



Universidad de Navarra

Documento de Investigación

DI nº 589

Mayo, 2005

CONSEJEROS INDEPENDIENTES:
COMO MEJORAR SU APORTACION EN LA EMPRESA FAMILIAR

Miguel A. Gallo*

Publicado por la Cátedra Empresa Familiar

* Profesor emérito, IESE

IESE Business School – Universidad de Navarra

Avda. Pearson, 21 – 08034 Barcelona. Tel.: (+34) 93 253 42 00 Fax: (+34) 93 253 43 43

Camino del Cerro del Aguila, 3 (Ctra. de Castilla, km 5,180) – 28023 Madrid. Tel.: (+34) 91 357 08 09 Fax: (+34) 91 357 29 13

Copyright © 2005 IESE Business School.

CONSEJEROS INDEPENDIENTES: COMO MEJORAR SU APORTACION EN LA EMPRESA FAMILIAR

Resumen

El documento toma como punto de partida la información aportada por dos cuestionarios diferentes, uno enviado a presidentes y consejeros delegados de empresas familiares y otro a miembros independientes de los consejos de administración de las mismas empresas.

En el documento se identifican las principales coincidencias y diferencias entre sus manifestaciones, agrupándolas en:

- 1) Prácticas de gobierno de la empresa familiar, actuales y sugeridas.
- 2) Razones para mantener o pedir la dimisión de los consejeros independientes.
- 3) Razones de los consejeros independientes para no dar lo mejor de sí mismos.
- 4) Cualidades más apreciadas y más echadas en falta en los consejeros independientes.

Entre los distintos puntos analizados destacan los siguientes:

- a) Las razones principales para incorporar consejeros independientes son el deseo de estructurar mejor el gobierno de la empresa familiar y la resolución de problemas en el proceso de sucesión.
- b) Las razones para pedir la dimisión de los consejeros independientes son la carencia de cualidades personales, unas relaciones inadecuadas con el resto de consejeros y la petición de dimisión hecha por parte de accionistas importantes.
- c) Los consejeros independientes afirman que no dan lo mejor de sí mismos porque los propietarios no están realmente comprometidos con un desempeño profesional del consejo de administración, y porque las decisiones importantes las toma la familia sin tener en cuenta sus opiniones.

En el documento se sugieren seis proposiciones para lograr lo mejor de los consejeros independientes, y se recomiendan formas de avanzar en la estructuración del gobierno en la empresa familiar.

Palabras clave: consejeros independientes, gobierno empresa familiar.

CONSEJEROS INDEPENDIENTES: COMO MEJORAR SU APORTACION EN LA EMPRESA FAMILIAR*

Introducción

La investigación sobre consejeros independientes en las empresas familiares, el estudio de las razones para su incorporación al consejo de administración, de sus características personales, de los criterios y procedimientos para su búsqueda y selección, y de los modos de actuación del consejo de administración, experimentó un notable impulso a finales de la década de los ochenta y principios de los años noventa (*Ward y Handy, 1988; Ward, 1991*), como consecuencia, en parte, del avance en los conocimientos que sobre empresa familiar se estaba logrando y, también, como reflejo de la intensa investigación que se realizaba sobre el gobierno de la empresa en general.

La explícita distinción entre órganos y procesos de gobierno y órganos y procesos de dirección en la empresa, sin embargo, no alcanzó notoriedad hasta unos años después (*Pound, 1995*), ocurriendo algo similar con los esfuerzos para la formulación e implantación de las “prácticas de buen gobierno en la empresa” (*Working Group on Corporate Governance, 1991; Cadbury, 1992; Hampel, 1998; Olivencia, 1998; Viénot, 1995 y 1999; Aldama, 2003*). Por otra parte, es oportuno resaltar que tanto la distinción entre gobierno y dirección como las prácticas de buen gobierno recién citadas, generalmente se han orientado a empresas de tamaño grande y sin hacer referencias explícitas a las peculiaridades de las empresas familiares.

La distinción entre gobierno y dirección es, en la práctica, más difícil de implantar en las empresas familiares que en las no familiares (*Clutterbuck y Waine, 1994, pág. 53*), por el hecho de que en las primeras acostumbra a darse que los propietarios, además de ejercer sus derechos en la junta general de accionistas, con frecuencia son miembros del consejo de administración de la empresa familiar y desempeñan, también, cargos directivos en la misma (*Gallo, 2001, págs. 41 a 43*), de tal manera que hoy en día se considera como una de las “trampas” peculiares de la empresa familiar «la confusión entre el gobierno y la dirección» (*Gallo, 2001, pág. 141; Kenyon-Rouvinez y Ward, 2005, pág. 45*).

Sin embargo, aunque la distinción entre gobierno y dirección todavía no hubiera sido objeto de esta particular profundización en la empresa familiar, la aportación de los consejeros independientes en los consejos de administración de las empresas familiares ha sido ampliamente analizada y recomendada desde épocas bastante anteriores.

Danco y Jonovic (1981, pág. 8) comentaron la importante aportación de los consejeros independientes para añadir objetividad y originar mayores retos en las decisiones,

* Esta investigación ha sido financiada por Family Business Consulting Group, España.

así como para dar soporte a la dirección, actuar como árbitros en los problemas de la familia y como monitores de los miembros de la siguiente generación. Ward (1991, págs. 30 a 40) indicó que el consejo de administración con consejeros externos es uno de los elementos más influyentes en el diseño e implantación de los cuatro planes fundamentales de una empresa familiar: el plan estratégico, el plan de sucesión, la planificación de los patrimonios y el plan de la familia.

En fechas posteriores a 1995 va quedando definido con mayor precisión tanto el rol del consejo de administración en las empresas familiares como las características de sus procesos de gobierno.

Gersick et al. (1997) indican que las funciones del consejo son diferentes en cada generación de la familia, y que sin la presencia de consejeros externos se corre el riesgo de una pérdida de la armonía en la empresa familiar (págs. 41, 52, 180 y 200).

Neubauer y Lank (1998) afirman que el proceso de gobierno es uno de los aspectos más críticos de la empresa familiar, y lo definen como «el conjunto de estructuras y procesos para dirigir, controlar y responsabilizarse de la empresa a su más alto nivel».

Alvarez, Gallo y Ricart (1999), apoyándose en un modelo diseñado por Pearce y Zara (1991), estudian las cuatro tipologías de consejo de administración según cuáles son los niveles comparativos de poder y autoridad del consejo, y de los equipos de alta dirección: los consejos “participativos”, los “intervencionistas”, los “conformistas” y los “custodios”.

Family Business Consulting Group (2000) indica que el estilo más adecuado para el consejo de administración de una empresa familiar queda enmarcado cuando, en sus dos dimensiones como grupo de “apoyo” (*supportive*) y como grupo “fiduciario”, se logra la confianza mutua y el respeto entre los consejeros externos, los directivos y los propietarios.

