



Universidad de Navarra

Occasional Paper

OP nº 04/13
Marzo, 2004

PATOLOGIAS DE LOS CONSEJOS DE
ADMINISTRACION EN ESPAÑA

Rafael Fraguas *

* Profesor de Dirección General, IESE

La finalidad de los IESE Occasional Papers es presentar temas de interés general a un amplio público.

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 Águila, 3 (Ctra. de Castilla, km 5,180) - 28023 Madrid. Tel.: (+34) 91 357 08 09 Fax: (+34) 91 357 29 13

Copyright© 2004, IESE Business School. Prohibida la reproducción sin permiso

PATOLOGIAS DE LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACION EN ESPAÑA

Resumen

En el documento se refleja una investigación realizada en 1998 sobre el funcionamiento de los consejos de administración en España, a través de la que es posible identificar una serie de causas que explican por qué no funcionan los consejos o lo hacen de manera incorrecta.

Palabras clave: consejos de administración, consejos activos, consejos pasivos y consejeros independientes.

PATOLOGIAS DE LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACION EN ESPAÑA

Introducción

Este documento nace como un resumen ejecutivo de la tesis doctoral «Patologías de los consejos de administración en España». No pretende ser académico, sino divulgativo, en el que junto con algunos contenidos, los más descriptivos, se reflejan opiniones tanto mías como de otros profesionales conocedores de este campo. Por ello en el texto se omiten referencias bibliográficas, si bien al final del documento se aporta bibliografía para aquella persona que desee profundizar.

Interesado por los distintos códigos de buena conducta que se publicaban en distintos países, y estimulado por conversaciones mantenidas con colegas de mi Departamento y otras personas con experiencia en consejos de administración, decidí tratar de conocer cuál era el funcionamiento de los consejos de administración en España y tratar de identificar qué causas podían explicar ciertas prácticas que se podían estar produciendo.

Para ello se diseñó un cuestionario extenso, de 28 preguntas de respuesta múltiple. Con este cuestionario, dirigido a los presidentes de los consejos de administración, se pretendía conocer aspectos relevantes referidos a:

- Las características del consejo y de los consejeros que lo integran.
- El funcionamiento del consejo.
- Cómo se constituye el consejo.
- Datos de facturación, beneficios, productos, mercados y clientes, tipo de propiedad, etc.

El cuestionario fue probado con seis presidentes de consejos de administración, y en base a esa experiencia se introdujeron los cambios pertinentes en el mismo.

En principio, el cuestionario se quería enviar a las 5.000 mayores empresas por cifra de facturación. La base de datos fue depurada eliminando aquellas empresas que no tenían consejo de administración, por tener la figura de administrador único; también aquellas sociedades que eran meras tenedoras de acciones y aquellas empresas en las que el presidente del consejo de varias empresas coincidía en la misma persona. En este último caso se optó por enviar sólo dos cuestionarios correspondientes a las dos empresas de mayor tamaño presididas por la misma persona. Como resultado de lo anterior, la base de datos se redujo a 3.563 empresas, a las que se les envió el cuestionario en noviembre de 1998. Por tanto, en lo que se refiere a los datos de ventas, beneficios, etc., la información recogida se refiere al año 1997, mientras que la información referida a la composición, características, funcionamiento, constitución, etc. del consejo de administración, se refiere a finales de 1998. Se obtuvieron 180 respuestas válidas.

Patologías de los consejos de administración en España

Se definió, a priori, que un consejo es pasivo si no desarrolla su actividad, mientras que un consejo es activo si sí la desarrolla, pudiendo hacerlo correctamente o no.

En la investigación se entiende por consejo pasivo aquel que:

- Se reúne con una periodicidad inferior a una vez al trimestre o se reúne con una periodicidad trimestral y la duración de las reuniones es inferior a media jornada.
- Se reúne con una periodicidad superior, pero el orden del día de las reuniones no se explicita con anterioridad a la reunión o se envía con una antelación igual o inferior a cuatro días a la fecha de la reunión.
- Cuando se envía el orden del día, no se envía material de trabajo para la reunión o éste se envía con una antelación igual o inferior a cuatro días a la fecha de la reunión.

Es decir, se considera un consejo como pasivo cuando no se reúne con periodicidad suficiente o bien que, cuando se reúne, no sabe para qué, ya que no existe orden del día o porque los consejeros no han podido preparar los temas que van a ser tratados en la reunión.

En la investigación se considera un consejo activo aquel que se reúne con una periodicidad igual o superior a una vez al trimestre, con una duración de las reuniones igual o superior a media jornada, en el que a los consejeros se les envía el orden del día y material de trabajo con anterioridad suficiente para poder preparar los temas a tratar en las reuniones.

El tratamiento de los cuestionarios dio como resultado que el 72% de los consejos de la muestra entran dentro de la categoría de pasivos, mientras que casi el 28% de los consejos entra dentro de la categoría de activos (**Tabla 1**).

Tabla 1. Tipos de consejos

	Número	Porcentaje
Pasivos	130	72,22
Activos	50	27,78
Total	180	100,00

Casi un 18% de los consejos de la muestra pueden clasificarse como pasivos porque no le dedican el tiempo necesario a las actividades del consejo (**Tabla 2**). Casi un 13% se debe a que no se reúnen con la periodicidad necesaria (inferior a una vez al trimestre), y otro 5%, porque si bien se reúnen trimestralmente, las reuniones del consejo tienen una duración inferior a media jornada.

Tabla 2. Periodicidad de las reuniones del consejo

Periodicidad	Número	Porcentaje
Quincenal	9	5,00
Mensual	68	37,78
Bimestral	41	22,78
Trimestral	39	21,67
Cuatrimestral	8	4,44
Semestral	9	5,00
Anual	6	3,33
Total	180	100,00

Cabe destacar que casi un 43% de los consejos de la muestra se reúnen con una periodicidad igual o superior a la mensual. Si consideramos los consejos que se reúnen con una periodicidad igual o superior a los dos meses, estos suponen un 65,56% de la muestra.

Si consideramos la duración de las reuniones (**Tabla 3**), se puede concluir que “la reunión tipo” en los consejos de administración españoles es igual o inferior a la media jornada, ya que tan sólo el 10,56% de los consejos de la muestra dedica a las reuniones toda la jornada.

Tabla 3. Duración de las reuniones

Duración	Número	Porcentaje
Una jornada	19	10,55
Media jornada	100	55,56
Menos de media jornada	61	33,89
Total	180	100,00

Aunque la periodicidad con la que se reúnen los consejos de la muestra puede parecer suficiente, también se consideran pasivos otro 35,56% de los consejos de la muestra (**Tabla 4**), ya que no se envía orden del día de las reuniones o se hace con una antelación inferior a cuatro días.

Tabla 4. Orden del día

Antelación	Número	Porcentaje
No se envía	18	10,00
El día de la reunión	35	19,44
Anterioridad inferior a cuatro días	19	10,56
Anterioridad suficiente	108	60,00
Total	180	100,00

Finalmente, casi otro 19% de los consejos de la muestra entra dentro de la categoría de consejos pasivos (**Tabla 5**), porque o bien no se envía material de trabajo para preparar los temas a tratar en las reuniones, o porque no se envía con antelación suficiente.

Tabla 5. Material de trabajo

Antelación	Número	Porcentaje
No se envía	34	18,89
El día de la reunión	58	32,22
Anterioridad inferior a cuatro días	21	11,67
Anterioridad suficiente	67	37,22
Total	180	100,00

Cabe destacar que mientras que el 30% de los consejos de la muestra no tienen como práctica enviar el orden del día a sus consejeros, algo más de la mitad de los consejos de la muestra no tienen como práctica enviarles material de trabajo.

Como resumen, cabe indicar que de los 130 consejos de la muestra que se clasifican como pasivos, un 24,62% lo hacen porque no se reúnen con la frecuencia mínima deseable, mientras que el restante 75,38% de los consejos lo hace porque se reúnen “sin saber para qué”, ya que no tienen orden del día o bien porque abordan las decisiones del consejo sin haberlas podido meditar previamente, ya que no han recibido información sobre las mismas.

Tratando de identificar las causas por las que un consejo de administración podía entrar en la categoría de activo o pasivo, se hicieron unas hipótesis previas que se trataron de contrastar con los cuestionarios. A las causas por las que un consejo no funciona o no lo hace correctamente, se les llamó patologías. Se establecieron seis patologías, cuatro correspondientes a consejos pasivos y dos a consejos activos.

