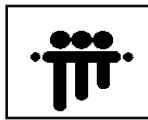


DOCUMENTO DE INVESTIGACION N° 346

Julio, 1997

CONSEJOS DE ADMINISTRACION  
EN EMPRESAS FAMILIARES:  
CARACTERISTICAS DE COMPOSICION Y  
FUNCIONAMIENTO. NIVELES DE UTILIDAD

Miguel A. Gallo\*  
Kristin Cappuyns\*\*



*Publicado por la Cátedra Empresa Familiar*

\* Profesor de Dirección General, IESE

\*\* Asistente de Investigación

**División de Investigación  
IESE**

Universidad de Navarra  
Av. Pearson, 21  
08034 Barcelona

Copyright © 1997, IESE

Prohibida la reproducción sin permiso

## **CONSEJOS DE ADMINISTRACION EN NEGOCIOS FAMILIARES: CARACTERISTICAS DE COMPOSICION Y FUNCIONAMIENTO. NIVELES DE UTILIDAD**

### **Resumen**

Este documento de investigación da un nuevo enfoque al tema de consejos de administración (CA). Analiza el nivel de utilidad de los CA en la empresa familiar, según la valoración de los propios miembros del Consejo.

Más del 32% de las empresas familiares no tienen órgano de gobierno porque no lo consideran necesario. De 151 empresas familiares, sólo 37 tienen consejos de administración, a los cuales consideran un órgano de gobierno útil.

El éxito de estos Consejos no depende sólo de que cumplan las normas de composición y funcionamiento, como se describe en estudios recientes. Mientras que estas reglas pueden ser consideradas como «condiciones necesarias», necesitan ser complementadas por otras características para asegurar que se cumplan las «condiciones suficientes» para el éxito del Consejo.

## **CONSEJOS DE ADMINISTRACION EN EMPRESAS FAMILIARES: CARACTERISTICAS DE COMPOSICION Y FUNCIONAMIENTO. NIVELES DE UTILIDAD**

### **Introducción (\*)**

Las funciones del consejo de administración (CA) como principal órgano de gobierno de la empresa, las relaciones existentes entre su composición, sus normas de funcionamiento y los resultados alcanzados por la empresa, las responsabilidades del CA con los accionistas y la sociedad en general, así como muchos otros puntos, continúan siendo objeto de estudio desde el trabajo inicial de Mace (1971).

En los últimos años se ha puesto un particular énfasis en el análisis de la posible relación entre diferentes formas de organización del CA y la eficacia de la empresa (Lorsch, 1989; Zarha y Pearce II, 1989; Demb y Neubauer, 1992; Brewster y Mizruchi, 1993), y en el estudio de la aportación al incremento de valor de la empresa conseguido con diferentes niveles de involucración del CA en las decisiones (Judge y Zeithaml, 1992).

Asimismo, tomando como base el enfoque de «dependencia de los recursos», se han propuesto modelos de composición del CA (Boyd, 1990), y partiendo de la «teoría de la agencia» se han comparado los resultados del gobierno llevado a cabo con la ayuda de consejeros independientes con el realizado por accionistas que poseen importantes participaciones en el capital (Rediker y Seth, 1995), así como la oportunidad de separar la figura del presidente del CA de la del jefe ejecutivo principal de la empresa (Firstenberg, 1994; Boyd, 1995).

Por otra parte, también en estos años ha crecido la preocupación por la exigencia de responsabilidades al CA (Kesner y Johnson, 1990; Sahlman, 1990), y se ha llegado a la proposición de códigos de conducta sobre las mejores prácticas de actuación (The Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance and Gee and Co. Ltd. 1992, «A New Compact for Owners and Directors», 1991).

La empresa familiar (EF), a su vez, está pasando por un período en el que se incrementa, de manera creciente, el interés por el estudio y debate de sus problemas específicos (Aronoff y Ward, 1991; Wortman, 1994).

---

(\*) En la realización de la investigación ha sido muy importante la aportación del profesor J.E. Ricart, del profesor F. Prosper (presidente de Idom), así como la del asistente de investigación Yago Gallo. La empresa Idom proporcionó los medios económicos.

Dentro de la investigación en el campo de la EF, la actuación del CA ha sido específicamente analizada por varios autores. Entre ellos destacan:

- El trabajo de Ward y Handy (1988), en el que, después de explorar las prácticas seguidas por 147 empresas familiares en cuanto al tamaño de su CA, las personas que lo componen, el número y la duración de las reuniones, la remuneración de los consejeros y la experiencia previa de los consejeros externos, se analiza la valoración que de la actuación del CA realiza el jefe ejecutivo principal de la empresa, para terminar recomendando la inclusión de consejeros externos e independientes.
- El estudio de Schwartz y Barnes (1991), en el que, después de analizar las actitudes del jefe ejecutivo principal de la empresa hacia los miembros internos y externos del CA en una muestra de 262 empresas familiares, se concluye que resulta preferible la presencia de un mayor número de consejeros externos que de internos, siempre que el jefe ejecutivo principal así lo desee, los seleccione cuidadosamente y tenga unas expectativas realistas sobre lo que ellos pueden llegar a aportarle.
- El libro de Ward (1991), en el que, tomando como base las etapas de desarrollo de la EF y la evolución en las necesidades de la dirección de la empresa y de los propietarios, el autor aboga por la constitución de un «auténtico» CA que actúe como órgano de gobierno de la empresa, formado por propietarios y por consejeros externos e independientes, y con unas reglas de funcionamiento precisas y formalizadas.