The Dutch Association of Family Firms (2003) recomienda que en el proceso de gobierno de las empresas familiares, la influencia de la familia se lleve a cabo con lealtad (*fair process*), transparencia y confianza.

En uno de los últimos estudios sobre el gobierno de las empresas familiares, Montemerlo et al. (2004) explicitan la especial dificultad de los procesos de gobierno en las empresas familiares.

Cualidades de los consejeros independientes en las empresas familiares

El tema de cuáles son las cualidades que deben poseer los consejeros independientes en las empresas familiares es ampliamente tratado por los diversos autores desde hace más de quince años. En el intento de clasificar las múltiples cualidades por ellos indicadas, que a continuación se realiza, se ha seguido un esquema tradicional para separarlas en cuatro grupos: Virtudes humanas. Actitudes en el desempeño de las responsabilidades. Conocimientos generales sobre empresa y su entorno. Conocimientos peculiares sobre empresa familiar.

En el grupo de las virtudes humanas, se encuentran en los artículos y libros publicados referencias como las siguientes: **Honestidad e integridad** (Heidrick, 1988, pág. 273; Mathile, 1988, pág. 232; Ward, 1991, pág. 109). **Discreción y confidencialidad** (Danco y Jonovic, 1981, pág. 8; Nash, 1988, pág. 264). **Valentía para cuestionar** (Danco y Jonovic,

1981, pág. 8; Nash, 1988, pág. 269; Ward, 1991, pág. 109). **Objetividad** (Danco y Jonovic, 1981, pág. 8; Mueller, 1996, pág. 239; Schwartz y Barnes, 1991, pág. 279). **Independencia** (Heidrick, 1988, pág. 272; Nash, 1988, pág. 269; Gersick et al., 1997, pág. 231; Neubauer y Lank, 1998, pág. 119; Astrachan, et. al., 2004, pág. 2). **Ser modelo de actuación** (Ward, 1991, pág. 34).

En el grupo de las actitudes en el desempeño de sus responsabilidades se encuentran recomendaciones como las siguientes: **Deseos de contribuir** (Neubauer y Lank, 1998, pág. 119; Lansberg, 1999, pág. 317). **Deseo de aprender** (Ward, 1991, pág. 109). **Comprometerse y tomar riesgos** (Danco y Jonovic, 1981, pág. 80. Mathile, 1988, pág. 232; Nash, 1988, pág. 269). **Entusiasmo** (Gersick et al., 1997, pág. 231). **Flexibilidad** (Danco y Jonovic, 1981, pág. 8). **Ganar la confianza de la familia, actuar como fiduciario** (Nash, 1988, pág. 264; Lansberg, 1999, pág. 317). **Trabajar en equipo, arbitrar y lograr consensos** (Mueller, 1996, pág. 240; Danco y Jonovic, 1981, pág. 8; Ward, 1991, pág. 44; Neubauer y Lank, 1998, pág. 119; The Dutch Association of Family Firms, 2003, pág. 19). **Responsabilidad (accountability) con la empresa, la familia y la dirección. Saber controlar** (Danco y Jonovic, 1981, pág. 8. Demb y Neubauer, 1992, pág. 46; Astrachan et al., 2004, págs. 1 y 2). **Experiencia y sensibilidad en el trato con las personas** (Mueller, 1996, pág. 239; Nash, 1988, pág. 269).

Dentro del grupo de conocimientos generales se hace principalmente referencia a los siguientes: **Visión de largo plazo** (Schwartz y Barnes, 1991, pág. 279). **Dirección estratégica** (Mathile, 1988, pág. 232; Demb y Neubauer, 1992, pág. 45). **Sabiduría (wisdom) y experiencia en empresa** (Gersick et at., 1997, pág. 231). **Conocimientos especializados y complementarios en áreas clave para la empresa** (Mathile, 1988, pág. 232; Mueller, 1996, pág. 239. Neubauer y Lank, 1998, pág. 119; Lansberg, 1999, pág. 292).

Dentro del grupo de conocimientos peculiares sobre empresa familiar, los más citados son: **Entender el proceso de sucesión** (Mueller, 1996, pág. 244; Demb y Neubauer, 1992, pág. 45). **Saber actuar como “colchón” emocional entre dos generaciones** (Lansberg, 1999, pág. 317). **Saber actuar como mentores de la siguiente generación** (Ward, 1991, pág. 34; Lansberg, 1999, pág. 319). **Conocer y comprender las preocupaciones de los propietarios** (Danco y Jonovic, 1981, pág. 80; Demb y Neubauer, 1992, pág. 45). **Entender y saber vivir el privilegio de la riqueza económica** (Ward, 1991, pág. 109).

Finalmente, una cualidad difícil de incluir en los cuatro grupos anteriores, pero frecuentemente citada, es la de **poseer una buena red de contactos** (Mueller, 1996, pág. 241; Schwartz y Barnes, 1991, pág. 279; Ward, 1991, pág. 34; Neubauer y Lank, 1998, pág. 119).

Como puede observarse, si bien en las prácticas de buen gobierno no se ha hecho referencia explícita a las empresas familiares, las cualidades a poseer por los consejeros independientes, tan intensamente recomendadas como buena práctica de gobierno, han sido desde hace años amplia y prolongadamente estudiadas en el caso de las empresas familiares.

Asimismo, como es fácil observar en la relación de cualidades recién descrita, el paso del tiempo, más que conducir a introducir cambios en las mismas, ha llevado a que las cualidades se maticen, por el mejor conocimiento que progresivamente se va alcanzando de las peculiaridades y problemas de las empresas familiares.

Por qué los consejeros independientes no dan lo mejor de sí mismos

Un consejero independiente acostumbra a ser un recurso con un coste económico elevado para la mayoría de las empresas familiares, que suelen ser empresas medianas y pequeñas. Coste que se “multiplica” con facilidad, pues la práctica generalmente recomendada por los expertos en empresa familiar es que se incorporen dos o más consejeros independientes (Ward y Handy, 1988, pág. 300; Schwartz y Barnes, 1991, pág. 277; Ward, 1991, pág. 113; Gersick et al., 1997, págs. 182 y 228; Lansberg, 1999, pág. 296).

Por ello, es natural preguntarse cuáles son las razones por las que no se consigue el “máximo” de estas personas. Entre las causas que lo originan, algunos autores han puesto énfasis en las siguientes:

- Los consejeros independientes rehuyen participar activamente en la resolución de los problemas de la familia (Schwartz y Barnes, 1991, pág. 280).
- Los consejeros independientes terminan involucrándose en la gestión del día a día (Gallo, 2001, págs. 111 y 125).
- Los consejeros independientes son amenazados con acciones de tipo legal por propietarios importantes de la empresa (Gallo, 2001, pág. 133).
- Los consejos de administración se transforman en una “burbuja de adulación” del propietario o del ejecutivo principal, y otros acaban siendo “un campo de batalla” (Gallo, 2001, pág. 111).
- Los consejos de administración no son órganos de gobierno activos (Alvarez, Ricart y Gallo, 1999, pág. 72).
- La familia propietaria no quiere ceder el control al consejo de administración, olvidando que los propietarios reunidos en junta general de accionistas son la última instancia del poder (Ward y Aronoff, 2004, pág. 1).