Dentro de los consejos activos se definió como:

- Consejo ignorante: aquel que desconoce el campo genérico de la empresa o los negocios que desarrolla la misma.
- Consejo local: aquel que sólo considera el corto plazo o bien su punto de vista es nacional o local.

En estas dos situaciones el consejo se reúne, aborda temas, toma decisiones, pero se equivoca en las mismas, es decir, es activo pero aporta valor negativo. En el primer caso, por desconocimiento, y en el segundo, por el marco temporal o geográfico que adopta al tomar sus decisiones.

En el grupo de los consejos pasivos se definió como:

- Consejo legalista: el consejo es formalista, cubre aspectos rutinarios dentro del marco legal: aprobación de cuentas, aplicaciones de resultados, etc. El consejo aprueba lo que se le presenta, ya que las reuniones constituyen una formalidad legal o son únicamente informativas.

- Consejo incapaz: consejo muy numeroso, superior a diez miembros, que además no está estructurado en comités. Esta situación es frecuente cuando se producen fusiones entre grandes empresas. En esta circunstancia, para poder mantener un equilibrio accionarial y concentrarse en el encaje de las organizaciones fusionadas, se “sacrifica” el consejo.
- Consejo partidista: en esta situación, el consejo está integrado por consejeros con fuertes intereses particulares. En consecuencia, el consejo empieza siendo un diálogo de sordos incapaz de sacar adelante alguna decisión. Debido a la firmeza de las posiciones individuales, empiezan a aparecer conflictos irresolubles y se acaba, bien por no convocar el consejo o bien por llevar al orden del día de las reuniones temas irrelevantes.
- Consejo no laborioso: las personas que forman parte del consejo no trabajan, no le dedican tiempo a la empresa. Por tanto, el consejo permanece inactivo, prácticamente no se reúne, no se envía información de trabajo, no se toman decisiones en el consejo, etc.

Como resultado de la aplicación a la muestra de los criterios anteriores, surge la **Tabla 6**.

Tabla 6. Tipos de consejos por patologías

Patologías	Número	Porcentaje
Pasivos	130	72,22
Legalistas	36	20,00
Incapaces	11	6,11
Partidistas	15	8,33
No laboriosos	34	18,89
Otros	34	18,89
Activos	50	27,77
Ignorantes	17	9,44
Locales	16	8,89
Sanos	17	9,44
Total	180	100,00

De la **Tabla 6** cabe destacar:

- Se confirman las hipótesis sobre la existencia de las patologías, ya que más del 81% de los consejos de la muestra responden a alguna de ellas. Hay casi un 19% de los consejos pasivos que no ha sido posible asociarlos con una patología. Se ha trabajado con estos cuestionarios para tratar de identificar alguna patología nueva, pero no ha sido posible.
- La baja proporción de consejos que desarrollan correctamente su misión, un 9,44%. Es decir, un 90,56% de los consejos de la muestra tienen posibilidades de mejorar en cuanto a sus planteamientos, su funcionamiento y, en fin, el desarrollo de su misión. Lo importante aquí es tratar de determinar las razones por las que, pudiendo hacerlo, no mejoran.

- Las patologías más frecuentes son las de “consejo legalista” y “consejo no laborioso”. En estas dos categorías caen el 53,85% de los consejos pasivos.
- Dentro de la categoría de consejos activos, los cuestionarios se reparten prácticamente por igual entre las tres categorías de patologías enunciadas, “ignorantes”, “locales” y “sanos”.

Del funcionamiento de los consejos de administración se pueden extraer algunas conclusiones:

1. Es muy preocupante que casi tres de cada cuatro consejos tengan un nivel de actividad tan bajo o, más bien, no tengan actividad real. Las causas de esta baja actividad son las siguientes:

- 1.1. Consejos en los que se considera que su función es meramente legalista. Por tanto, cumplen únicamente con las obligaciones legales de una manera formal, cubriendo aspectos rutinarios (aprobación de las cuentas, propuesta de la aplicación de los resultados, etc.). Suponen un 20% de la muestra y más del 27% de los consejos pasivos.

De acuerdo con el enfoque de la perspectiva legalista, la ley otorga suficiente poder a los consejos para ser capaces de desarrollar sus responsabilidades (seleccionar y reemplazar al primer ejecutivo, representar los intereses de los accionistas, proporcionar asesoramiento y consejo a la dirección, y servir como mecanismo de control del ejecutivo).

Sin embargo, los consejos que se denominan legalistas en esta tesis, no desarrollan estas responsabilidades. Por ejemplo, un 31% de los consejos que se encuadran en esta categoría desconocen los negocios de la empresa, y un 42% no conocen el sector en el que opera la empresa. Respecto a la preparación de las personas que integran estos consejos, en un 61% de ellos no se conocen modelos de dirección estratégica, en un 82% se desconocen modelos de organización, y en el 97% de los casos no conocen sistemas de remuneración. Con este bagaje de conocimientos prácticos y conceptuales, resulta difícil pensar que estos consejos puedan desarrollar siquiera un rol mínimo de control del ejecutivo, por no hablar del asesoramiento y consejo que pueda recibir la dirección.

- 1.2. Consejos en los que la laboriosidad, la dedicación de tiempo, no son valoradas. Suponen casi un 19% de la muestra y un 26% de los consejos pasivos. Es decir, en esta situación se constituye un “consejo nominal” con la idea preconcebida de que no funcione, que no tenga actividad. Las personas que pertenecen al consejo no trabajan, no le dedican tiempo a la empresa.

2. Elevado número de consejos de administración que funcionan mal: Dentro del grupo de consejos activos, aquellos que se reúnen, tienen orden del día, se envía información previa de los temas a tratar en la reunión, etc., el 66% de los mismos se encuadra en una de las dos siguientes categorías:

- 2.1. Ignorantes: de los 17 consejos que se encuadran en esta categoría, 15 no conocen los negocios que desarrolla la empresa. A la luz de esta falta de conocimientos, se

puede concluir que el consejo no tiene una opinión propia de la empresa ni de los negocios que ésta desarrolla. Sin el apoyo de la dirección de la empresa, la calidad de las decisiones que tome el consejo, necesariamente, deberá ser muy baja.

2.2. Locales. Los consejos que componen esta patología conocen los negocios de la empresa y los sectores en los que opera, pero su horizonte de tiempo predominante en la toma de decisiones es el corto plazo. Teniendo en cuenta que el consejo de administración debe velar por el futuro de la empresa y que, por tanto, sus decisiones se refieren al largo plazo, es difícil que estos consejos cumplan con su misión.

En conjunto, el 91% de los consejos de la muestra no desarrollan adecuadamente su misión. Este resultado es desolador y pone de manifiesto la situación actual de los consejos de administración en España.

3. Las recomendaciones establecidas en los diferentes códigos de buena conducta (Cadbury, Olivencia, etc.) sobre la necesidad de:
 - 3.1. No coincidencia en la misma persona de las responsabilidades de presidente del consejo de administración y de jefe ejecutivo principal.
 - 3.2. Existencia en los consejos de administración de consejeros independientes de la propiedad y de la dirección.

son condiciones necesarias, pero no suficientes, para el buen funcionamiento de un consejo de administración (**Tablas 7 y 8**).

Tabla 7. Dualidad presidente - director general
(En porcentaje)

Tipos de consejos	Coinciden en la misma persona los dos cargos	No coinciden en la misma persona los dos cargos
Pasivos	23,85	76,15
Legalistas	19,44	80,56
Incapaces	27,27	72,73
Partidistas	26,67	73,33
No laboriosos	20,59	79,41
Otros	29,41	70,59
Activos	22,00	78,00
Ignorantes	11,76	85,71
Locales	18,75	81,25
Sanos	17,65	70,00
Total	23,33	76,67

Tabla 8. Existencia de consejeros independientes
(En porcentaje)

Tipos de consejos	Sí	No
Pasivos	40,77	59,23
Legalistas	22,22	77,78
Incapaces	18,18	81,82
Partidistas	53,53	46,67
No laboriosos	50,00	50,00
Otros	52,94	47,06
Activos	62,00	38,00
Ignorantes	52,94	47,06
Locales	62,50	37,50
Sanos	70,59	29,41
Total	46,67	53,33

En la mayoría de los consejos de la muestra (76,76%), con independencia de la patología en la que se encuadran, no coinciden en la misma persona las responsabilidades de presidente y la de primer ejecutivo de la empresa. Es decir, la mayoría de los consejos sigue la recomendación de que exista dualidad presidente-primer ejecutivo. A pesar de ello, la mayoría de los consejos de la muestra están inactivos o desarrollan mal sus responsabilidades.