Con la intención de profundizar en el conocimiento de los CA en las EF, se envió en 1994 un cuestionario (1) al grupo de 800 empresas que mantenían contacto con las actividades de la Cátedra Empresa Familiar del IESE. El total de empresas que contestaron el cuestionario fue de 151 (19%), si bien no todas ellas cumplieron la totalidad de las preguntas.

En este documento se presentan los resultados del estudio realizado. El documento consta de los siguientes apartados:

1. Características de la muestra.
2. La existencia del CA y su relación con algunas dimensiones «posicionales» de las empresas.
3. Características generales de los CA.
4. El nivel de utilidad del CA y su relación con las dimensiones «posicionales» de las empresas.
5. El nivel de utilidad del CA y su relación con las variables de «composición» y «formas de funcionamiento».
6. El nivel de utilidad del CA y su relación con las variables de «dedicación de su tiempo» a diversos tópicos.
7. Notas finales.

Los principales resultados de la investigación indican que:

- En la existencia de un CA en la EF tiene una influencia significativa el nivel de liderazgo de la empresa en su sector, el volumen, la antigüedad y el avance generacional, el número de accionistas y el nivel de propiedad ostentado por alguien que no es miembro de la familia.
- Los CA de las EF tienen dificultad para llevar a cabo una amplia renovación de sus miembros y ofrecen resistencia a discutir la preparación de la sucesión.
- Las EF en las que la utilidad del CA ha sido apreciada como alta tienden a ser empresas de mayor tamaño en número de empleados y volumen de ventas.
- El mayor o menor nivel de utilidad del CA de las EF no queda explicado por las características de las personas que lo compone ni por las «normas de funcionamiento» analizadas en esta investigación, excepto con la mayor dedicación en horas, que sí ayuda a incrementar su utilidad.
- La «dedicación de tiempo» de los CA cuyo nivel de utilidad es calificado como bajo se asemeja más a la dedicación propia de un Consejo de Familia, y no tanto a la que corresponde a un órgano de gobierno de la empresa.

## 1. Características de la muestra

Los cuestionarios, contestados en la mayoría de los casos por el ejecutivo principal de la EF (Anexo 2), corresponden a una muestra de 151 empresas con las siguientes características (Anexo 3):

- Un valor medio de ventas por empresa de 7.200 millones de ptas. El 67% de las empresas facturan más de 1.000 millones (2). Como grupo, las empresas de la muestra tienen una venta ligeramente superior a un billón de ptas.
- El valor medio del número de empleados por empresa es de 445 personas. El 59% de las empresas emplea más de 100 personas. Como grupo, las empresas de la muestra emplean a más de 65.000 personas.
- El 59% de las empresas están entre las 10 primeras de su sector de actividad.
- La antigüedad media de las empresas es de 48 años (3).
- En el 45% de las empresas está ya incorporada la tercera generación o una generación más avanzada. Sólo en el 10% de las empresas todavía no se ha incorporado la segunda (4).
- En el 30% de las empresas un solo accionista posee más del 50% del capital. En el 20%, entre dos accionistas poseen más del 50% del capital. Como promedio, la familia posee más del 90% del capital.
- En la muestra son pocas las empresas que tienen capital en manos del público en general, y todavía menos las que tienen accionistas extranjeros.

Dado el proceso de identificación de las EF a las que se envió el cuestionario, hay que considerar la muestra como «oportunistas», de la que, por tanto, no se puede conocer el grado en que representa al universo de las EF.

Sin embargo, los datos comentados en este apartado permiten decir que se trata de un grupo de EF con un tamaño promedio relativamente grande, que ocupan lugares altos en sus sectores y que tienen una antigüedad media elevada (5). Por lo cual, se puede afirmar que un número amplio de empresas de esta muestra ha sabido superar las crisis iniciales de las EF (Ward, 1986), ha superado con éxito procesos de cambio generacional y ha logrado, en comparación con el conjunto de EF del país (Gallo y García Pont, 1989), un desarrollo importante.

## 2. La existencia de consejo de administración y su relación con algunas dimensiones posicionales

En el grupo de 151 EF que forman la muestra, hay 104 empresas (69%) que sí tienen CA y 47 (31%) que no lo tienen.