Clutterbuck y Waine (1994, pág. 126), sin distinguir explícitamente entre empresas familiares y no familiares, indica las siguientes razones que conducen a que los consejeros independientes no den lo mejor de sí mismos:

- Los consejeros no reciben la información conveniente.
- Los consejeros están excesivamente bien relacionados con el jefe ejecutivo principal de la empresa.
- Los consejeros temen perder su cargo.
- Los consejeros no están suficientemente interesados.
- El consejo de administración no tiene una composición adecuada.
- El consejo de administración mantiene pocas reuniones.
- Los consejeros no tienen una buena relación de trabajo con el presidente del consejo.

Las cuestiones de “cómo mejorar la aportación de los consejeros independientes” y de “cómo lograr que den lo mejor de sí mismos a la empresa familiar”, son las que han suscitado el presente esfuerzo de investigación.

El aspecto novedoso de este esfuerzo de investigación consiste en que se ha preguntado, al mismo tiempo y por separado, a presidentes y consejeros delegados, y a consejeros independientes de las *mismas* empresas familiares:

- Cuáles son las cualidades más apreciadas en los consejeros independientes.
- Por qué no dan lo mejor de sí mismos.
- Cuáles son las razones para pedir su dimisión, y las que ellos tienen para dimitir.
- Qué cambios introducir en las prácticas de gobierno para mejorar la actuación.

La investigación

El esfuerzo de investigación llevado a cabo es de naturaleza exploratoria, debido, en primer lugar, al estado de los saberes sobre “cómo conseguir el máximo de los consejeros independientes” reseñado en el apartado anterior y, en segundo lugar, a los recursos que se ha podido disponer para identificar un universo de tamaño importante de miembros de consejos de administración de empresas familiares¹. Por estas razones, los resultados de la investigación se limitan a comentar la información alcanzada, a formular varias proposiciones y a sugerir algunas recomendaciones.

La información para la investigación se ha conseguido por medio de dos cuestionarios, cada uno dirigido a un grupo de personas diferentes.

En la carta que acompañaba a los cuestionarios se describió con claridad la intención de la investigación, y se pidió que esta intención se tuviera permanentemente presente en las respuestas.

En la introducción de ambos cuestionarios se hicieron las siguientes precisiones:

- *Gobierno de empresa*: Organos y procesos cuya responsabilidad son las decisiones más influyentes en el largo plazo, en la estructuración del capital, en la construcción del equipo directivo y en la asunción de riesgos importantes para los propietarios de la empresa.
- *Consejo de administración*: El órgano responsable de la administración de la empresa previsto en sus estatutos, y otros órganos como, por ejemplo, un “consejo asesor”, que colaboran directamente con el consejo de administración o lo sustituyen en la práctica.
- *Consejero independiente*: Un miembro de hecho de alguno de los órganos recién citados, que no es accionista, ni directivo de la empresa, ni miembro consanguíneo de la familia, ni pariente político.

¹ Parece oportuno recordar las dificultades existentes para disponer de bases de datos que permitan identificar las empresas familiares que tienen consejeros independientes incorporados en sus consejos de administración.

El primer cuestionario se dirigió a un conjunto de cien presidentes y consejeros delegados de empresas familiares de España, México y Portugal, de los que se obtuvieron treinta respuestas válidas (30%).

Este cuestionario constaba de las siguientes partes:

1. Datos posicionales de la persona que respondía al cuestionario, y de su empresa familiar.
2. Principales razones para incorporar consejeros independientes al gobierno de su empresa, y principales razones para pedir su dimisión.
3. Prácticas de gobierno seguidas en su empresa familiar y cambios sugeridos para mejorar el gobierno de su empresa y la aportación de los consejeros independientes.
4. Cualidades más apreciadas encontradas en los consejeros independientes.
5. Carencias más importantes descubiertas en los consejeros independientes.

Como puede observarse en el Anexo 1, entre la parte 2ª y la parte 3ª del cuestionario, se han tenido en cuenta la práctica totalidad de las razones y cualidades descritas en los apartados precedentes del presente documento, si bien las cualidades se redactaron con una mayor concreción.

El segundo de los cuestionarios se dirigió a un conjunto de cuarenta consejeros independientes² de empresas familiares españolas, mexicanas y portuguesas, de los que se consiguieron dieciocho respuestas válidas (45%). El contenido del cuestionario tenía las siguientes partes.

1. Datos posicionales de la persona que respondía al cuestionario. Estudios, edad y experiencia como consejeros.
2. Recomendaciones sobre prácticas de gobierno en la empresa familiar para mejorar su aportación como consejeros independientes.
3. Razones por las que los consejeros independientes no dan lo mejor de sí mismos en el gobierno de la empresa.

Como resulta evidente, se trata de dos muestras oportunistas. Sin embargo, las características de las personas de ambos grupos, que a continuación se comentan, permiten calificar la información por ellos aportada como valiosa.

² El número de consejeros independientes (cuarenta) es bastante inferior al de presidentes y consejeros delegados (cien) por varias razones. Un porcentaje importante de las empresas no dio los nombres de los consejeros independientes. No fue posible identificar sus nombres en el Registro Mercantil por tratarse de “consejos asesores”. Los consejeros independientes formaban parte del consejo de administración de varias de las empresas de la muestra.

Características de los presidentes, consejeros delegados y de sus empresas familiares (Anexo 1).

- El 46% de los presidentes y consejeros delegados afirman que distinguen con claridad entre “gobierno” y “dirección” de empresa; al mismo tiempo, el 43% de estas personas son consejeros independientes, a su vez, en otras empresas. Por tanto, no es aventurado afirmar que cerca de la mitad de las personas de la muestra están en condiciones de conocer con claridad para qué quieren incorporar consejeros independientes en su empresa familiar, y también que cerca de la mitad tienen experiencia en el desempeño en otras empresas de las responsabilidades propias de este cargo.
- En un 50% de las empresas, una sola persona es propietaria de más del 50% del capital, y en el 24%, entre dos personas poseen más del 50%. Partiendo de estos dos datos, se puede afirmar que al menos en una amplia mayoría (74%) de las empresas de la muestra se han incorporado los consejeros independientes por expreso deseo de unos propietarios que pueden no tener la obligación legal de establecer un consejo de administración e incorporar consejeros.
- En el 37% de las empresas, los consejeros independientes se incorporaron hace más de diez años. Es decir, una parte importante de las personas que contestaron el primer cuestionario son personas que han trabajado con consejeros independientes durante períodos prolongados de tiempo.

Características de los consejeros independientes (Anexo 2).