La existencia de consejeros independientes, en forma significativa, en todas las patologías, excepto en el caso de los consejos incapaces, indica que el cumplimiento de esta recomendación no está ayudando, en la realidad, al buen funcionamiento de los consejos de administración. Es decir, son independientes porque cumplen con las características objetivas de un consejero independiente, “independencia” de la propiedad y de la dirección, pero no actúan siquiera como consejeros, no ya como independientes.

4. El mal funcionamiento de los consejos de administración puede tener su origen en las siguientes causas:

4.1. Conocimientos poseídos por los miembros del consejo:

Sorprende el bajo nivel de conocimientos poseídos por el consejo en su conjunto, tanto desde un punto de vista conceptual como práctico (**Tabla 9**).

Si bien se han utilizado como criterios para la clasificación de los consejos ignorantes los conocimientos del consejo acerca de los negocios de la empresa y/o de presupuestos y control de gestión, también se ha indicado que esos eran los conocimientos mínimos, no los deseables.

La misión del consejo es crear valor para el accionista a largo plazo. Es decir, la orientación predominante del consejo debe ser hacia el futuro.

¿Qué conocimientos sería deseable que poseyera el consejo como equipo de trabajo?

- 4.1.1. Desde un punto de vista conceptual, un consejo debería conocer modelos de dirección estratégica, modelos presupuestarios y de control de gestión,

modelos de organización y modelos de desarrollo de directivos. Además, sería deseable que tuviera conocimientos sobre auditoría, evaluación y remuneración de directivos, y conocimientos sobre temas específicos de utilidad para los negocios actuales y/o futuros de la empresa.

La razón para exigir estos conocimientos es que la capacidad de generar valor de una empresa a largo plazo, está muy relacionada con su posicionamiento competitivo, la sostenibilidad de este posicionamiento, las capacidades que tenga la empresa y de cómo se organicen las personas y los recursos de la empresa.

Tabla 9. Conocimientos poseídos por el consejo
(En porcentaje)

Conocimientos	Pasivos	Activos	Total
Negocios de la empresa	71,54	61,70	68,82
Sector	69,92	65,96	68,82
Presupuestos y control de gestión	54,47	38,30	50,00
Finanzas	50,41	40,43	47,65
Comercial	38,21	31,91	36,47
Modelos de dirección estratégica	38,21	42,55	39,41
Modelos de organización	19,51	25,53	21,18
Auditoría	6,50	12,77	8,24
Evaluación de directivos	7,32	12,77	8,82
Desarrollo de directivos	5,69	10,64	7,06
Remuneración de directivos	8,94	4,26	7,65

Si observamos la **Tabla 9**, resulta que:

- En el 50% de los consejos no conocen sobre presupuestos y control de gestión, siendo superior ese desconocimiento en los consejos activos (62% de los consejos) que en los pasivos (45% de los consejos).
- En el 39% de los consejos existen conocimientos sobre modelos de dirección estratégica. Destaca la tipología de consejos activos sanos, en la que el conocimiento de estos modelos abarca a más del 71% de los consejos. Esto quiere decir que en el resto de las tipologías el conocimiento sobre estos modelos se produce en casi el 32% de los casos. Dos tercios de estos consejos no poseen, como grupo, esos conocimientos.
- En el 21% de los consejos existen conocimientos sobre modelos de organización. Nuevamente destaca la tipología de consejos activos sanos, en la que el conocimiento de estos modelos se produce en el 53% de las situaciones, mientras que en el resto de tipologías el conocimiento de estos modelos oscila entre el 22% (legalistas) y el 6% (ignorantes).
- Respecto a conocimientos referidos a modelos de desarrollo de directivos, auditoría, evaluación y remuneración de directivos, el nivel es extraordinariamente bajo, no existiendo estos conocimientos en más del 91% de los casos.

Es decir, el nivel de conocimientos conceptuales necesarios, como herramientas para el desarrollo de las responsabilidades del consejo, es extraordinariamente bajo.

4.1.2. Desde el punto de vista de conocimientos prácticos, sería deseable que el consejo conociera acerca de los negocios de la empresa y de los sectores en los que se desarrollan estos negocios. Además, sería interesante que se conocieran los sectores relacionados, el marco legal y los entornos económicos nacional e internacional.

Volviendo sobre la **Tabla 9**, resulta que:

- En el 31% de los consejos de la muestra no se conocen los negocios de la empresa. Tan sólo en la tipología activos sanos, el conocimiento de los negocios que desarrolla la empresa se produce en el 100% de los casos, mientras que en el caso de la tipología de activos ignorantes es muy bajo, no llega al 12% de los casos. En el resto de tipologías estos conocimientos están poseídos por el 45-75% de los consejos. No es muy alentador que entre un 55% y un 25% de los consejos no conozcan siquiera los negocios de la empresa.
- En el 69% de los consejos de la muestra se conocen los sectores en los que opera la empresa.
- El 72% de los consejos desconoce los sectores económicos relacionados con los sectores en los que desarrollan sus negocios. Este desconocimiento es superior en el caso de los consejos pasivos (76%) que en el de los consejos activos (64%).
- En el 65% de los consejos pasivos, y en el 57% de los consejos activos, se ignora el entorno económico nacional. Respecto al entorno económico internacional, el nivel de desconocimiento se produce en el 77% de los consejos pasivos y en el 74% de los activos.

Es decir, tanto en lo referente a los conocimientos de tipo conceptual como en los conocimientos prácticos útiles, y en algunos casos imprescindibles, para el desarrollo de las responsabilidades del consejo de administración, *el grado de desconocimiento es muy elevado*. A la vista de los resultados de la muestra se puede concluir que los consejos de administración no tienen un nivel mínimo deseable de conocimientos conceptuales y prácticos que les permita desarrollar su misión, ni tan siquiera la función de control.

4.2. Criterios utilizados para nombrar consejeros

En todas las patologías, excepto en la de los consejos ignorantes y la de los consejos locales (**Tabla 10**), el principal criterio utilizado para nombrar consejeros es el de ser propietarios de la empresa.

Tabla 10. Criterios para nombrar consejeros
(En porcentaje)

Criterios	Pasivos	Activos	Total
Porcentaje de propiedad	68,14	66,67	67,72
Confianza	56,64	51,11	55,06
Conocimientos específicos	51,33	64,44	55,06
Cargo en la empresa	51,33	48,89	50,63
Personalidad y carácter	38,94	55,56	43,67
Conocimientos generales	46,02	35,56	43,04
Experiencia	34,51	46,67	37,97
Relaciones	30,97	24,44	29,11
Independencia	17,70	22,22	18,99
Amistad	13,27	11,11	12,66

Curiosamente, en los casos de las patologías consejo ignorante y consejo local, el principal criterio aplicado para nombrar consejeros es el de los conocimientos específicos de los consejeros. De esto se podría inferir que en estas patologías:

- Se podría haber producido un diagnóstico muy reciente de la situación del consejo y se tratara de poner remedio a la situación.
- El criterio de las personas que nombran consejeros, en la práctica no resulta muy adecuado.

Si el principal criterio para nombrar consejeros es el de ser propietario, esto no ayudará al buen funcionamiento de los consejos. Un consejero debe estar capacitado y preparado para desempeñar su cargo. Como se ha indicado en esta investigación, ser propietario de una empresa no implica estar capacitado y preparado para ser consejero. La propiedad se construye y/o se hereda, mientras que la capacidad se adquiere. Teniendo en cuenta el apartado referente a “Conocimientos poseídos por el consejo”, podemos concluir que la mayoría de los consejeros de las empresas de la muestra son propietarios con una importante carencia de formación. Sobre la capacidad potencial de los mismos no se puede decir nada, pero una persona con potencial sin una preparación mínima puede aportar poco.

Esta situación es consistente con las respuestas a la pregunta “Razones para nombrar consejeros” (**Tabla 11**).