Los valores medios de las dimensiones «año de fundación», «última generación incorporada», «ventas», «empleados», «posición en el sector», «estructura de la propiedad», «número de accionistas de la familia» y «número de miembros de la familia» correspondientes a las dos submuestras de empresas, y los resultados de las aplicaciones del test de «comparación de medidas» o, en su caso, «chi-cuadrado ( $X^2$ )», aparecen en las Tablas 1, 2, 3, 4 y 5 siguientes:

**Tabla 1**

Valores medios	No tienen CA	Sí tienen CA
<b>Año fundación*</b>	1952	1942
<b>Última generación incorporada**</b>	2	3
<b>Volumen ventas en 1992 (millones)</b>	3.855	8.726
<b>Plantilla total en 1992</b>	385	473

\* $p < 0,05$ .

\*\* $p < 0,01$ .

**Tabla 2. Posición en el sector (porcentaje de empresas)**

	Primeras 10	10 - 50	50 - 100	> 100
<b>No tienen CA</b>	30%	40%	14%	16%
<b>Sí tienen CA</b>	72%	9%	11%	8%

$p(x > X^2) < 0,0001$ ,  $df = 3$ .

Tabla 3. Estructura de la propiedad (\*)

Valores medios	No tienen CA	Sí tienen CA
Propiedad familiar	98%	91%
Propiedad de socios que se consideran «como de la familia»	45%	25%
Propiedad del público en general (bolsa, terceros, etc.) **	–	25%
Porcentaje del capital que es propiedad de extranjeros	–	38%

\* Porcentaje de capital que tiene cada tipo de propietarios en las empresas en las que están presentes.

\*\*  $p < 0,01$ .

Tabla 4. Estructura de la propiedad (\*)

	No tienen CA	Sí tienen CA
Accionistas que poseen menos del 15% del capital	6* / 49%**	30 / 55%
Accionistas que poseen menos del 25% del capital	2 / 60%***	2 / 39%
Accionistas que poseen más del 50% del capital	1 / 36%	1 / 22%

\* Número de accionistas.

\*\* Porcentaje de empresas en las que hay accionistas con cada tipo de propiedad.

\*\*\*  $p < 0,05$ .

Tabla 5. Accionistas y familiares

Valores medios	No tienen CA	Sí tienen CA
Número de accionistas de la familia *	6	12
Número de miembros de la familia *	9	20

\*  $p < 0,05$ .

De acuerdo con estos datos, puede afirmarse que la existencia de CA en la EF se debe más a la antigüedad de la empresa y a la dilución de su capital, que a su tamaño. Este hecho responde a la evolución natural de los familiares que, con el paso del tiempo, crecen en número de miembros y, también, a que los accionistas con porcentajes significativos de capital (entre 25% y 15%) ejercitan sus derechos de participar en el gobierno de la empresa a través del CA.

Por otra parte, es significativa la dependencia estadística existente entre el nivel de liderazgo como órgano que ayuda a alcanzar y conservar esta posición, a desarrollar la imagen de empresa líder, etc.

Como puede observarse, de entre las dimensiones que influyen significativamente en la existencia de un CA, se acostumbran a presentar de forma natural con «el paso del tiempo» en las EF que sobreviven (el mayor número de accionistas y miembros de la familia, y ser multigeneracional). En el caso de otra dimensión (un lugar de mayor liderazgo en el sector), es muy deseable que se presenten en la EF para que continúe incrementando el valor de sus propietarios, generando empleo y aportando riqueza a la sociedad. Finalmente, la última dimensión (qué parte de la propiedad esté en manos del público en general) resulta, con frecuencia, una condición instrumental para que algunas EF dispongan de recursos económicos para alcanzar nuevas tecnologías y mercados, y puedan financiar crecimientos importantes y continuados (Grego, 1984; Ward y Handy, 1988; Young, 1990).

Como puede observarse en el siguiente Cuadro, «razones por las que no existe un consejo de administración», en las 47 EF que no tienen CA existe una razón apreciada como muy importante, la de «no resulta necesario (por la composición del accionariado, proximidad de los accionistas, tipo de empresa, etc.)»; hay dos razones evaluadas como medianamente importantes, las de «restaría agilidad a las decisiones» y «falta de experiencia», y, finalmente, se encuentran dos razones consideradas poco importantes; las de «su coste» y «los problemas que surgirían entre los accionistas».

Tabla 5 bis

Razones por las que <i>no</i> existe un consejo de administración	Importancia de la razón					
	Muy importante	Importante	Algo importante	Poco importante	Nada importante	No contesta
<b>1. No es necesario (por la composición del accionariado, proximidad accionistas...)</b>	26* 55%	11 23%	5 11%	2 4%	2 4%	1 2%
<b>2. No se constituye porque surgirían problemas entre los accionistas</b>	0 0%	3 6%	6 13%	5 11%	15 32%	18 38%
<b>3. Restaría agilidad en las decisiones</b>	5 10%	13 29%	10 21%	4 9%	5 10%	10 21%
<b>4. Significaría un coste elevado para la empresa en ptas.</b>	3 6%	4 9%	4 9%	11 23%	15 32%	10 21%
<b>5. Falta de experiencia en la forma de actuar con un consejo de administración</b>	6 13%	12 26%	9 19%	5 10%	7 15%	8 17%

(\*) Número de empresas.