- El 100% de estos consejeros son ingenieros o economistas, y el 70% ha realizado estudios de posgrado.
- El 65% ha tenido más de cinco años de experiencia como consejero independiente en la misma empresa, por lo que es lógico pensar que han sido reelegidos para el cargo, y el 82% ha formado parte de más de cinco consejos de administración de empresas familiares distintas. Son, por tanto, personas con buena preparación académica de base y con una importante experiencia como administradores.
- El 60% ha dimitido alguna vez como miembro del consejo. Por tanto, el restante 40% de estos consejeros ha coincidido habitualmente en sus juicios sobre asuntos importantes con las opiniones de los demás o no ha tenido el coraje que se precisa para dimitir.

Discusión y proposiciones

En este apartado del documento se identifican las principales coincidencias y diferencias entre las manifestaciones de los presidentes y consejeros delegados, y las de los consejeros independientes, agrupándolas en:

- Prácticas de gobierno.
- Razones para mantener o pedir la dimisión de los consejeros independientes. Razones para no dar lo mejor de sí mismos.
- Cualidades más apreciadas y cualidades más echadas en falta.

A continuación de cada punto se describen las proposiciones que se han inferido a partir de la información anterior.

1. Prácticas de gobierno

En los cuestionarios se solicitaba información sobre las prácticas de gobierno seguidas en las empresas familiares de la muestra y sobre los cambios sugeridos por sus presidentes y consejeros delegados, así como por los propios consejeros independientes, para mejorar la aportación personal de los consejeros independientes y la eficacia del consejo de administración como equipo. En el diseño del cuestionario se siguió de manera general el listado de prácticas sugerido por los códigos de buen gobierno que han tenido mayor difusión en los países de las empresas de la muestra.

A continuación se comentan las sugerencias más significativas, así como las coincidencias y diferencias de opinión entre los presidentes y consejeros delegados y los consejeros independientes.

1.1. Composición

Se da una coincidencia casi total en ambos grupos de personas acerca de que el tamaño del consejo de administración debería oscilar entre cinco y nueve consejeros, siendo siete la cifra más repetida.

Los cambios sugeridos por ambos grupos de personas pueden resumirse en:

- Incrementar el número de consejeros independientes hasta situarlo entre dos y cuatro.
- Disminuir, en primer lugar, el número de consejeros que son directivos de la empresa pero no son miembros de la familia, tendiendo a que ninguno de ellos se incorpore como consejero.
- Disminuir, en segundo lugar, el número de consejeros que son miembros de la familia y que trabajan como directivos de la empresa, de manera que este número oscile entre uno y tres.
- Conservar el número de consejeros que son accionistas, miembros de la familia, y que no trabajan como directivos en la empresa.

Estos cambios coinciden plenamente con las sugerencias hechas por diversos expertos en empresa familiar a lo largo de más de diez años. Ward y Handy (1988, pág. 303) indican que el número adecuado oscila entre seis y siete, con mayoría de consejeros independientes. Schwartz y Barnes (1991, pág. 280) proponen un número

que oscila entre cinco y ocho. Lansberg (1999, pág. 296), indica que el consejo adecuado es el formado por siete consejeros, siendo cuatro de ellos independientes.

1.2. Tiempo de permanencia en el cargo de consejero independiente

En relación con el tiempo de permanencia en el cargo de consejero independiente, se dan notables diferencias entre las manifestaciones de los presidentes y consejeros delegados, y las de los consejeros independientes.

- El 90% de los primeros prefieren acortar la duración de cada período en el cargo de consejero independiente, pasando de un promedio actual de tres años y siete meses por período, a otro de tres años y cuatro meses, y la amplia mayoría considera conveniente que sean dos el número máximo de períodos de permanencia del consejero independiente en el consejo de administración.
- Por el contrario, el 60% de los consejeros independientes consideran que su permanencia en el cargo debería superar los tres años.

1.3. Número de reuniones por año y su duración

- Ambos tipos de consejeros sugieren un número de reuniones elevado, en comparación con lo que ha sido una práctica habitual en las empresas de varios países (Ward y Handy, 1988, pág. 294).
- Los presidentes y consejeros delegados manifiestan que el promedio actual de 7,7 reuniones por año debería pasar a ser de 8,6 (una reunión más por año). Una tendencia similar en el número promedio de reuniones es la sugerida por los consejeros independientes, el 88% de los cuales precisan que debe haber seis o más reuniones por año.

1.4. Nivel de información y contactos con miembros del equipo de alta dirección

- El 83% de los presidentes y consejeros delegados manifiestan la conveniencia de dar en el futuro una información más amplia y profunda que la entregada actualmente.
- Cerca del 87% de estas personas piensan que los contactos entre el consejo y los altos directivos se deben promover de cara al futuro. Sin embargo, y en claro contraste con esta manifestación, el 50% de los consejeros independientes opinan que únicamente deben darse de forma regular uno o dos contactos por año, y el otro 50% opina que estos contactos sólo deben producirse de manera excepcional, y siempre por iniciativa del presidente del consejo.

1.5. Evaluación del consejo de administración y de los consejeros

Es en esta “práctica”, tan ampliamente recomendada por los códigos de buen gobierno, en la que resultan más amplias las diferencias de opinión entre los presidentes y los consejeros.

- La evaluación del consejo de administración como equipo se realiza en el 57% de las empresas, pero el 90% de sus presidentes y consejeros delegados manifiestan la intención de llevarla a cabo en el futuro.
- La evaluación individual de cada consejero se realiza en el 41% de las empresas, y el 94% de sus presidentes y consejeros delegados indican su intención de hacerlo en el futuro.
- Sin embargo, y en claro contraste, sólo el 62,5% de los consejeros independientes consideran la conveniencia de establecer dichas evaluaciones.

Ambos tipos de cifras son muy superiores a las identificadas por Clutterbuck y Waine (1994, pág. 94), quienes dicen que en sólo una de cada ocho empresas se aplica un sistema de evaluación del consejo de administración. Sin embargo, están más acordes con las recomendaciones de otros expertos como Mueller (1996) y Neuschel (2001).

Proposición A

Los propietarios influyentes en la implantación de las prácticas de gobierno de sus empresas familiares desean cambiar algunas de estas prácticas para mejorar la eficacia de los consejos de administración.

Proposición B

Estas personas piensan que tener consejeros independientes es un buen modo para lograr la eficacia del gobierno y, como consecuencia, esperan mucho de ellos.

2. Razones de los presidentes y consejeros delegados para mantener a los consejeros independientes o pedir su dimisión. Razones de los consejeros independientes para dimitir y no dar lo mejor de sí mismos

2.1. Razones para tener consejeros independientes

Los presidentes y consejeros delegados de la muestra han invitado a un total de 92 personas a incorporarse como consejeros independientes en sus empresas. Como puede comprobarse en el Anexo 1, de las seis razones sugeridas en el cuestionario para hacerlo destacan claramente por su mayor importancia las dos siguientes:

- Estructurar el gobierno de la empresa familiar.
- La resolución de problemas en el proceso de sucesión.