Tabla 11. Razones para nombrar consejeros
(En porcentaje)

Criterios	Pasivos	Activos	Total
Añadir capacidades	74,42	73,47	74,16
Añadir puntos de vista	67,44	67,35	67,42
Equilibrar poderes	44,96	71,43	52,25
Satisfacer grupos de accionistas	46,51	38,78	44,38
Normativa legal	44,96	28,57	40,45

Si bien, en un primer momento, se indican como razones importantes las de añadir capacidades y puntos de vista, también tienen muchísimo peso las razones de equilibrar poderes y satisfacer a grupos de accionistas. En el caso de los consejos activos, la razón “Equilibrar poderes” es respondida como motivo importante en el 71% de los casos, destacando en el caso de los consejos ignorantes (75%).

Es decir, se conocen los beneficios potenciales de lo que, teóricamente, podría aportar un consejero. Sin embargo, en la realidad se aplica un criterio pragmático de propiedad, para evitar así posibles conflictos entre accionistas significativos.

Quizá se ignore un camino intermedio como sería el de diseñar planes de formación para los consejeros, de manera que se logre mejorar el nivel de conocimientos de los consejeros.

4.3. Proceso de nombramiento de consejeros:

Sólo en tres consejos, de los 180 que constituye la muestra (**Tabla 12**), existe un comité de nombramientos de consejeros. En el resto de los casos, el nombramiento de consejeros corresponde en la práctica, principalmente, al consejo de administración como un todo, al presidente o a accionistas influyentes.

Tabla 12. ¿Cómo se nombran los consejeros?
(En porcentaje)

	Pasivos	Activos	Total
Junta general	5,13	11,11	6,79
Comité de nombramientos	2,56	0,00	1,85
Presidente	30,77	22,22	28,40
Consejero delegado	5,98	2,22	4,94
Consejo de administración	24,79	33,33	27,16
Accionistas influyentes	30,77	31,11	30,86

En ningún caso aparece la junta general de accionistas como un mecanismo significativo de nombramiento de consejeros. Si bien esto es consistente con las “Razones para nombrar consejeros” y con los “Criterios utilizados para nombrar consejeros”, en la práctica supone una ilegalidad, ya que los consejeros deben ser nombrados por la junta general de accionistas.

4.4. Experiencia de los consejeros:

En los consejos pasivos, la proporción de consejeros poco experimentados es muy alta, casi un 37% (**Tabla 13**). En los consejos activos, dicha proporción es menor, algo más del 31%, pero también significativa.

Tabla 13. Experiencia de los consejeros
(En porcentaje)

Experiencia	Pasivos	Activos	Total
Poco experimentados	37,93	31,11	36,02
Muy experimentados	62,07	68,89	63,98

Si en la composición del consejo, el peso relativo de los consejeros poco experimentados es alto, esto constituye una dificultad importante para el buen funcionamiento del consejo de administración.

4.5. Evaluación de los consejeros:

En once casos, de los 180 que componen la muestra, existe un proceso de evaluación de consejeros (**Tabla 14**). Es decir, en el 93% de los consejos no se evalúa a los consejeros. Dicho de otra manera, en la inmensa mayoría de los consejos no existe un mecanismo que pudiera ayudarles a mejorar tanto a los consejeros como al propio funcionamiento del consejo.

Tabla 14. Evaluación de consejeros
(En porcentaje)

Evaluación	Pasivos	Activos	Total
Sí	6,84	6,67	6,79
No	93,16	93,33	93,21

Frente a este panorama, ¿qué es lo que se puede hacer para mejorar la situación?

En primer lugar, no alarmarse. Esto puede sorprender si se tiene en cuenta que anteriormente he afirmado que «este resultado es desolador y pone de manifiesto la situación actual de los consejos de administración en España». La situación no es peor que hace, por ejemplo, diez, veinte o treinta años. Por desgracia, no existe información de cómo funcionaban los consejos de administración anteriormente, por lo que no se puede establecer una comparación. Pero hay dos circunstancias que permiten inferir que el funcionamiento de los consejos ha mejorado:

- Como recoge de manera amplia la literatura, es habitual que los consejos de administración hayan adoptado un papel pasivo. En el mejor de los casos, su papel ha sido de ejercer un control, a posteriori, del trabajo de la dirección. En momentos de crisis, el consejo de administración adopta un papel activo, reemplazando al jefe ejecutivo principal y ayudando a su sucesor hasta que éste se hace cargo de la empresa, momento en el que vuelve a adoptar un papel pasivo. Es decir, la poca actividad de los consejos de administración se puede decir que es una circunstancia histórica.
- Actualmente existe un gran interés y una gran inquietud en las empresas acerca de cómo poder poner en marcha o cómo mejorar el funcionamiento de los consejos de administración. A esta inquietud ha contribuido de manera importante la publicación, en distintos países, de diferentes códigos de conducta para el consejo de administración y la

legislación sobre responsabilidades de los consejeros. Los primeros códigos –Cadbury, 1992, y Olivencia, 1998– entre otros, aportaron una manera de tratar de abordar los principales problemas que afronta un consejo de administración.

Lo importante a destacar es que si bien históricamente los consejos de administración han tenido un papel pasivo, esta situación debe cambiar, y no sólo para que aumente la legitimidad de la empresa, cosa muy importante, frente a la comunidad financiera. Por fortuna, si bien se producen escándalos a nivel mundial, la realidad es que no son frecuentes, aunque sí llamativos. Pero a pesar de esto, y a nivel mundial, los consejos de administración reciben presiones por parte del legislador, la comunidad financiera, la opinión pública y los propios accionistas.

¿Qué es lo que ha cambiado para que lo que antes no parecía inadecuado, lo sea ahora? ¿Por qué se le exige un mayor protagonismo al consejo de administración? ¿Es sólo un tema que atañe a quien ostenta el poder? En el mundo de la empresa se han producido cambios que pueden explicar esta situación:

1. *Globalización de la economía* y, por tanto, de los negocios. Esto exige un conocimiento real de otros entornos económicos, otros mercados y otros competidores. Además, la globalización exige unos conocimientos más amplios.
2. *Aumento de la complejidad de la empresa*. Actualmente, y provocado en parte por la globalización, una empresa debe ser capaz de trabajar en distintos mercados, manejar distintas profesiones clave para el negocio, distintas tecnologías, etc. Esto aumenta la diversidad de la empresa y, por tanto, el grado de complejidad para dirigirla.
3. *El entorno de la empresa es, y seguirá siendo, dinámico*. Esto tiene varias consecuencias:
 - Necesidad de una crítica, constructiva, continua. En un entorno dinámico se hace necesario adoptar el cambio como un estilo de trabajo. Para ello es absolutamente necesaria una crítica sistemática que garantice la adaptación a los cambios.
 - El futuro de la empresa hay que redefinirlo continuamente. Ese dinamismo del entorno provoca que el futuro no se pueda definir de forma concreta. Hay que ir reapreciándolo, prácticamente cada día.
 - Este dinamismo provoca que surjan nuevos problemas y también nuevas alternativas, que pueden ser oportunidades para la empresa.
4. Con la llegada de la Unión Europea se ha producido una situación paradójica. A principios de la década de los ochenta, los empresarios abogaban por una situación económica estable, con acceso a una financiación adecuada, en plazos y costes, para poder desarrollar sus ideas. Actualmente, a finales de esta década, existe esa situación estable deseada, con fuentes de financiación adecuadas pero, sorprendentemente, lo que faltan son las ideas.
5. En la década de los noventa, en comparación con los años ochenta, el *número y tamaño de las empresas* ha aumentado de manera considerable. Esto se traduce en un cambio significativo del peso que tiene la empresa en la sociedad. El poder

que tiene hoy la empresa es muy superior, en términos relativos, y grande, en términos absolutos.

Estos cambios son los que pueden explicar que la fórmula de un consejo de administración pasivo, que ejerce un control a posteriori y que aprueba las propuestas de la dirección junto a una dirección que ejerce el gobierno real de la empresa, asume la capacidad de generar iniciativas y dirige la empresa, ya no funcione.