### 3. Características generales de los consejos de administración

Las características del CA que se preguntaban en el cuestionario (Anexo 1) pueden clasificarse en tres grupos. Características correspondientes a:

- «Composición» (número y tipo de consejeros).

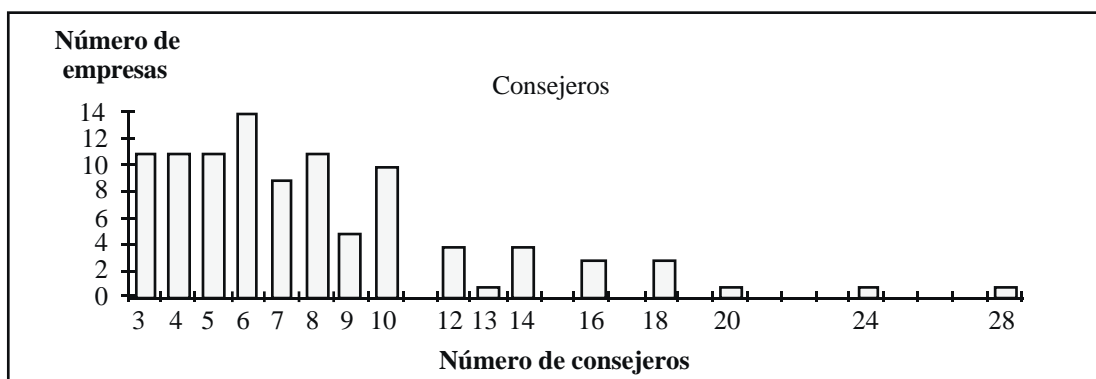


- «Normas de funcionamiento» (número de reuniones y su duración, duración en el cargo, información enviada antes de la reunión, definición de funciones y evaluación de los consejeros).
- «Dedicación de tiempo» (atender informes, aprobar decisiones y discutir puntos críticos).

En relación con la distribución de las empresas según el «número de consejeros» en su CA, que aparece en la Tabla 6, generalmente se piensa que la determinación del tamaño en número de consejeros, para que el CA de una empresa sea eficaz, está relacionado con la necesidad de poder trabajar adecuadamente en equipo (por tanto, un número no excesivamente grande, ni tampoco demasiado pequeño), con las características de tamaño y complejidad de la empresa, y con la necesidad que tiene la empresa de obtener recursos externos gracias al apoyo de los consejeros (Boyd, 1990).

En este sentido, se puede pensar que buena parte de las empresas estudiadas en esta muestra tienen, probablemente, un número adecuado de consejeros (de hecho, el 65% de las empresas tienen entre 5 y 13 consejeros) (Patton y Baker, 1987; Roche, 1987; Johnson, 1990; Breeden, 1993; Stobaugh y Borders, 1996).

**Tabla 6**



Las distribuciones del número total de consejeros, según los tipos de «vinculación» habitualmente considerados en las EF, los «niveles de formación» y sus «edades», son los indicados en la Tabla 7.

**Tabla 7****Tipos de vinculación**

Porcentaje de consejeros: internos			Idem: externos
Accionistas que trabajan en la empresa	Accionistas que no trabajan en la empresa	Directivos de la empresa (no accionistas)	No accionistas no directivos de la empresa
42%*	38%	9%	12%

**Niveles de formación**

Estudios primarios	Estudios secundarios	Estudios universitarios medios	Estudios universitarios superiores
6%*	18%	17%	58%