Los presidentes y consejeros delegados de la muestra han invitado a dimitir a un total de cuarenta consejeros independientes, cifra que resulta muy elevada en comparación

con la de personas invitadas a formar parte del consejo de administración³. Sin embargo, la opinión favorable sobre la conveniencia de tener consejeros independientes se ha incrementado en el 36% de estos presidentes y consejeros delegados.

Como puede comprobarse en el Anexo 1, de las siete razones para invitar a dimitir sugeridas por el cuestionario, las tres siguientes son calificadas con la máxima importancia:

- Carencia de cualidades personales.
- Relaciones no adecuadas con el resto de consejeros⁴.
- A petición de accionistas importantes.

En este sentido, parece darse una cierta coincidencia con la opinión de Clutterbuck y Waine (1994, pág. 98), quienes indican que, muchas veces, las dimisiones de los consejeros independientes han tenido su origen en su falta de entendimiento con el presidente del consejo o con el consejero delegado.

2.2. Razones que tienen los consejeros independientes para dimitir

Los consejeros independientes que han dimitido alguna vez (60% de los que contestaron el cuestionario) indican como la razón⁵ más importante para su dimisión:

- Dificultades para hacer aportaciones válidas.

2.3. Razones que indican los consejeros independientes para no dar lo mejor de sí mismos

El conjunto de los consejeros independientes que contestaron el cuestionario indican, como razones más importantes, las dos siguientes de entre un grupo de trece razones sugeridas (Anexo 2):

- Los propietarios no están realmente comprometidos con el desempeño profesional del consejo de administración.
- Las decisiones importantes las toma la familia, sin tener en cuenta al consejo de administración.

2.4. Como es fácil comprobar, al comparar el punto 2.1 con el 2.2 y el 2.3, se da una muy distinta opinión sobre las razones para no lograr la máxima aportación de los consejeros independientes. Estos parecen estar convencidos de que los problemas tienen su origen en la propia familia, que no favorece el auténtico ejercicio de sus responsabilidades como administradores, mientras que los presidentes y consejeros delegados piensan que el

³ Esta cifra contrasta fuertemente con el 1% de invitaciones a dimitir que citan Ward y Aronoff (2004, pág. 6).

⁴ Dado que en los consejos de administración de las empresas de la muestra el número promedio de consejeros independientes es de dos, resulta lógico pensar que estas no adecuadas relaciones hacen referencia a relaciones con consejeros miembros de la familia.

⁵ La pregunta del cuestionario era “abierta”, sin sugerir ninguna razón de dimisión.

problema reside en que los consejeros independientes no terminan de poseer las cualidades personales adecuadas.

Proposición C

Para que los consejeros independientes den lo mejor de sí mismos, es necesaria la clarificación de las funciones del consejo de administración, y es además preciso el compromiso para cumplirlas por parte de los propietarios importantes de la empresa y de los consejeros miembros de la familia.

Proposición D

La adecuada relación entre los consejeros independientes y los miembros significativos de la familia propietaria es fundamento básico para el buen funcionamiento del consejo de administración.

3. Cualidades más apreciadas y cualidades más echadas en falta en los consejeros independientes

3.1. Cualidades más apreciadas

Las cualidades más apreciadas por los presidentes y consejeros delegados, de entre el conjunto de dieciséis cualidades sugeridas en el cuestionario, resultan ser las siguientes:

- Manifestar su opinión con sinceridad y valentía.
- Discreción.
- Capacidad para escuchar, razonar y contrastar sus opiniones.
- Lealtad en la implantación de las decisiones.
- Disposición para ayudar en la preparación de los miembros de la familia.
- Disposición para arbitrar disputas entre miembros de la familia. Habilidad para crear consenso.

3.2. Cualidades más echadas en falta

Las cualidades más echadas en falta, y que han sido directamente indicadas por los presidentes y consejeros delegados puesto que en el cuestionario no se sugería ninguna, son prácticamente las opuestas a las recién citadas más apreciadas:

- No manifestar la opinión con sinceridad y valentía.
- Falta de capacidad para escuchar.
- No tener suficiente disposición para ayudar a los miembros de la familia.
- Tener poca disponibilidad para cumplir encargos.

3.3. Es lógico pensar que la “carencia de cualidades personales” como razón para invitar a dimitir a los consejeros independientes (punto 2.1) hace referencia a las cualidades concretas indicadas en los puntos 3.1 y 3.2.

Asimismo, también es lógico pensar que los presidentes y consejeros delegados entienden “por relaciones adecuadas con el resto de consejeros” (punto 2.1) unas relaciones muy distintas a “dar la razón”, “hacer caso sin discutir” y, mucho menos, “obedecer al amo”.

3.4. En comparación con las recomendaciones hechas por múltiples expertos en empresa familiar, resulta sorprendente la baja puntuación alcanzada por las cualidades:

- Conocimiento del sector.
- Prestigio como consejero independiente.
- Red de contactos profesionales y de negocios.

Asimismo, también resulta sorprendente el contraste de actitudes de los consejeros independientes y de los presidentes y consejeros delegados, en relación con el importante punto de la “colaboración en la preparación de los miembros de la familia”. Colaboración de la que no son tan entusiastas los consejeros independientes (véase punto 10 del Anexo 2) como parecen serlo los presidentes y consejeros delegados.

Proposición E

Las cualidades más apreciadas y más echadas en falta en los consejeros independientes están relacionadas, en primer lugar, con virtudes humanas como la “sinceridad”, la “valentía”, la “discreción”, la “lealtad” y la “paciencia”, y en segundo lugar, con su disponibilidad para ayudar a los miembros de la familia.

Proposición F

Los consejeros independientes tienden a pensar que la evaluación individual de sus cualidades resulta poco significativa si los propietarios no están comprometidos con una auténtica actuación profesional del consejo de administración.