En estas circunstancias, para que un consejo de administración funcione dentro de la categoría de añadir valor, se deben producir dos cambios en el papel que éste desarrolla:

- La dirección no llega a todo, no puede abarcarlo todo. Necesita ayuda para poder desarrollar su tarea. Esta ayuda debe consistir en recibir ideas, criterios y guías para el enfoque de la empresa, para la toma de decisiones del primer nivel. La “abdicación histórica” del consejo de administración en la dirección ya no es posible.
- El primer ejecutivo de la empresa actualmente tiene mucho más poder, por lo que el papel de control del consejo es de vital importancia, tanto para la legitimidad de la empresa frente a la sociedad como para su continuidad

La alternativa que se plantea es la de un consejo de administración activo y una dirección activa, trabajando en equipo.

Para ello, y teniendo en cuenta la situación que refleja la muestra, se deberían realizar los siguientes pasos:

- En primer lugar, es absolutamente necesario convencer a los accionistas de lo que puede aportar un consejo de administración activo. Dado el nivel de conocimientos que se poseían en los consejos de la muestra, estos consejeros son incapaces de desarrollar, siquiera, la responsabilidad de control.

Si tenemos en cuenta que la mayoría de las empresas de la muestra son de carácter familiar, casi un 71% (**Tabla 15**), resulta que hay una serie de accionistas, muchos, que no son capaces siquiera de controlar qué se está haciendo con su patrimonio. Además del cumplimiento de esta responsabilidad básica, también hay que pensar en la responsabilidad del consejo de administración de añadir valor a largo plazo.

Tabla 15. Tipo de propiedad
(En porcentaje)

	Pasivos	Activos	Total
Familiar	70,00	72,00	70,56
No familiar	30,00	28,00	29,44
Nacional	62,31	74,00	65,56
Multinacional	37,69	26,00	34,44
Pública	13,85	16,00	14,44
Privada	86,15	84,00	85,56
Cotiza en bolsa	21,54	24,00	22,22
No cotiza en bolsa	78,46	76,00	77,78

Un desconocimiento de las funciones y responsabilidades del consejo de administración, o una mala de valoración de las mismas, puede estar provocando que se nombre como consejeros a personas que posean como único currículum valorable las relaciones familiares o las de amistad.

Sin este convencimiento previo, por parte de los accionistas, considero que será imposible cambiar la situación actual de los consejos.

- Una vez logrado lo anterior, se debe proceder a la selección de consejeros de acuerdo con los siguientes criterios:
 - Capacidad.
 - Honestidad.
 - Valores personales.
 - Sinceridad.
 - Fortaleza.
 - Laboriosidad.
 - Dedicación.
 - Capacidad de trabajar en equipo.
 - Agente de cambio.
 - Formación de los consejeros.
 - Campo de especialidad.
 - Conocimiento de los negocios de la empresa.
 - Conocimiento de los sectores en los que opera la empresa.

Un consejero debe ser una persona capaz, honesta y con valores personales probados. También debe ser sincero y fuerte, es decir, debe ser capaz de enfrentarse, de no dejarse llevar. Debe tener una trayectoria que nos permita afirmar acerca de lo anterior. De sus actuaciones pasadas debemos ser capaces de emitir una opinión, un juicio sobre lo anterior.

Un consejero debe tener la característica intrínseca de ser trabajador. Un consejo de administración que aporte valor necesita de la laboriosidad de sus consejeros. Una persona laboriosa se sentirá motivada a aplicar su capacidad de trabajo en el consejo y, por eso, aceptará la invitación a incorporarse al mismo.

Para que un consejero trabaje, además de querer hacerlo (laboriosidad), debe poder hacerlo, es decir, debe tener tiempo. En este sentido es importante señalar que, por ejemplo, una persona que pertenezca a ocho consejos de administración activos no será un buen candidato para el consejo. Si un consejo se reúne 10-11 veces al año y, además, consideramos que el trabajo previo a una reunión del consejo exige un día de trabajo, resulta que la dedicación mínima de un consejero es de 20-22 días al año. En estas circunstancias, un consejero no podrá dedicarnos mucho tiempo, a menos que lo detraiga de otro consejo.

Si estamos hablando de un alto ejecutivo, deberemos estimar la dedicación de tiempo que le exige su responsabilidad para poder estimar el tiempo que podrá dedicar a nuestro consejo.

Un consejo de administración debe ser un equipo de profesionales de alto rendimiento. No se trata de tener brillantes individualidades, sino un conjunto de personas que piense en el futuro de la empresa como un todo. Si queremos que el consejo de administración sea un equipo, la forma más sencilla de conseguirlo es formarlo por personas

que ya tienen esa capacidad. Para ello existen una serie de actitudes en las personas que forman un grupo que ayudan a que trabajen en equipo:

- Escuchar a los demás. Entender a los demás.
- Manifestar, con sinceridad, la propia opinión. No esconder ignorancias.
- Estar dispuesto a cambiar de opinión, esto no implica desprestigio.
- Estar dispuesto a mantener la propia opinión, no dejarse llevar.
- Evitar la repetición sistemática de argumentos, no acaparar el tiempo.
- Tener capacidad de aprendizaje.
- Ser capaz de cuestionar otras opiniones respetando a las personas que las defienden.

Otra cualidad muy importante en un consejero es su actitud frente al cambio. Como se indicaba anteriormente, el entorno de la empresa es muy dinámico. Por tanto, una empresa debe caracterizarse por su capacidad de adaptarse y su capacidad para cambiar. Es muy necesario que el consejo actúe apoyando el cambio o, en último caso, sea el “agente” que promueva ese cambio.

- El criterio de la formación de los consejeros, siendo muy importante, lo he relegado intencionadamente. Si los consejeros no reúnen las características mencionadas anteriormente, la formación de los mismos aportará poco. Las condiciones de capacidad, honestidad, valores, laboriosidad, etc., son condiciones previas a la formación. Una persona con estas características personales es capaz de adquirir la formación necesaria en un período de tiempo relativamente breve. Si ya tiene esta formación, mejor todavía.

Si los consejeros no tienen unos conocimientos suficientes sobre el campo genérico de la empresa, se les pueden proporcionar a través de cursos específicos sobre distintos temas, seminarios, etc.

Los conocimientos específicos de la empresa los deben adquirir “sobre el terreno”, con dedicación de tiempo y con la ayuda de otros consejeros que los tengan y/o con la ayuda del primer ejecutivo de la empresa.

- Teniendo en cuenta la situación de partida de la mayoría de los consejos, todo el proceso de activar un consejo no puede realizarse desde dentro, es necesaria una ayuda externa. Cualquier consejo parecido a los de la muestra de esta investigación, si se quiere activar y tratar de que genere valor, necesitará la ayuda de consejeros independientes.

Es interesante que no sea un único consejero independiente, y ello por varias razones:

- Es bueno que los accionistas tengan más de una opinión dentro del propio consejo.
- Un único consejero, frente a posiciones encontradas, acaba convirtiéndose en árbitro, lo que no es una posición deseable para el desarrollo de su trabajo.
- Poner en marcha un consejo de administración exige mucha dedicación de tiempo. Poder dividir la tarea entre, por ejemplo, dos personas, puede resultar más efectivo.

Estos consejeros independientes, además de reunir las características de capacidad, honestidad, laboriosidad, dedicación, capacidad de trabajar en equipo, etc., deben reunir dos características fundamentales más:

- Independencia.
- Experiencia.

Independencia de la propiedad y de la dirección de la empresa. La manera de lograr esa independencia es que sean nombrados por todos los accionistas, que representen los intereses de todos los accionistas y no los de un grupo de ellos. Los consejeros independientes van a trabajar para la empresa como un todo, por lo que no deben defender intereses de una parte de los accionistas que, aunque legítimos, podrían atentar contra el propósito de unidad del consejo.

Deberán tener una gran experiencia como consejeros de consejos activos, ya que su trabajo fundamental va a consistir en “activar” consejos que hasta el momento se han comportado como consejos pasivos.

