JD sabe dar prioridad entre los diferentes temas estratégicos	2,467	0,628	15,428	0,000***	11,781
P14. El presidente de la JD sabe cuándo resumir y concluir los temas de discusión	-1,331	0,576	5,343	0,021**	0,264
P38. La secretaría tiene conocimientos legales sobre gobierno corporativo	1,105	0,454	5,928	0,014**	3,019
P40. La secretaría realiza actas de las reuniones de la JD	-1,437	0,667	4,643	0,031**	0,238
Constante	-0,937	0,712	1,732	0,188	0,392
R cuadrado de Nagelkerke	0,347				
Panel C. Unidad familiar					
P18. El presidente de la JD asegura que la JD, sus miembros y comités cumplan su función	-1,027	0,474	4,705	0,030**	0,358
P26. La gerencia y la alta dirección se comportan de manera honesta y transparente	2,111	0,832	6,434	0,011**	8,258
P38. La secretaría tiene conocimientos legales sobre gobierno corporativo	1,246	0,528	5,575	0,018**	3,478
Constante	-0,745	0,784	0,904	0,342	0,475
R cuadrado de Nagelkerke	0,176				

Nota: el valor de corte en la probabilidad para clasificar cada caso es 0,5. *, **, ***, indican significancia a nivel de 0,1; 0,05 y 0,01, respectivamente.

Fuente: elaboración propia según este estudio.

organizacional, el modelo permite explicar el 34,7% de la variabilidad de los datos.

Por último, en el panel C de la tabla 3 se muestran los resultados para la unidad familiar. Al respecto, se encontró que la probabilidad de tener una percepción positiva de la influencia de la JD en la unidad familiar es mayor cuando existe una percepción positiva de: a) la gerencia y los miembros de alta dirección se comportan de manera honesta y transparente (8,258 veces) y b) la secretaría tiene conocimientos legales sobre gobierno corporativo (3,478 veces). En tanto que la probabilidad de tener una percepción positiva de la influencia de la JD en la unidad familiar es menor cuando existe una percepción positiva de que el presidente de la JD asegura que cada miembro de la JD, sus comités y la JD en sí cumplan su función (0,358 veces). Para el caso de la unidad familiar, el modelo permite explicar el 17,6% de la variabilidad de los datos.

Estos resultados soportan las hipótesis H1, H2 y H3 que sugerían una relación entre la percepción del funcionamiento de la JD y la percepción de su impacto en el desempeño organizacional en términos de resultados económicos, clima organizacional y unidad familiar, respectivamente.

Conclusiones

En este estudio se analizaron las percepciones de 123 integrantes de JD con el objetivo de identificar si existe relación entre la percepción del funcionamiento de la JD y la percepción de la influencia de la JD en el desempeño organizacional (resultados económicos, clima organizacional y unidad familiar). Este análisis se realizó mediante modelos de regresión logística. Los resultados permiten concluir que la percepción del funcionamiento de la JD influye en la percepción de la influencia de la JD en cada una de estas aproximaciones del desempeño organizacional.

Específicamente, se encontró que en la percepción de la influencia de la JD en el desempeño económico influye la percepción que se tiene del proceso de planeación estratégica, la formación de los miembros de la alta dirección, las políticas generales de la compañía y la aceptación por parte de los miembros de JD de la estrategia corporativa. Esto evidencia que la estrategia, el conocimiento en gestión y las políticas en la JD son los elementos del funcionamiento de la JD que más influyen en una percepción positiva del desempeño. Respecto a la percepción de la influencia de la JD en el clima organizacional, se encontró relación con la percepción del cumplimiento de las funciones de la JD, la prioridad que se le concede a los diferentes temas estratégicos, los conocimientos legales sobre gobierno corporativo de la secretaría, la capacidad del presidente de la JD para resumir y concluir los temas de discusión y la realización de actas de las reuniones de la JD. Es probable que en la empresa se perciba de forma negativa que existan reglas estrictas. Sin embargo, es positivo el flujo de información clara y concisa para la confianza y armonía del equipo.