Recomendaciones

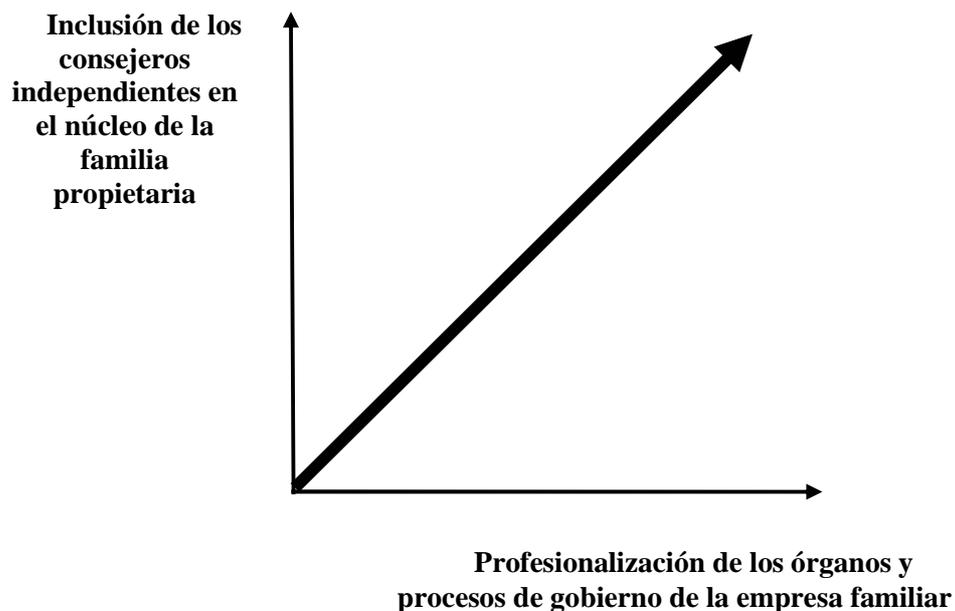
La estructuración e implantación de los órganos y procesos de gobierno, así como su distinción de los órganos y procesos de dirección, en cualquier tipo de empresa, no es una tarea fácil (Pound, 1995). Esta tarea resulta todavía más difícil en la empresa familiar dada la frecuente coincidencia entre personas que ostentan la propiedad, a la cual está unido el poder para gobernar de acuerdo con la legislación sobre sociedades, y las personas que desempeñan las responsabilidades de dirección.

Por otra parte, la inclusión (Schein, 1965, 1974) de una persona que no pertenece a la familia y que con su independencia debe promover racionalidad económica y ética (Gallo, 2001, pág. 51) en la toma de decisiones de gobierno, en el núcleo más esencial de una familia

propietaria de una empresa familiar, en el núcleo que determina las decisiones básicas del gobierno de su empresa, es otra tarea que presenta aspectos de extraordinaria dificultad. Basta para ello comprender que esta inclusión *no* significa recibir información de todo ni intervenir en todas las decisiones de la familia, ni mucho menos ser considerado “como de la familia” en el sentido afectivo de la expresión, pero *sí* significa ser tenido lealmente en cuenta, informado, consultado y escuchado en los problemas y decisiones más importantes que afectan el futuro de la empresa familiar.

De manera parecida a cómo se recomienda la inmersión de los consejeros independientes en la estrategia y en la organización de la empresa (Clutterbuck y Waine, 1994, pág. 88), es natural recomendar para “conseguir el máximo de los consejeros independientes” del consejo de administración de una empresa familiar, que se avance progresivamente en los dos ejes indicados en la Figura 1. El eje de la “inclusión en la familia” y el eje de la “profesionalización de los órganos y procesos de gobierno de la empresa familiar”.

Figura 1. Profesionalización de los órganos y procesos de gobierno de la empresa familiar



El avance en el eje horizontal está directamente relacionado con puntos como los siguientes:

- El esfuerzo para distinguir gobierno y dirección.
- El acertado funcionamiento de la junta general de accionistas.
- La actuación de los propietarios como accionistas serenos y activos.
- La explicitación de las funciones y normas de funcionamiento del consejo de administración.

- La preparación de los accionistas miembros de la familia para el desempeño de las responsabilidades propias de un consejero.
- La elección como consejeros independientes de personas con las adecuadas cualidades.
- El esfuerzo de los consejeros independientes para actuar como consejeros profesionales, es decir, como administradores leales y competentes.
- La dedicación de los consejeros independientes a ayudar a los miembros de la familia en su comportamiento como accionistas, como consejeros y como directivos de la empresa familiar.

El avance en el eje vertical está directamente relacionado con la coincidencia de cualidades en los consejeros independientes y en los propietarios miembros de la familia. Desde el lado de los consejeros independientes, se precisan actitudes y compromisos como los siguientes:

- El esfuerzo por llegar a conocer con precisión qué es lo que los propietarios de la empresa familiar quieren de ellos. En relación con este conocimiento no se puede olvidar que según Clutterbuck y Waine (1994, pág. 88) es un hecho contrastado que muchos consejeros no lo tienen.
- La firme intención de relacionarse con los miembros de la familia, de manera que éstos puedan tratar con ellos los problemas difíciles de propiedad y de la familia, pero siempre actuando de forma que quede claro que “no se meten en lo que no deben meterse” (Lansberg, 1999, pág. 312).

En este sentido, tampoco se puede olvidar que, de acuerdo con algunos autores, los consejeros independientes no quieren “entrar” en los conflictos de la familia, aunque deberían hacerlo (Schwartz y Barnes, 1991, pág. 280; Ward y Aronoff, 2004, pág. 6).

- La firme intención de ejercer la autoridad que como consejeros les corresponde. Intención que no es sencillo implantar, pues se precisa ganar la confianza de la familia para poder hacerlo (Lansberg, 1999, pág. 294) y, con frecuencia, los consejeros independientes piensan que no tienen autoridad “esencial” y se resisten a entrar en las “maniobras” de la familia (Jonovic, 1989).
- La disposición para dimitir si este ejercicio es frecuentemente imposibilitado.

Desde el lado de los propietarios miembros de la familia, se precisan actitudes y compromisos como los siguientes:

- La intención veraz y eficaz de ejercer los derechos anejos a su participación en la propiedad de la empresa por medio de la junta general de accionistas, permitiendo que el consejo de administración ejerza sus funciones y cumpla con sus responsabilidades.

- El compromiso de apoyar a los consejeros independientes para que, actuando como verdaderos administradores de la empresa familiar, defiendan los intereses de todos los accionistas, no sólo los de un grupo de propietarios, así como los intereses de los demás grupos que conforman la comunidad de personas que es toda empresa.
- La intención de no ejercer amenazas, más o menos veladas, sobre los consejeros independientes, por las eventuales consecuencias de las decisiones que éstos puedan apoyar y tomar en las reuniones del consejo de administración.
- El deseo de tener en cuenta las opiniones de los consejeros independientes en los problemas que puedan surgir entre los accionistas, tanto si son problemas relacionados con el proceso de dirección estratégica de la empresa como si son problemas producidos por las relaciones entre miembros de la familia.
- La voluntad de informar con anticipación suficiente a los consejeros independientes sobre las intenciones a largo plazo de los propietarios.

Avanzar en los dos ejes tendrá como consecuencia lógica avanzar en el sentido indicado por la flecha de la Figura 1. Para potenciar este avance resultará conveniente que:

- Un consejero miembro de la familia capaz y respetado por la misma, en ocasiones el propio presidente del propio consejo de administración, y un consejero independiente senior, trabajen juntos para evaluar periódicamente el avance del consejo de administración en su profesionalización, y el avance en la inclusión de los consejeros independientes en la familia.
- Los consejeros estudian periódicamente la situación de avance en los dos ejes, identifican las razones que lo frenan y buscan modos para mejorarla.