La principal aportación de estos consejeros independientes, en una primera etapa, no será aportar ideas sobre los negocios actuales y futuros de la empresa, sino aportar capacidad de diagnóstico y metodología para poner en marcha el consejo. Deberán actuar como mentores del consejo, trabajando de manera muy estrecha con el presidente del consejo. Sus principales responsabilidades serán:

- Diagnosticar las necesidades de formación de cada uno de los consejeros y ayudarles a solucionar sus carencias en este campo.
- Ayudar a establecer un calendario anual de reuniones que permita la asistencia de todos los consejeros.
- Procurar que se establezca un orden del día para cada reunión del consejo, y que éste se envíe con antelación suficiente, por ejemplo, diez días. Contribuye a estructurar este orden del día el fijar un calendario anual de tópicos a tratar en cada reunión del consejo.
- También deben procurar que, junto con el orden del día, se envíe información suficiente de los temas a tratar en la reunión, de manera que cada consejero pueda haberlos trabajado antes de la reunión del consejo.
- Deberán procurar que las reuniones del consejo se desarrollen de manera estructurada, sean un foro de trabajo y debate presidido por el diálogo y la apertura a todas las opiniones, en las que los temas han sido trabajados por cada consejero anteriormente.
- Finalmente, deberán poner en marcha un comité de evaluación de consejeros. Un proceso de evaluación no tiene como finalidad “echar” a los consejeros, lo que, si tenemos en cuenta la gran proporción de propietarios entre los consejeros, provocaría grandes conflictos. Lo que pretende es que cada consejero vaya mejorando en aspectos tales como sus conocimientos, sus habilidades y sus actitudes. Es decir, éste podría ser un mecanismo que ayudara a salir, paulatinamente, de la actual situación que reflejan los comentarios anteriores.

De esta manera, una vez al año, cada consejero podrá recibir una evaluación de sus conocimientos, habilidades y de sus actuaciones en el consejo, al objeto de que se puedan establecer objetivos de mejora para el año siguiente.

Considero que éstos deben ser los primeros pasos a realizar para activar los consejos pasivos y los consejos activos ignorantes y locales. Quizá pueda parecer muy básico y poco ambicioso. Teniendo en cuenta la situación de partida que indica la muestra de la investigación, considero que los primeros pasos a desarrollar deben ser muy básicos. Ser más ambicioso en un principio llevaría, en mi opinión, al desánimo, y a que estos intentos de activar los consejos resulten fallidos. □

Bibliografía

- Alexander, J.A., M.L. Fennell y M. T. Halpern (1993), «Leadership instability in hospitals: The influence of board-CEO relations and organizational growth and decline», *Administrative Science Quarterly*, 37, págs. 74-99.
- Alvarez, J.L., M.A. Gallo y J. E. Ricart (1999), «Prácticas de gobierno en España», Estudios y Ediciones IESE, S.L.
- Anderson, C.A. y R. N. Anthony (1986), «The new corporate directors», John Wiley & Sons, Nueva York.
- Aram, J.D. y S.S. Cowen (1983), «Information for corporate directors: the role of the board in the management process», National Association of Accountants, Nueva York.
- Bacon, L. (1973), «Corporate directorship practices: membership and committees of the board», The Conference Board, Nueva York.
- Bainbridge, S.M. (1993), «Independent directors and the ALI corporate governance project», *George Washington Law Review*, 61, págs. 1.034-1.083.
- Baker, J. C. (1945), «Directors and their functions», Harvard University, Boston.
- Baysinger, B.D. y H. Butler (1985), «Corporate governance and the board of directors: Performance effects of changes in board composition», *Journal of Law, Economics and Organizations*, I , págs. 101-124.
- Baysinger, B.D. y R.E. Hoskisson (1990), «The composition of boards of directors and the strategic control», *Academy of Management Review*, 15, págs. 205-214.
- Baysinger, B.D., R.D. Kosnik y T.A. Turk (1991), «Effects of board and ownership structure on corporate R&D strategy», *Academy of Management Journal*, 34, págs. 205-214.
- Bazerman, M.H. y F.D. Schoorman (1983), «A limited rationality model of interlocking directorates», *Academy of Management Review*, 8, págs. 206-217.
- Berg, S.V. y S.K. Smith (1978), «CEO and board chairman: A quantitative study of dual vs. Unitary board leadership», *Directors Boards*, 3, págs. 34-39.
- Berle, A., Jr. y G.C. Means (1968), «The modern corporation and private property», MacMillan, Nueva York.
- Birnbaum, P.H. (1984), «The choice of strategic alternatives under increasing regulation in high technology companies», *Academy of Management Journal*, 27, págs. 489-510.
- Boulton, W.R. (1978), «The evolving board: A new look at the board's changing roles and information needs», *Academy of Management Review*, 3, págs. 827-836.
- Boyd, B.K. (1994), «Board control and CEO compensation», *Strategic Management Journal*, 15, págs. 335-344.
- Brindisi, L., Jr. (1989), «How to pay executives to think like corporate raiders», *Directors Boards* 13, (2), págs. 39-40.

- Brossy, R. (1986), «What directors say about their role in managing executive pays», *Directors Boards*, 10 (4), págs. 38-40.
- Brown, C.C. y E.E. Smith (1957), «The director looks at his job», Columbia University Press, Nueva York.
- Byrd, J. (1994), «The insider story», *Across the Board*, febrero.
- Byrd, J. y K. Hickman (1992), «Do outside directors monitor managers? Evidence from tender offer bids», *Journal of Financial Economics*, vol. 32, págs. 195-221.
- Carpenter, R.N. (1988), «Cooperative Governance, part II: Directors responsibilities», *Directors Boards*, 29 (3), págs. 3-6.
- Castaldi, R. y M.S. Wortman (1984), «Board of directors in small corporations: An untapped resource», *American Journal of Small Business*, 9 (2), págs. 1-11.
- Chaganti, R.S., V. Mahajan y S. Sharma (1985), «Corporate board size, composition and corporate failures in retailing industry», *Journal of Management Studies*, 22, págs. 400-417.
- Chandler, A.D., Jr. (1962), «Strategy and structure», Doubleday, Garden City, Nueva York.
- Child, J. (1972), «Organizational Structure, environment, and performance. The role of strategic choice», *Sociology*, vol. 6, págs. 1-22.
- Cochran, R.L., R.A. Wood y T.B. Jones (1985), «The composition of boards of directors and the incidence of golden parachutes», *Academy of Management Journal*, 28, págs. 664-671.
- Comisión Especial para el Estudio de un Código Etico de los Consejos de Administración de las Sociedades –Código Olivencia– (1998), «El gobierno de las sociedades cotizadas: Código de buen gobierno».
- Conant, J. S., P. Mokwa y P. R. Varadarajan (1990), «Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: A multiple measures-based study», *Strategic Management Journal*, vol. 11, págs. 365-383.
- Copeland, M.T. y A.R. Towl (1947), «The board of directors and business management, Harvard University, Boston.
- Cyert, R. y J.G. March (1963), «A behavioral theory of the firm», Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J.
- Daft, R. L. (1989), «Organization theory and design» (3ª ed), West Publishing, St. Paul, MN.
- Daily, C.M. y D. R. Dalton (1992), «The relationship between governance structure and corporate performance in entrepreneurial firms», *Journal of Business Venturing*, 7, págs. 375-386.
- Daily, C.M. y D. R. Dalton (1993), «Board of directors leadership and structure: Control and performance implications», *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17, págs. 65-81.
- Daily, C.M. y D. R. Dalton (1994a), «Bankruptcy and the corporate governance: The impact of board composition and structure», *Academy of Management Journal*, 37, págs. 1.603-1.617.

- Daily, C.M. y D. R. Dalton (1994c), «Corporate governance and the bankrupt firm: An empirical assessment», *Strategic Management Journal*, 15, págs. 393-401.
- Dalton, D.R., C.M. Daily, A. E. Ellstrand y J.L. Johnson (1998), «Meta-analytic reviews of board composition, leadership structure, and financial performance», *Strategic Management Journal*, 19, págs. 269-290.
- Dalton, D.R., C.M. Daily, A. E. Ellstrand y J.L. Johnson (1998), «Number of director of the board and financial performance: A conceptual synthesis and meta-analysis».
- Davis, J.H., F.D. Shoorman y L. Donaldson (1997), «Toward a stewardship theory of management», *Academy of Management Journal*, 22 (1), págs. 20-47.
- Dayton, K.N. (1984), «Corporate governance: the other side of the coin», *Harvard Business Review*, enero-febrero.
- Demb, A., D. Chouet, T. Lossius y F.F Neubauer (1989), «Defining the role of the board», *Long Range Planning*, vol. 22, págs. 61-68.
- Demb, A. y F.F. Neubauer (1992), «The corporate board: confronting the paradoxes», *Long Range Planning*, junio, págs. 9-20.
- Demsetz, H. y K. Lehn (1985), «The structure of corporate ownership: Theory and consequences», *Journal of Political Economics*, 93, págs. 11-55.
- Dent, G. W., Jr. (1989), «Towards unifying ownership and control in the public corporation», *Wisconsin Law Review*, 5, págs. 881-924.
- Donaldson, L. (1990), «The ethereal hand: Organizational economics and management theory», *Academy of Management Review*, 15, págs. 369-381.
- Donaldson, L. y J. H. Davis (1991), «Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns», *Australian Journal of Management*, 16, págs. 49-64.
- Donaldson, L. y J. H. Davis (1994), «Boards and company performance: Research challenges the conventional wisdom», *Corporate Governance: An International Review*, 2, págs. 151-160.
- Domhoff, W.G. (1969), «Who rules America?», Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Drucker, P. F. (1954), «The practice of management», Harper & Brothers, Nueva York.
- Drucker, P. F. (1974), «Management: task, responsibilities, practices», Harper & Row, Nueva York.
- Eisemberg, M. (1969), «The legal roles of shareholders and management in modern corporate decision making», *California Law Review*, 57, págs. 1-181.
- Eisenhardt, K. M. (1989), «Agency theory: An assessment and review», *Academy of Management Review*, 14, págs. 54-74.
- Epstein, E.J. (1986), «Who owns the corporation? Management vs shareholders», Priority Press Publications, Nueva York.