Por último, respecto a la percepción de la influencia de la JD en la unidad familiar, se evidenció que se relaciona con la percepción de garantía sobre el cumplimiento de las funciones por parte de la JD, el comportamiento de la gerencia y

la alta dirección, además de los conocimientos sobre gobierno corporativo de la secretaría.

Este trabajo aporta evidencia empírica para el caso colombiano que soporta una relación entre el funcionamiento de la JD y la percepción de la influencia de la JD en diversos aspectos del desempeño organizacional. Esto implica que se debe analizar con detenimiento el propósito de su implementación, así como ser conscientes de que el modelo de gobierno corporativo de cada empresa debe ser construido a la medida de su cultura organizacional. Las empresas pueden profundizar en las prácticas de gobierno corporativo de la JD y motivarse a implementarlas y evaluarlas dada la relación encontrada con el desempeño organizacional.

Este trabajo abre la puerta a investigaciones futuras que pueden ayudar a profundizar el objeto de estudio, además de superar algunas limitaciones presentes. Por una parte, aunque el cuestionario utilizado para evaluar el funcionamiento de la JD ha sido elaborado teniendo en cuenta diversos estudios al respecto (Belcourt & Kluge, 1999; Charan, 2011; Enrione, 2014; Ingley & Van Der Walt, 2002; Kiel & Nicholson, 2005; Neubauer, 1997), es posible que algunos aspectos del funcionamiento de la JD hayan quedado sin incluirse. Otra limitación está relacionada con la medición de las variables, esta se realizó a partir de las percepciones de los miembros de JD. Aunque hay estudios que muestran que las percepciones son un buen indicador de la realidad (Habbershon & Astrachan, 1997), sería conveniente verificar este hecho con mediciones más objetivas.

Por otra parte, las encuestas han sido respondidas por los miembros de las JD, hecho que puede generar un sesgo en las respuestas. Dado que el proceso de autoevaluación intenta medir el desempeño de los miembros de JD, estos tienen muchas razones para hacer ver su trabajo mejor de lo que ha sido (Conger, Finegold & Lawler, 1998). No obstante, diversos estudios defienden el proceso de autoevaluación en la JD (Hilb, 2011; Kiel & Nicholson, 2005). Estos estudios afirman que la JD debe evaluar y reflexionar de forma periódica su desempeño. En este sentido, el proceso de autoevaluación permite que los miembros de JD se alejen de los asuntos de gobierno de rutina y reflexionen con franqueza sobre qué tan bien han desarrollado sus funciones. Futuras investigaciones podrían contrastar la visión de los miembros de JD con la visión de la alta dirección para minimizar el posible sesgo en las respuestas.

De igual forma, la muestra usada en este estudio se obtuvo por conveniencia y representa la visión de los participantes y egresados de los programas de Inalde Business School. Investigaciones futuras podrían ampliar el marco muestral para validar los resultados en otras organizaciones. Por último, futuras investigaciones podrían abordar el problema desde un punto de vista comparativo para entender si existen elementos diferenciales entre empresas familiares y empresas no familiares.

REFERENCIAS

- Acero, I. & Alcalde, N. (2012). Influencia de las funciones de control y asesoramiento sobre la configuración del consejo de administración. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 41(153), 9-38.