De un buen consejo de administración en la empresa familiar se pide mucho, de sus consejeros independientes se espera lo mejor, pero... ¿está la familia dispuesta a incluirlos? ¿Son los consejeros independientes suficientemente capaces?

Anexo 1

Muestra 1ª: treinta consejeros miembros de la familia

Presidente o consejero delegado	(86%)
Afirman que distinguen claramente entre gobierno y dirección	(46%)
Son consejeros independientes en otras empresas	(43%)

Sus empresas familiares

En 2ª ó 3ª generación	(82%)
Una persona es propietaria de más del 50%	(50% de los casos)
Entre dos personas poseen más del 50%	(24% de los casos)
Los consejeros independientes se incorporaron al consejo de administración	
Hace de 10 a 25 años	(37%)
Hace de 1 a 10 años	(65%)

Prácticas de gobierno (cambios sugeridos)**1) Número de miembros del consejo de administración**

	Actual	Futuro	Porcentaje cambio
Total	7,7	7,3	<15
Accionistas que no trabajan en la compañía	2,4	2,2	< 8
Accionistas que sí trabajan en la compañía	2,3	2,0	<13
Directivos no familiares	0,8	0,5	<17
Independientes	2,1	2,5	>19

2) Duración en el cargo de consejero

		Actual		Futuro	
		Años	Ilimitado (*)	Años	Ilimitado
Períodos (años)	Consejeros no independientes	4,0	11	4,1	14
	Consejeros sí independientes	3,6	5	3,4	10
Períodos (nº)	Consejeros no independientes	2,6	---	2,4	---
	Consejeros sí independientes	2,4	67	2,1	13

(*). Porcentaje de personas que respondieron "ilimitado".

Anexo 1 (continuación)

3) Reuniones (*)

	Actual	Futuro	Porcentaje cambio
Número	7,7	8,6	>12
Duración (horas)	4,9	5,1	> 4

(*) *Nadie indicó menos de cuatro reuniones por año.*

4) Nivel de información

	Actual	Futuro	Porcentaje cambio
Alta	61%	83%	>36
Media	32%	17%	<53
Baja	7%	0%	∞

5) Contactos con el equipo de alta dirección

	Actual	Futuro	Porcentaje cambio
Se deben promover	73,9%	86,7%	>17

6) Evaluación

	Actual	Futuro	Porcentaje cambio
Del consejo de administración como equipo	57,1%	89,5%	> 57
De cada consejero, individualmente	40,7%	94,4%	>132

Comentarios sobre los consejeros independientes**A) Principales razones para invitarles a ser miembros del consejo de administración (noventa y dos personas han sido invitadas)^(x)**

- Estructurar el gobierno de la empresa	157 puntos
- Problemas en el proceso de sucesión	140 puntos
- Petición de algunos accionistas	128 puntos
- Problemas entre miembros de la familia	120 puntos
- Recomendación de consultores	109 puntos
- Recomendación de directivos no familiares	100 puntos

^(x) *Puntuación máxima = 200. Puntuación mínima = 100*

Anexo 1 (continuación)

B) Principales razones para invitarles a dimitir (cuarenta personas han sido invitadas) ^(x)

– Carencia de cualidades personales	299 puntos
– Relaciones no adecuadas con el resto de consejeros	299 puntos
– Petición de accionistas importantes	299 puntos
– Funcionamiento poco adecuado del consejo de administración	249 puntos
– Pérdida de su independencia (*)	224 puntos
– Malas relaciones con el equipo de alta dirección	187 puntos
– Terminación de su período como consejero	100 puntos

^(x) Puntuación máxima = 300. Puntuación mínima = 100

(*) Indican que la pérdida de independencia ha ocurrido: “Frecuentemente” (24%), “Raramente” (60%), “Nunca” (16%).

C) ¿Ha cambiado su opinión acerca de la conveniencia y utilidad de los consejeros independientes?

No (53%) Sí, a favor (36%) Sí, en contra (7%)

Cualidades más apreciadas en los consejeros independientes (*)

– Manifiesta su opinión con sinceridad y valentía	296 puntos
– Discreción	281 puntos
– Capacidad para escuchar	275 puntos
– Lealtad en la implantación de decisiones	263 puntos
– Razona sus opiniones y las contrasta con los demás consejeros	261 puntos
– Habilidad para crear consenso	250 puntos
– Disposición para ayudar en la preparación de los miembros de la familia	234 puntos
– Disposición para arbitrar disputas entre miembros de la familia	230 puntos
– Creatividad. Imaginación	229 puntos
– Disposición para cambiar de opinión	211 puntos
– Disponibilidad para con el presidente	205 puntos
– Conocimiento del sector	182 puntos
– Disponibilidad para cumplir encargos	174 puntos
– Prestigio como consejero independiente	173 puntos
– Juventud	100 puntos
– Red de contactos profesionales y de negocios	100 puntos

(*) Puntuación máxima = 300. Puntuación mínima = 100

Cualidades más echadas en falta en los consejeros independientes

- Manifiesta su opinión con sinceridad y valentía
- Capacidad para escuchar
- Disposición para ayudar en la preparación de miembros de la familia
- Disponibilidad para cumplir encargos

Anexo 2

Muestra 2ª: Dieciocho consejeros independientes

Estudios:	
Carrera universitaria y posgrado	70%
Carrera universitaria	30%

Ingeniería	55%
Económicas	45%
Años de experiencia como consejero independiente:	
Menos de 5 años	35%
Entre 5 y 10 años	24%
Más de 10 años	41%
Número de consejos de administración a los que ha pertenecido:	
Menos de 5	18%
Entre 5 y 15	53%
Más de 15	29%
¿Ha dimitido usted alguna vez?:	
Sí	60%
No	40%
Razones de su dimisión:	
Dificultades para hacer aportaciones valiosas	65%
Falta de compromiso de la familia con el consejo de administración	25%
Ya he realizado las principales aportaciones	10%

Recomendaciones en relación con el consejo de administración

	Media (*) (Mínimo ÷ Máximo)	Valor más repetido (Mínimo ÷ Máximo)
1) Composición (número)		
Total	5,2 ÷ 9,5	5 ÷ 9
Accionistas que NO trabajan en la empresa familiar	1,2 ÷ 3,2	1 ÷ 3
Accionistas que SI trabajan en la empresa familiar	1,3 ÷ 3,0	1 ÷ 2
Directivos no miembros de la familia	0,5 ÷ 1,9	0 ÷ 1
Independientes	1,9 ÷ 3,5	2 ÷ 4

(*) El cuestionario preguntaba los valores mínimos y máximos recomendados.