- Estes, R.M. (1973), «Outside directors: More vulnerable than ever», *Harvard Business Review*, 51 (1), págs. 107-114.
- Ewing, H. G. (1979), «The corporate board of directors-duties and responsibilities», *Public Relations Quarterly*, 24 (1), págs. 7-9.
- Ezzamel, M.A. y R. Watson (1993), «Organizational form, ownership structure, and corporate performance: A contextual empirical analysis of UK companies», *British Journal of Management*, 4, págs. 161-176.
- Fama, E.F. y M. Jensen (1983), «Separation of ownership and control», *Journal of Law and Economics*, 26, págs. 301-325.
- Fama, E.F. y M. Jensen (1985), «Separation of ownership and control», *Journal of Law and Economics*, 26, págs. 301-325.
- Finkelstein, S. y R.A. D'Aveni (1994), «CEO duality as a double-edged sword: How boards of directors balance entrenchment avoidance and unity of command», *Academy of Management Journal*, 37, págs. 1.079-1.108.
- Fleischer, A., Hazard, G.C. y M.Z. Klipper (1988), «Board games: The changing shape of corporate power», Little, Brown, Boston, MA.
- Foster, M. (1982), «Boards must take charge in new age», *Funs Rising Management*, vol. 13, págs. 24-25.
- Foster, M. (1983), «Board and room», *Forbes*, 130, págs. 219-227.
- Fouraker, L.E. y J.M. Stopford (1968), «Organization structure and the multinational strategy», *Administrative Science Quarterly*, vol. 13, págs. 47-64.
- Gales, L e I. Kesner 1994), «An analysis of board of director size and composition in bankrupt organizations», *Journal of Business Research*, vol. 30, págs. 271-282.
- Gallo, M. A. (1980), «Responsabilidades sociales de la empresa», Ediciones Universidad de Navarra, S.A.
- Gallo, M. A. (1997), «Diseño de organizaciones», Ediciones Folio, S.A., Estudios y Ediciones IESE, S.L.
- Gallo, M. A. (1997), «Sistemas de Alta Dirección», Nota técnica del IESE.
- Gallo, M. A. (2001), «La empresa familiar. Consejos de administración», Estudios y Ediciones IESE, S.L.
- Geneen, H. (1984), «Managing», Doubleday, Nueva York.
- Goodstein, J., K. Gautman y W. Boeker (1994), «The effects of board size and diversity on strategic change», *Strategic Management Journal*, 15, págs. 241-250.
- Hambrick, D. (1982), «Environmental scanning and organization strategy», *Strategic Management Journal*, vol. 3., págs. 159-174.

- Hambrick, D. (1983), «Some test of effectiveness and functional attributes of Miles & Snow's types», *Academy of Management Journal*, vol. 3, págs. 5-26.
- Harrison, J.R. (1987), «The strategic use of corporate board committees», *California Management Review*, 30, págs. 109-125.
- Hermalin, B. y M. Weisbach (1998), «The determinants of board composition», *Rand Journal of Economics*, vol. 19, págs. 589-606.
- Hill, C.V. y S.A. Snell (1988), «External control, corporate strategy, and firm performance in research intensive industries», *Strategic Management Journal*, 9, págs. 577-590.
- Hoskisson, R.E., R.A. Johnson y D.D. Moesel (1994), «Corporate divestiture intensity in restructuring firms: Effects of governance, strategy, and performance», *Academy of Management Journal*, 37, págs. 1.207-1.251.
- Jensen, M.C. y W.H. Meckling (1976), «Theory of the firm: Managerial behavior, agency cost, and ownership structure», *Journal of Financial Economics*, 3, págs. 305-360.
- Judge, W. Q. y C. P. Zeithaml (1992), «Institutional and strategic choice perspectives on board involvement in the strategic decision process», *Academy of Management Journal*, 35, págs. 766-794.
- Juran, J.M. y J.K. Loudon (1966), «The corporate director», American Management Association, Nueva York.
- Kerr, J. y R.A. Bettis (1987), «Boards of directors, top management compensation, and shareholders returns», *Academy of Management Journal*, 30, págs. 645-664
- Kesner, I.F. (1987), «Directors, stock ownership and organizational performance: an investigation of type, occupation, tenure, and gender», *Academy of Management Journal*, 31, págs. 66-84.
- Kesner, I.F. (1989), «Shareholders and the issue of corporate governance: The silenced partner», *Business Horizons*, julio-agosto.
- Kesner, I. F., B. Victor y B. Lamont (1986), «Board composition and the commission of illegal acts: An investigation of Fortune 500 companies», *Academy of Management Journal*, 29, págs. 789-799.
- Kohls, J. (1986), «Corporate board structure, social reporting and social performance», en Preston, L. (ed.), «Research in Corporate Social Performance and Policy», JAI Press, Greenwich, CT, págs. 165-189.
- Koontz, H. (1967), «The board of directors and effective management», McGraw-Hill, Nueva York.
- Kosnik, R.D. (1987), «Greenmail: A study of board performance in corporate governance», *Administrative Science Quarterly*, 32, págs. 163-185.
- Lipton, M. y J. W. Lorsch (1993), «The lead director», *Directors Boards*, primavera, págs. 28-31.

- Lorsch, J. y E. MacIver (1989), «Pawns or potentates: The reality of America's corporate boards», Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Lorsch, J. (1990), «Pawns or potentates: The reality of America's corporate boards», *Academy of Management Executive*, 4, 4, págs. 85-87.
- Lorsch, J. y E. MacIver (1993), «Pawns and potentates: The reality of America's corporate boards», Harvard University Press, Boston, MA.
- Louden, J.K. (1982), «The director: A professionals guide to effective board work», Amacom, Nueva York.
- MacDaniel, S.W. y J. W. Kolary (1987), «Marketing strategy implication of the Miles & Snow typology», *Journal of Marketing*, vol. 51, págs. 19-30.
- Mace, M. L. (1971), «Directors: Myth and reality», Harvard University, Boston, MA.
- Mace, M.L. (1976), «Designing a plan for ideal board», *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre.
- Mace, M.L. (1979), «Directors: Myth and reality: ten years later», *Rutgers Law Review*, 32, págs. 293-307.
- Mael, F. y B.E. Ashforth (1992), «Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification», *Journal of Organizational Behavior*, vol. 13, págs. 103-123.
- Mallette, P. y K.L. Fowler (1992), «Effects of board composition and stock ownership on the adoption of poison pills», *Academy of Management Journal*, 35, págs. 1.010-1.035.
- March, J.G. y H. Simon (1958), «Organizations», John Wiley & Sons, Nueva York.
- Masifern, E. (1996), «Estrategia institucional: Base para el gobierno corporativo», DGN-518, IESE.
- Masson, R.T. (1971), «Executive motivations, earnings, and consequent equity performance», *Journal of Political Economy*, 79, págs. 1.278-1.292.
- Mattar, E. y M. Ball (1985), «Handbook for corporate directors», McGraw-Hill, Nueva York.
- Meyer, A.D. (1982), «Adapting to environmental jolts», *Administrative Science Quarterly*, vol. 27, págs. 515-537.
- Miles, R.E. y C.C. Snow (1978), «Organizational Strategy, Structure, and Process», McGraw-Hill Book Company.
- Miles, R.E. y C.C. Snow (1984), «Fit, failure and the Hall of Fame», *California Management Review*, XXVI, págs. 10-28.
- Mills, C. W. (1956), «The power elite», Oxford University Press, Londres.
- Mintzberg, H. (1976), «Patterns in Strategy Formation», Faculty of Management Working Paper, MacGill University, Montreal.