- Ali, M. (2018). Determinants and consequences of board size: Conditional indirect effects. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 18(1), 165-184.
- Alpay, G., Bodur, M., Ener, H. & Talug, C. (2005). Comparing board-level governance at MNEs and local firms: Lessons from Turkey. *Journal of International Management*, 11(1), 67-86.
- Anderson, R. C. & Reeb, D. M. (2003). Founding family ownership and firm performance: Evidence from the S&P 500. *The Journal of Finance*, 58(3), 1301-1328.
- Andrés, C. (2008). Large shareholders and firm performance - An empirical examination of founding-family ownership. *Journal of Corporate Finance*, 14(4), 431-445.
- Belcourt, M. & Kluge, H. (1999). Measuring board performance. *Ivey Business Journal*, 63(3), 26-32.
- Block, J. H., Jaskiewicz, P. & Miller, D. (2011). Ownership versus management effects on performance in family and founder companies: A Bayesian reconciliation. *Journal of Family Business Strategy*, 2(4), 232-245.
- Boyd, B. K. (1994). Board control and CEO compensation. *Strategic Management Journal*, 15(5), 335-344.
- Charan, R. (2011). *Boards that deliver: Advancing corporate governance from compliance to competitive advantage*. San Francisco, Estados Unidos: Jossey-Bass.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H. & Sharma, P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 555-575.
- Chrisman, J. J. & Patel, P. C. (2012). Variations in R&D investments of family and nonfamily firms: Behavioral agency and myopic loss aversion perspectives. *Academy of Management Journal*, 55(4), 976-997.
- Chu, W. (2011). Family ownership and firm performance: Influence of family management, family control, and firm size. *Asia Pacific Journal of Management*, 28(4), 833-851.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., De Massis, A. & Wang, H. (2018). Reflections on family firm goals and the assessment of performance. *Journal of Family Business Strategy*, 9(2), 107-113.
- Conger, J. A., Finegold, D. & Lawler, E. E. (1998). Appraising boardroom performance. *Harvard Business Review*, 76, 136-164.
- Daily, C. M., Dalton, D. R. & Cannella Jr., A. A. (2003). Corporate governance: Decades of dialogue and data. *Academy of Management Review*, 28(3), 371-382.
- Debicki, B. J., Matherne III, C. F., Kellermanns, F. W. & Chrisman, J. J. (2009). Family business research in the new millennium: An overview of the who, the where, the what, and the why. *Family Business Review*, 22(2), 151-166.
- Dyer, G. (2006). Examining the "family effect" on firm performance. *Family Business Review*, 19(4), 253-273.
- Enrione, A. (2014). *Directorio y gobierno corporativo*. Santiago de Chile, Chile: Editorial ESE Business School.
- Fahlén, J. (2017). The trust-mistrust dynamic in the public governance of sport: Exploring the legitimacy of performance measurement systems through end-users' perceptions. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 9(4), 707-722.
- Galbreath, J. (2018). Is board gender diversity linked to financial performance? The mediating mechanism of CSR. *Business & Society*, 57(5), 863-889.
- George, D. & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference*. Boston, Estados Unidos: Allyn & Bacon.
- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L. & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106-137.
- Gómez, B. G. E., Betancourt, R. J. B., Lagos, C. D. & Aparicio, C. R. (2016). Influencia de las prácticas de gobierno corporativo y gestión en la percepción de la unidad y armonía en empresas familiares. *Revista EAN*, (81), 159-164.
- Guerci, M., Decramer, A., Van Waeyenberg, T. & Aust, I. (2018). Moving beyond the link between HRM and economic performance: A study on the individual reactions of HR managers and professionals to sustainable HRM. *Journal of Business Ethics*, <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3879-1>.