Anexo 2 (continuación)

	No independientes	Sí independientes
2) Edad de retiro como consejero:		
Antes de los 70 años	35%	17%
Entre los 70 y 75 años	53%	71%
Sin límite	12%	12%
3) Período como consejero		
3 años	42%	40%
Entre 3 y 6 años	50%	47%
Más de 6 años	8%	13%
4) Número de reuniones por año:		
<i>Promedio</i>		8,6
Menos de 6		12%
Entre 6 y 8		32%
Entre 9 y 12		50%
Más de 12		6%
5) Duración de las reuniones (en horas):		
<i>Promedio</i>		4,4
Entre 3 y 4		56%
Entre 5 y 6		38%
Más de 6		6%
6) Información:		
- Acta de la reunión anterior. Orden del día		
- Balance y cuenta de resultados (en comparación con el presupuesto). Inversiones		
- Organigrama		
- Implantación de la estrategia		
- Según los puntos del orden del día		
7) Anticipación en la recepción de la información:		
- Promedio		6,3 días
8) Contactos entre los consejeros independientes y el equipo de alta dirección:		
- Excepcional. Cuando lo decida el consejo de administración		50%
- Regular (una o dos veces al año)		50%
9) Evaluación del consejo de administración y de los consejeros:		
- Sí = 62,5%		No = 37,5%
10) Colaboración en la preparación de los miembros de la familia:		
- Es preferible que realicen su preparación en una escuela de negocios		17%
- Asistiendo a las reuniones del consejo de administración		22%
- Teniendo reuniones con los consejeros		16%

Anexo 2 (continuación)

Por qué los consejeros independientes no dan lo mejor de sí mismos (*)

- Los propietarios no están realmente comprometidos en tener un consejo de administración que funcione profesionalmente.	275 puntos
- Las decisiones importantes no se toman en el consejo de administración. Las toma la familia.	257 puntos
- Composición inadecuada del consejo de administración.	229 puntos
- Falta unidad entre los miembros de la familia en la definición del proyecto empresarial.	208 puntos
- No se tienen en cuenta las opiniones de los consejos independientes.	200 puntos
- Información inadecuada.	193 puntos
- Hay información crítica que no es compartida.	183 puntos
- No hay evaluación de los consejeros.	168 puntos
- Algunos consejeros miembros de la familia no están suficientemente preparados.	167 puntos
- Número y duración de las reuniones inadecuado.	153 puntos
- Inadecuada relación con el equipo de alta dirección.	150 puntos
- Existencia de “amenazas” veladas por parte de algún miembro importante de la familia.	118 puntos
- Terminación del período como consejero.	100 puntos

(*) *Máxima puntuación = 300. Mínima puntuación = 100*

Bibliografía

- Aldama, E. (2003), «Informe de la comisión especial para el fomento de la transparencia y seguridad en los mercados y en las sociedades cotizadas» (Comisión Aldama), Madrid.
- Alvarez, J.L., M.A. Gallo y J.E. Ricart, (1999), «Prácticas de gobierno en España», Estudios y Ediciones IESE, Barcelona, págs. 119-139.
- Astrachan, J.H., A. Keyt, S. Lane y K. McMillan (2004), «The Loyola guidelines for family business board of directors», Loyola University Chicago, Family Business Center, Chicago.
- Cadbury Commission (1992), «The code of best practices. The Committee on the financial aspects of corporate governance», Burgess Science Press, Londres.
- Clutterbuck, D. y P. Waine (1994), «The independent board director», McGraw-Hill Book Company, Londres.
- Danco, L.A. y D.J. Jonovic (1981), «Outside directors in the family-owned business», University Press, Cleveland, Ohio.
- Demb, A. y F. Neubauer (1992), «The corporate board», Oxford University Press, Oxford.
- Family Business Consulting Group, Inc. (2000), «When good boards don't work», The Family Business Consulting Group, Inc., Atlanta, págs. 8 y 9.
- Gallo, M.A. (2001), «Consejos de administración. Empresa Familiar 7», Estudios y Ediciones IESE, Barcelona.
- Gersick, K.E., J.A. Davis, M. McCollon e I. Lansberg (1997), «Generation to Generation», Harvard Business School Press.
- Hampel, L. (1998), «Informe Hampel. Comité sobre el gobierno corporativo», Reino Unido.
- Heidrick, G.W. (1988), «Selecting outside directors», *Family Business Review*, 1 (3).
- Jonovic, D.J. (1989), «Outside review in a wider context: An alternative to the classic board», *Family Business Review*, II (2), pág. 130.
- Kenyon-Rouvinez, D. y J.L. Ward, (2005), «Family business key issues», Palgrave MacMillan, Nueva York.
- Lansberg, I. (1999), «Succeeding generations», Harvard Business School Press.
- Mathile, C. (1988), «A business owner's perspective on outside boards», *Family Business Review*, 1 (3), págs. 231-237.
- Montemerlo, D., L. Gnan, W. Schulze y G. Corbetta (2004), «Governance structures in italian family SMEs», IFERA-FBN Research forum proceedings, pág. 296.
- Mueller, R.K. (1996), «Anchoring points for corporate directors», Quorum Books, Londres, págs. 140 a 151.
- Nash, J.M. (1988), «Boards of privately held companies: Their responsibilities and structure», *Family Business Review*, 1 (3), págs. 263-269.
- Neubauer, F. y A.G. Lank (1998), «The family business: Its governance for sustainability», MacMillan Press, Ltd., Londres, pág. XXII.
- Neuschel, R. (2001), «Criteria for evaluating the board», *Family Business Advisor*, septiembre de 2001, pág. 6.
- Olivencia (1998), «El gobierno de las sociedades cotizadas», Comisión especial para el estudio del código ético de los consejos de administración de las sociedades, Madrid.
- Pearce, J.A. y S.A. Zara (1991), «The relative power of CEOs and board directors: Associations with corporate governance», *Strategic Management Journal*, vol. 12, págs. 135-153.
- Pound, J. (1995), «The promise of the governed corporation», *Harvard Business Review*, reprint 95210.
- Schein, E.H. (1965), «Organizational psychology», Prentice Hall, Englewood Cliffs, Nueva Jersey.
- Schein, E.H. (1974), «Career dynamics», Addison-Wesley Publishing Company, Massachusetts, pág. 121.

- Schwartz, M.A. y L.B. Barnes (1991), «Outside boards and family business: Another look», *Family Business Review*, 4 (3).
- The Dutch Association of Family Firms (2003), «The family business governance report», F.B.N.E.D., Tilburg, pág. 18.
- Viénot, M. (1995), «The board of directors of listed companies in France», CNPF-AFEP Committee on corporate governance, París.
- Viénot, M. (1999), «Report of the AFEP-MEDEF Committee on corporate governance», París.
- Ward, J.L. y J.L. Handy (1988), «A survey of board practices», *Family Business Review*, 1 (3), págs. 289-308.
- Ward, J.L. (1991), «Creating effective boards for private enterprises», Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Ward, J.L. y C.E. Aronoff (2004), «Ten myths about outside boards», *Family Business Advisor*, XIII (5).
- Working Group on Corporate Governance (1991), «A new compact for owners and directors», *Harvard Business Review*, julio-agosto.