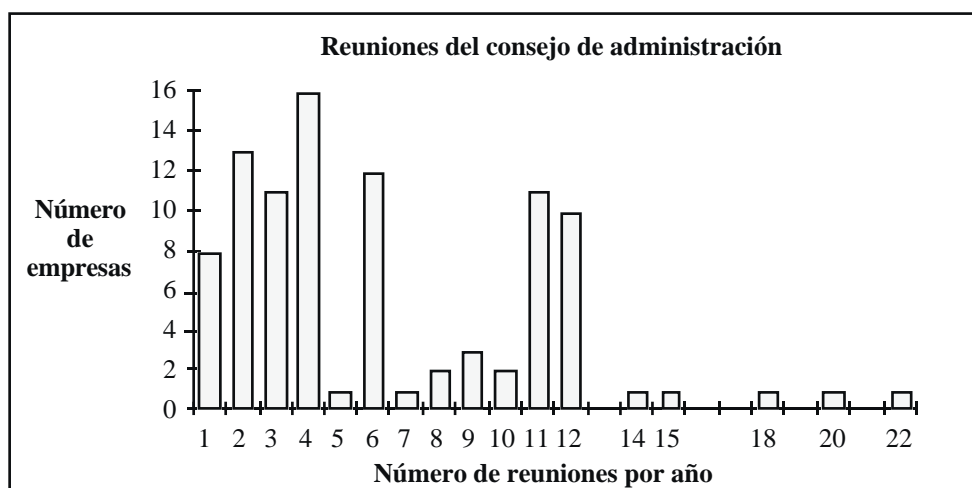
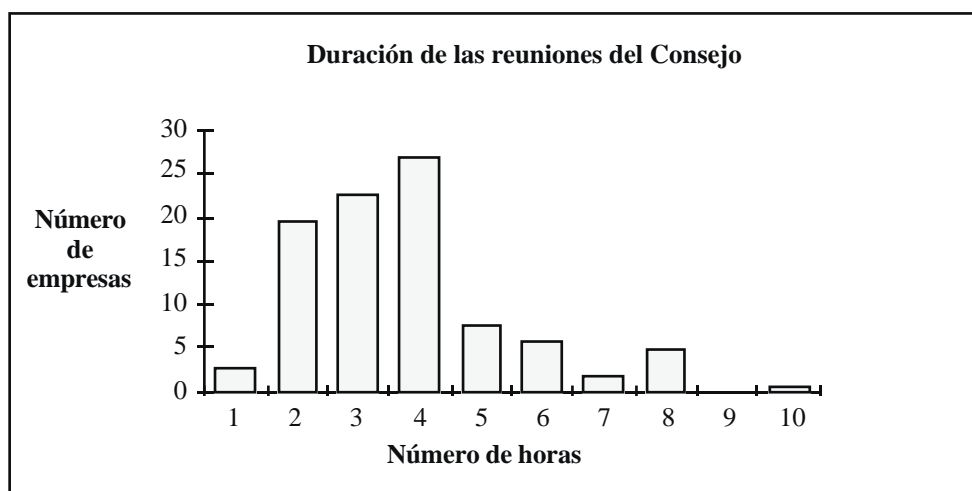
**Edad**

Menos de 25 años	Entre 25 y 45 años	Entre 45 y 65 años	Entre 65 y 75 años	Mayores de 75 años
3%*	35%	43%	11%	6%

\* Del número total de consejeros de las empresas de la muestra.

La distribución de los CA según el «número de reuniones» que celebran y la «duración» en tiempo de las mismas, se presenta en la Tabla 8.

Tabla 8



Como puede observarse, en la mayoría de los casos (73%) el CA se reúne un número de veces que está dentro de los límites de lo que generalmente se considera adecuado (de una vez al mes a una vez cada cuatro meses), y con una duración de la reunión que también parece la conveniente (en el 67% de los casos la duración oscila entre 3 y 6 horas) (Ward, 1988; Lorsch, 1990; Van Hamel, 1996).

La «duración en el cargo» de consejero y la «edad prevista» para el retiro se presentan en la Tabla 9.

Como puede observarse, en el 76% de los casos la duración prevista en el cargo oscila entre 4 y 5 años, lo cual se corresponde con la práctica generalizada en la mayoría de los países, y con lo que ha sido habitual indicar en los estatutos de las empresas en España. Sin embargo, como en la gran mayoría de los casos (78%) no está establecida la edad de retiro, las sucesivas reelecciones de una persona para que siga siendo miembro del CA pueden conducir a situaciones en que los consejeros tengan dificultades para comprender y promover la evolución que toda EF necesita, o a situaciones en las que, por edad, no estén en condiciones de mantener un nivel de aportaciones interesantes.

Tabla 9

Duración del cargo			Edad de retiro prevista para los consejeros		
Años	Número de empresas	Porcentaje	Edad	Número de empresas	Porcentaje
2	4	5	70	2	3
3	2	3	71	0	0
4	19	25	72	1	1
5	39	51	73	0	0
6-7-8-9	0	0	74	0	0
10	1	1	75	0	0
Ilimitado	12	16	Ninguna	78	96
77		100			

Los datos correspondientes al «envío de información previa» a la reunión, a la «definición de funciones» del CA, así como a la «evaluación» de los consejeros, se presentan en la Tabla 10.

Tabla 10

Están escritas las funciones del consejo de administración:	Sí	No
	53%	47%
Se envía información por anticipado a los consejeros:	Sí	No
	71%	29%
De las que envían información por anticipado, la información que se remite es (porcentaje de los casos):	Sí	No
Agenda de la reunión	90%	10%
Estados de situación financiera	79%	21%
Información sobre decisiones importantes	79%	21%
Acta de la reunión anterior	65%	33%
¿Se evalúa periódicamente la aportación de los consejeros?:	Sí	No
	12%	88%

En relación con la información sobre «si están escritas o no las funciones del CA», es oportuno hacer la siguiente consideración. La legislación española confiere al CA la totalidad de las responsabilidades y funciones en la administración de la empresa, dentro del marco de lo que haya aprobado la junta general de accionistas y fuera de los períodos de tiempo en que ésta celebra sus reuniones. El CA puede delegar el desempeño (no sus responsabilidades, frente a la junta general de accionistas) de la práctica totalidad de sus funciones (en una o varias personas, por una vez o de manera permanente), o puede decidir desempeñar todas como tal CA.