- Habbershon, T. G. & Astrachan, J. H. (1997). Research note perceptions are reality: How family meetings lead to collective action. *Family Business Review*, 10(1), 37-52.
- Hilb, M. (2011). *New corporate governance: Successful board management tools*. St. Gallen, Suiza: Springer.
- Ingle, C. & Van Der Walt, N. (2002). Board dynamics and the politics of appraisal. *Corporate Governance: Apringern International Review*, 10(3), 163-174.
- Jensen, M. C. (1993). The modern industrial revolution, exit, and the failure of internal control systems. *The Journal of Finance*, 48(3), 831-880.
- Jensen, M. C. & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- Jermias, J. & Gani, L. (2014). The impact of board capital and board characteristics on firm performance. *The British Accounting Review*, 46(2), 135-153.
- Kiel, G. C. & Nicholson, G. J. (2005). Evaluating boards and directors. *Corporate Governance: An International Review*, 13(5), 613-631.
- Kumar, P. & Zattoni, A. (2018). The role of the board and external stakeholders in corporate governance. *Corporate Governance: An International Review*, 26(3), 158-159.
- Lagos, C. D., Betancourt, R. J. & Gómez, B. G. (2018). Relación entre gobierno corporativo, control familiar y desempeño en empresas colombianas. *Innovar*, 28(69), 85-98.
- Lagos, C. D., Soto, E. N. C., Betancourt, R. J. B., Enríquez, Y. J. O. & Gómez, B. G. (2017). Tamaño e independencia de la junta directiva y su relación con el desempeño económico: un análisis para empresas familiares y no familiares. *AD-Minister*, (31), 5-23.
- Madsen, T. K. & Moen, Ø. (2018). Managerial assessments of export performance: What do they reflect? *International Business Review*, 27(2), 380-388.
- Martínez, J. I., Stöhr, B. S. & Quiroga, B. F. (2007). Family ownership and firm performance: Evidence from public companies in Chile. *Family Business Review*, 20(2), 83-94.
- McIntyre, M. L. & Murphy, S. A. (2008). Board of director performance reporting. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 8(2), 165-178.
- Moreno-Gómez, J., Lafuente, E. & Vaillant, Y. (2018). Gender diversity in the board, women's leadership and business performance. *Gender in Management: An International Journal*, 33(2), 104-122.
- Neubauer, F. (1997). A formal evaluation of the chairman of the board. *Corporate Governance: An International Review*, 5(3), 160-165.
- Neubaum, D. O. & Voordeckers, W. (2018). Documenting the "family effect" on family business research. *Family Business Review*, 31(2), 238-239.
- Post, C. & Byron, K. (2015). Women on boards and firm financial performance: A meta-analysis. *Academy of Management Journal*, 58(5), 1546-1571.
- Samara, G. & Berbegal-Mirabent, J. (2018). Independent directors and family firm performance: Does one size fit all? *International Entrepreneurship and Management Journal*, 14(1), 149-172.
- San Martín-Reyna, J. M. & Durán-Encalada, J. A. (2012). The relationship among family business, corporate governance and firm performance: Evidence from the Mexican stock exchange. *Journal of Family Business Strategy*, 3(2), 106-117.
- Schmidt, S. L. & Brauer, M. (2006). Strategic governance: How to assess board effectiveness in guiding strategy execution. *Corporate Governance: An International Review*, 14(1), 13-22.
- Shaukat, A. & Trojanowski, G. (2018). Board governance and corporate performance. *Journal of Business Finance & Accounting*, 45(1-2), 184-208.
- Tagiuri, R. & Davis, J. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, 9(2), 199-208.
- Tulung, J. E. & Ramdani, D. (2018). Independence, size and performance of the board: An emerging market research. *Corporate Ownership & Control*, 15(2), 201-208.
- Van Der Walt, N. & Ingle, C. (2000). Evaluating board effectiveness: The changing context of strategic governance. *Journal of Change Management*, 1(4), 313-331.