- Mintzberg, H. (1983), «Power in and around organizations», Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Mizrutchi, M. S. (1983), «Who controls whom? An examination of the relation between management and board of directors in large American corporations», *Academy of Management Review*, 8, págs. 426-435.
- Molz, R. (1988), «Managerial domination of boards of directors and financial performance», *Journal of Business Research*, 16, págs. 235-250.
- Mueller, R. K. (1979), «Board compass», D. C. Healt, Lexington, MA.
- Nader, R. (1984), «Reforming corporate governance», *California Management Review*, 26 (4), págs. 126-132.
- Nichols, T. (1969), «Ownership control and ideology: An inquiry into certain aspects of modern business ideology», George Allen and Unwin, Ltd. Londres.
- Nut, P.C. y R. W. Bachoff (1992), «Strategic management of public and third sector organizations», Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Oosthuizen, H. (1987), «An evaluation of the relevance of the Miles & Snow strategic typology under present day conditions of major environmental uncertainty in South Africa. The emperor's new clother or...», Graduate Scholl of Business, University of Stellenbosch, PO Box 610 Belville 7535, República de Sudáfrica.
- O'Reilly, Ch. (1989), «Corporations, culture and commitment: Motivation and social control in organizations», *California Management Review*, vol. 31, nº 4, págs. 9-25.
- O'Reilly, C.A., B.G. Main y G.S. Crystal (1998), «CEO compensation as tournament and social comparison: A tale of two theories», *Administrative Science Quarterly*, 33, págs. 257-274.
- Patton, A. y J.C. Baker (1987), «Why do not directors rock the boat?», *Harvard Business Review*, 65 (6), págs. 10-12, 16 y 18.
- Pearce, J. A II y R.B. Robinson, Jr. (1987), «A measure of CEO social power in strategic decision-making», *Strategic Management Journal*, vol. 8, págs. 297-304.
- Pearce, J.A. II y S.A. Zahra (1991), «The relative power of CEOs and boards of director: Associations with corporate performance», *Strategic Management Journal*, vol. 12, págs. 135-153.
- Pearce, J.A. II y S.A. Zahra (1992), «Board compensation from a strategic contingency perspective», *Journal of Management Studies*, 29, págs. 411-438.
- Perham, J. (1983), «Battle over the board's role», *Dun's Business Month*, 122 (8), págs. 53-58.
- Pfeffer, J. (1972), «Size and composition of corporate boards of directors: The organization and its environment», *Administrative Science Quarterly*, 17, págs. 218-229.
- Pfeffer, J. (1973), «Size, composition, and function of hospital boards of directors: A study of organization-environment linkage», *Administrative Science Quarterly*, vol. 18, págs. 349-364.

- Pfeiffer, J. y G.R. Salancik (1978), «The external control of organizations: A resource-dependence perspective», Harper & Row, Nueva York.
- Porter, L.W., R.M. Steers et al. (1974), «Organizational commitment, job-satisfaction, and turnover among psychiatric technicians», *Journal of Applied Psychology*, vol. 59, págs. 603-609.
- Price, J. L. (1963), «The impact of governing boards on organizational effectiveness and morale», *Administrative Science Quarterly*, 8, págs. 361-378.
- Provan, K. G. (1980), «Board power and organizational effectiveness among human service agencies», *Academy of Management Journal*, 23, págs. 221-236.
- Ratcliff, R. E. (1980), «Banks and corporate lending: An analysis of the impact of internal structure of the capitalist class on the lending behavior of banks», *American Sociological Review*, 45, págs. 553-570.
- Rechner, P.L. (1989), «Corporate governance: fact or fiction?», *Business Horizons*, julio-agosto.
- Rechner, P.L. y D. R. Dalton (1989), «The impact of CEO as board chairperson on corporate performance: Evidence vs rhetoric», *Academy of Management Executive*, 3, págs. 141-143.
- Rechner, P.L. y D. R. Dalton (1991), «CEO duality and organizational performance: a longitudinal analysis», *Strategic Management Journal*, 12 (2), págs. 155-160.
- Rosenstein, S. (1987), «Why don't U.S. boards get more involved in strategy?», *Long Range Planning*, 20 (3), págs. 20-34.
- Rosenstein, S. y J.G. Wyatt (1990), «Outside directors, board independence, and shareholder wealth», *Journal of Financial Economics*, 26, págs. 175-191.
- Rubner, A. (1965), «The endangered shareholder: Directors and the modern corporation», MacMillan, Londres.
- Ruder, D.S. (1983), «Protections for corporate shareholders: Are major revisions needed?», *University of Miami Law Review*, 37, págs. 243-247.
- Schellenger, M.H., D. Wood y A. Tashakori (1989), «Board of directors composition, shareholders wealth, and dividend policy», *Journal of Management*, 15, págs. 457-467.
- Selznick, P. (1949), «TVA and the grass roots: A study in the sociology of formal organization», Harper & Row, Nueva York.
- Shortell, S.M., E.M. Morrison y B. Friedman (1990), «Strategic choices for America's hospitals: Managing change in turbulent times», Jossey-Bass, San Francisco.
- Shortell, S.M. y E.J. Zajac (1990), «Perceptual and archival measures of Miles & Snow's types: A comprehensive assessment of reliability and validity», *Academy of Management Journal*, vol. 33, págs. 817-832.
- Snow, C.C. y L.G. Hrebiniak (1980), «Strategy, distinctive competence, and organizational performance», *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, págs. 317-335.

- Sussmann, M. y R. Vecchio (1982), «A social influence interpretation of worker motivation», *Academy of Management Review*, vol. 7, págs. 177-186.
- The Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance and Gee and Co. Ltd. (Informe Cadbury) (1992), «The financial aspects of corporate governance: The code of best practice», Gee Publishing Ltd., Londres.
- The Committee on Corporate Governance (Informe Hampel) (1998), «Committee on corporate governance: final report», Gee Publishing Ltd., Londres.
- Vance, S.C. (1964), «Boards of directors: Structures and performance», University of Oregon Press, Eugene, OR.
- Vance, S.C. (1968), «The corporate director: A critical evaluation», Down Jones-Irwin, Homewood, IL.
- Vance, S.C. (1978), «Assessing corporate performance by boardroom attributes», *Journal of Business Research*, 6, págs. 203-220.
- Vance, S.C. (1983), «Corporate leadership: Boards, directors and strategy», McGraw-Hill, Nueva York.
- Ward, J.L. (1991), «Creating effective boards for private enterprises», Jossey-Bass Inc., Publishers, San Francisco, California.
- Weick, K.E. (1969), «The social Psychology of organizing», Addison-Wesley, Reading, Mass.
- Weick, K.E. (1977), «Enactment processes in organizations», *New Directions in Organizational Behavior*, St. Clair Press, Chicago, págs. 267-300.
- Weidnbaun, M.L. (1985), «Updating the corporate board», *The Journal of Business Strategy*.
- Weisbach, M. (1988), «Outside directors and CEO turnover», *Journal of Financial Economics*, vol. 20, págs. 431-460.
- Williamson, O.E. (1964), «The economics of discretionary behavior: Managerial objectives in a theory of the firm», Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Williamson, O.E. (1985), «The economic institutions of capitalism: Firms, markets, relational contracting», The Free Press, Nueva York.
- Winter, S.G. (1964), «Economic natural selection and the theory of the firm», *Yale Economic Essays*, 4, págs. 225-231.
- Zahra, S.A. y W.W. Stanton (1988), «The implications of board of directors composition for corporate strategy and performance», *International Journal of Management*, 5, págs. 229-308.
- Zahra, S.A. y J.A. Pearce II (1989), «Boards of directors and corporate financial performance: A review and integrative model», *Journal of Management*, 15, págs. 291-334.
- Zald, M. N. (1969), «The power and functions of boards of directors, an organizational effectiveness», *American Journal of Sociology*, 75, págs. 97-111.