Escribir y aprobar las funciones del CA significa dejar explícito cuáles de entre todas va a desempeñar el CA, cuáles va a delegar y en quién, y con qué normativa de funcionamiento va a actuar.

No hay ninguna duda de que, dada la amplitud permitida por la legislación, este compromiso es muy importante para los accionistas de una EF, ya que así conocen cómo van a actuar quienes representan sus intereses –intereses económicos, habitualmente muy importantes para ellos– en el órgano de gobierno de su empresa.

En esta perspectiva resulta significativo, para conocer la actuación del CA en las EF de esta muestra, observar que en casi la mitad de ellas (47%) no están escritas las funciones del CA, existiendo además la probabilidad de que algunos de los que contestan afirmativamente (53%) se refieran a la descripción generalista y más bien «legalista» que, sobre los «poderes» del CA, se acostumbra a hacer en los estatutos de las empresas.

Para que un CA sea útil ha de disponer de información. Parte de esta información y conocimiento deben ser procurados por el consejero, pero otra parte le debe ser proporcionada por la empresa. Cuando un CA no tiene conocimientos, ha «enfermado» de ignorancia, y esto es lo que puede ocurrir acerca de un tercio (29%) de las EF de esta muestra, que no reciben «información por anticipado». Por otra parte, el hecho de que en el 33% de los casos no se envíe a los consejeros el «Acta de la reunión anterior», puede ser solamente un índice de falta de «formalidad» de las reuniones de trabajo del CA, pero también puede ser manifestación de que no se quiere que consten en el acta «posiciones» sobre temas familiares «sensibles», en los que puede resultar peligroso «tomar postura» de manera «oficial».

La falta de «evaluación periódica de la actuación de los consejeros» (en el 88% de las EF no se hace), sumada a los años de duración en el cargo y con el «No» establecimiento de edades de retiro, conduce a pensar que en esta muestra de EF se producirá resistencia hacia la renovación de su CA (Kets de Vries, 1988; Ward, 1988).

Esta resistencia también se hace patente en el estudio de las correlaciones entre las variables de «composición» y «formas de funcionamiento» (Anexo 4). En efecto, existe una relación positiva, si bien de menor valor (+ 0,756), entre el «número de consejeros que tienen estudios universitarios superiores» y el «tamaño» del CA, lo cual indica que la incorporación de personas académicamente más preparadas (habitualmente miembros jóvenes de la familia, pues, como se observa en la Tabla 7, en las EF hay pocos consejeros externos o directivos que no son de la familia), no va acompañada de la separación o jubilación de anteriores miembros de la familia.

En la Tabla 11 aparece la distribución del tiempo que en las reuniones del CA se dedica a «escuchar informes», «aprobar decisiones» y «discutir puntos críticos».

Como puede observarse, los CA de esta muestra de EF dedican una parte importante (50%) de su tiempo a «escuchar informes», dedicación que podría ser parcialmente disminuida si la información se preparara y enviara por anticipado (por ejemplo, la información sobre los estados financieros), y dedican muy poco tiempo al «desarrollo del equipo humano» (4%) y a la «preparación de la sucesión» (2%).

En relación con ello, conviene recordar que «tutelar el desarrollo del equipo directivo» es generalmente considerado una de las responsabilidades prioritarias de todo CA, pues gran parte del valor de una empresa radica en el valor de sus recursos humanos.

Por otra parte, es también conocido que el diseño, implantación a tiempo y la evaluación de los resultados de los procesos sucesorios, es un aspecto crítico de toda EF por su influencia en los elevados índices de mortalidad y en las carencias de evolución y crecimiento que este tipo de empresas presentan (Alcorn, 1982; Dyer, 1986; Kets de Vries, 1988; Ward, 1988; Gallo y Cappuyns, 1995).

**Tabla 11. Trabajo en las reuniones del consejo de administración**

<b>Dedicación del consejo de administración</b>		<b>Porcentaje medio de tiempo</b>
<b>Escuchar informes</b> 50%	Ultimos resultados financieros	19
	Del director general	19
	De los directivos clave	8
	De otras figuras importantes de la familia	4
<b>Aprobar decisiones</b> 25%	Formales (dividendos, poderes, remuneraciones, etc.)	7
	Estratégicas	14
	Relaciones de la familia con la empresa	4
<b>Discutir puntos críticos</b> 25%	Futuros productos, mercados, inversiones, etc.	12
	Desarrollo del equipo humano	4
	Preparación de la sucesión	2
	Situaciones de los miembros de la familia	3
	Otros:	4

#### 4. El nivel de utilidad del consejo de administración y su relación con las dimensiones «posicionales» de las empresas

Los valores medios de las dimensiones «posicionales» que se muestran en la siguiente Tabla 12 corresponden a una reagrupación de las 104 empresas en tres únicos grupos, según el nivel de utilidad de su CA: «alto» (extremadamente útil y muy útil), «medio» (útil) y «bajo» (poco útil y pérdida de tiempo).