- Vázquez, P. & Rocha, H. (2018). On the goals of family firms: A review and integration. *Journal of Family Business Strategy*, 9(2), 94-106.
- Wiley, C. & Monllor-Tormos, M. (2018). Board gender diversity in the STEM&F sectors: The critical mass required to drive firm performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 25(3), 290-308.
- Williams Jr., R. I., Pieper, T. M., Kellermanns, F. W. & Astrachan, J. H. (2018). Family firm goals and their effects on strategy, family and organization behavior: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20, S63-S82.

Anexo A. Prácticas de gobierno corporativo evaluadas en la JD

Xn	Sección 1: función de la JD
P1	La JD cumple con sus funciones.
P2	La JD hace un buen proceso de planeación estratégica.
P3	La JD hace un seguimiento adecuado del plan estratégico de la compañía.
P4	La JD participa activamente en la adaptación de la estructura organizativa a la estrategia de la empresa.
P5	La JD está atenta a la formación directiva de los miembros de la alta dirección.
P6	La JD revisa los planes de sucesión de los directivos más importantes de la empresa, en especial el gerente general.
P7	La JD revisa los sistemas de compensación de la alta dirección.
P8	La JD revisa los sistemas de evaluación de la alta dirección.
P9	La JD establece las políticas generales de la compañía. Por ejemplo, nivel de endeudamiento, aumento salarial, ingreso de la compañía, etc.
	Sección 2: función del presidente de la JD
P10	El presidente de la JD ha sido nombrado por sus pares.
P11	El presidente de la JD se comunica periódicamente con los demás miembros de la JD.
P12	El presidente de la JD discute con sus miembros cómo mejorar los procesos de la JD.
P13	El presidente de la JD sabe dar prioridad entre los diferentes temas estratégicos.
P14	El presidente de la JD sabe cuándo resumir y concluir los temas de discusión.
P15	El presidente de la JD pone en consideración la agenda para las siguientes sesiones.
P16	El presidente de la JD utiliza diferentes mecanismos para facilitar la toma de decisiones. Por ejemplo, la creación de comités, como el de auditoría, nominación o financiero, etc.
P17	El presidente de la JD dialoga con la administración para hacer el seguimiento de los temas de la empresa.
P18	El presidente de la JD asegura que cada miembro de la JD, sus comités y la JD en sí cumplan su función.
P19	El presidente de la JD maneja adecuadamente los conflictos que se presentan.
	Sección 3: poder del gerente general sobre la JD
P20	El gerente general prepara bien las sesiones de la JD.
P21	El gerente general trata a los miembros de la JD como sus asesores.
P22	El gerente general trata a los miembros de la JD como sus jefes.
P23	El gerente general facilita la participación de los ejecutivos de la empresa en los comités de la JD.
P24	El gerente general lleva los problemas importantes a la JD.
P25	El gerente general comunica de la misma manera tanto buenas como malas noticias.
P26	La gerencia y los miembros de alta dirección se comportan de manera honesta y transparente.
P27	La información de los estados de resultados es fidedigna.
	Sección 4: toma de decisiones de la JD
P28	La JD toma decisiones de manera consensuada.
P29	El tiempo que la JD dedica a discutir temas estratégicos es suficiente.
P30	Usted como miembro de la JD ha recibido una inducción apropiada de la compañía para el mayor entendimiento de esta.
P31	Usted como miembro de la JD acepta la estrategia actual de la empresa.
P32	La JD y sus miembros son evaluados anualmente.
P33	Los miembros internos de la administración que pertenecen a la JD participan de manera adecuada.

(Continúa)

Anexo A. Prácticas de gobierno corporativo evaluadas en la JD (continuación)

Sección 4: toma de decisiones de la JD

P34 La JD tiene un buen ambiente de trabajo.

P35 Puedo expresar libremente mis ideas en las reuniones de la JD.

Sección 5: de la información de la JD

P36 La información compartida por la gerencia general (balance, estados financieros, agenda, información sobre un proyecto determinado, etc.) es amplia y suficiente para la toma de decisiones de la JD.

P37 Recibo información con suficiente tiempo de anticipación (al menos 8 días).

Sección 6: función de la secretaría de la JD y actas

P38 La secretaría tiene conocimientos legales sobre gobierno corporativo.

P39 La secretaría participa para la buena gestión de la JD. Por ejemplo, informa los tiempos de desarrollo de cada tema con la suficiente antelación.

P40 La secretaría realiza actas de las reuniones de la JD.

P41 La secretaría envía las actas a tiempo.

P42 La secretaría hace seguimiento de los temas pendientes antes de la siguiente reunión de la JD.

P43 Las actas reflejan la realidad de lo que pasó en la JD.

P44 Las actas tienen una sección donde están los temas pendientes de seguimiento.

Sección 7: autoevaluación como miembro de la JD

P45 Yo, como miembro de la JD, participo de manera adecuada.

P46 Mis opiniones tienen injerencia en las decisiones de la JD.

P47 Tengo conocimiento amplio y suficiente del sector donde participa la empresa.

P48 Mi asistencia a la JD es adecuada.

P49 Ayudo a abrir puertas con terceros que le interesen a la organización.

P50 Contribuyo positivamente a la discusión y debate mediante mis observaciones y opiniones.

Sección 8: influencia de la JD

P51 La JD influye positivamente en los resultados económicos de la empresa.

P52 La JD influye positivamente en el clima organizacional de la empresa.

P53 La JD influye positivamente en la unidad de la familia empresarial.