Tabla 12. Valores medios de las dimensiones «posicionales»

Nivel de utilidad del CA		Alto	Medio	Bajo
Número de empresas en el grupo		34	40	31

<b>Datos posicionales</b>	Año de fundación	1939	1949	1937
	Ultima generación incorporada	3	3	3
	Ventas (millones de ptas.) (2)	15.491	6.417	4.573
	Número de empleados (1)	881	329	208
	Lugar que ocupa en el sector	Entre las 10 primeras	Entre la 10ª y la 50ª	Entre la 10ª y la 50ª

<b>Estructura de la propiedad</b>	Propiedad familiar (*)	92	89	82
	Propiedad de socios «como de la familia»	7	6	10
	Propiedad del público en general (**)	3	6	10
	Propiedad de extranjeros (***)	–	–	–
	Accionistas que poseen menos del 5%	21	20	8
	Accionistas que poseen más del 25%	1	1	1
	Accionistas que poseen más del 50%	0	0	0
	Accionistas de la familia	9	15	8

(*) Ocurre que es el 100% en:	26 empresas	22 empresas	13 empresas
(**) Existe en:	6 empresas	8 empresas	10 empresas
(***) Existe sólo en dos empresas.			

(1)  $p(x > \chi^2) = 0,0133$ ,  $df = 6$ .

(2)  $p(x > \chi^2) = 0,0617$ ,  $df = 6$ .

Las pruebas del  $X^2$  realizadas para medir la dependencia estadística entre los tres niveles de utilidad del CA y las dimensiones «posicionales», indican que (6):

- Existe una significativa dependencia estadística entre el nivel de utilidad del CA y el «número total de empleados» de la EF ( $X^2 = 16,08$  y probabilidad = 0,0133).
- Hay alguna dependencia estadística entre el nivel de utilidad del CA y el «volumen total de ventas» ( $X^2 = 12,01$  y probabilidad = 0,0617).

Los datos de la Tabla 12 y los resultados estadísticos recién comentados indican que el CA es muy útil en las EF de mayor tamaño en ventas y plantilla (Grego,1984). Este nivel superior de utilidad del CA puede responder a razones como las siguientes:

- El mayor tamaño de la empresa acostumbra a estar unido a una superior complejidad en las relaciones con los «stakeholders», y es conocido que tener CA puede ser positivo en el desarrollo de este tipo de relaciones (The Committee on Financial Aspects of Corporate Governance and Gee and Co. Ltd., 1992).
- Las decisiones importantes en empresas de mayor tamaño acostumbran a significar un mayor riesgo para quien las toma, por ello puede resultar oportuno a su jefe ejecutivo principal tener la posibilidad de «compartirlo» con el CA (Lorsch, 1989).
- El mayor tamaño acostumbra a llevar aparejadas necesidades importantes de distintos tipos de recursos y, para ello, es bueno contar con un CA que aporte más alternativas viables de combinaciones de recursos (Boyd, 1990).
- En las empresas de mayor tamaño hay más experiencia en el desarrollo de relaciones entre el jefe ejecutivo principal y el CA, por lo que se logra que el CA aporte mayor valor a la empresa en su actuación como órgano de gobierno.

La inexistencia de relaciones estadísticamente significativas con las restantes dimensiones «posicionales» indican que, en esta muestra, no hay relación entre el nivel de utilidad del CA y:

- La antigüedad de la EF.
- El número de la última generación incorporada.
- La estructura de la propiedad en número y tipo de accionistas.

## **5. El nivel de utilidad del consejo de administración y su relación con las variables de «composición» y «formas de funcionamiento»**

Los datos medios sobre el «número», la «edad» de los consejeros, su tipo de «vinculación» con la EF y su «nivel» de estudios, correspondientes a cada uno de los tres grupos de nivel de utilidad del CA, se muestran en la Tabla 13, sin que se haya identificado ninguna relación estadísticamente significativa con el análisis de varianza (ANOVA) ni con las pruebas de Chi - cuadrado ( $X^2$ ).



Tabla 13

Nivel de utilidad del CA		Alto	Medio	Bajo
Número de empresas en el grupo		37	40	28
Número de consejeros en el CA (*)		8,86	6,55	5,29
Edad de los consejeros en el CA (**)	< 25 años	0,27 (24%)*	0,13 (23%)	0,11 (18%)
	25-45 años	1,86 (68%)	2,64 (82%)	1,93 (79%)
	45-65 años	2,73 (68%)	3,23 (72%)	2,21 (79%)
	65-75 años	0,81 (38%)	0,69 (28%)	0,68 (50%)
	> 75 años	0,19 (35%)	0,26 (44%)	0,32 (39%)
Vinculación de los consejeros (**)	Accionista que trabaja en la EF	2,68 (89%)*	3,22 (97%)	2,53 (93%)
	Accionista que no trabaja en la EF	2,65 (59%)	3,03 (82%)	1,71 (71%)
	Directivo no accionista	0,65 (35%)	0,44 (33%)	0,71 (46%)
	Externo (no accionista, no directivo)	0,73 (38%)	1,10 (41%)	0,30 (11%)
Estudios de los consejeros (**)	Primarios	0,19 (16%)*	0,31 (15%)	0,50 (36%)
	Secundarios	0,84 (49%)	1,26 (59%)	1,00 (61%)
	Universitarios medios	1,08 (46%)	1,13 (56%)	0,75 (43%)
	Universitarios superiores	3,24 (81%)	4,03 (90%)	2,75 (79%)

(\*) Número total de consejeros que tienen las empresas de cada grupo, dividido por el número de empresas del grupo.

(\*\*) Número total de consejeros en las empresas de cada grupo, que tienen la característica indicada, dividido por el número de empresas del grupo.

(\*\*\*) Porcentaje de empresas del grupo en el que hay consejeros con esta característica.

Los datos sobre las diversas «normas de funcionamiento» de los CA, y los resultados de la aplicación del ANOVA, se presentan en la Tabla 14.

Tabla 14

Nivel de utilidad del CA	Alto	Medio	Bajo
Número de empresas en el grupo	37	40	28
Horas de duración de la reunión del CA (*)	4,16	3,54	2,66
Número de reuniones por año (*) (1)	7,62	6,49	4,04
Horas de dedicación anual (*) (2)	33,61	23,65	12,34
Remuneración anual en pesetas (*) (2)	2.114.000 (14 respuestas)	1.068.000 (13 respuestas)	1.175.000 (7 respuestas)

Envío de información previa a la reunión del CA (**)	Agenda de la reunión	73%	54%	50%
	Acta de la reunión anterior	54%	33%	29%
	Situación financiera	54%	46%	46%
	Decisiones importantes	65%	36%	50%

(\*) Número total de horas correspondientes a todas las empresas de cada grupo, dividido por el número de las empresas del grupo.

(\*\*) Porcentaje de empresas que contestan *sí* la envían.

(1)  $P < 0,05$

(2)  $P < 0,01$

De acuerdo con esta información existe una relación estadísticamente significativa no sólo entre el mayor número de horas de dedicación anual de los consejeros y el superior nivel de utilidad del CA, sino también entre este nivel y la duración de cada reunión, en el sentido de que las reuniones «cortas» dan lugar a menor nivel de utilidad como tal CA.

El análisis comentado en este apartado permite afirmar que no hay relaciones determinantes entre el nivel de utilidad del CA, tal y como ha sido apreciada por el jefe ejecutivo principal de la EF, y las características de su «composición» y del «envío de información previa a la reunión».

## 6. El nivel de utilidad del consejo de administración y su relación con las variables de «dedicación de tiempo» a diversos tópicos

Los porcentajes del tiempo de la reunión del CA dedicados a las diferentes tópicos incluidos en el cuestionario y los resultados del análisis de varianza se presentan en la Tabla 15.

Tabla 15

Nivel de utilidad del CA	Alto	Medio	Bajo
Número de empresas en el grupo	37	40	28
<b>Escuchar informes (*)</b>	<b>41%</b>	<b>51%</b>	<b>49%</b>
Sobre estados financieros	14%	19%	20%
Del director general	17%	18%	15%
De directivos clave	7%	10%	9%
De otras figuras importantes de la familia (1)	3%	4%	5%
<b>Aprobar decisiones (*)</b>	<b>21%</b>	<b>20%</b>	<b>20%</b>
De tipo formal	6%	5%	9%
Estratégicas	13%	11%	10%
De relaciones entre la empresa y la familia	2%	4%	1%
<b>Discutir puntos críticos sobre (*)</b>	<b>21%</b>	<b>18%</b>	<b>18%</b>
Productos futuros	12%	12%	9%
Desarrollo del equipo humano	5%	3%	2%
Preparación de la sucesión (1)	1%	1%	3%
Situación de los miembros de la familia	3%	2%	4%

(\*) Porcentaje promedio de dedicación de tiempo por las empresas del grupo.

(1)  $p < 0,05$ .

De acuerdo con estos resultados, existe una relación estadísticamente significativa entre la mayor utilidad del CA y el menor tiempo dedicado a escuchar informes de «otras figuras clave de la familia» y a discutir la «preparación de la sucesión». Esta relación resulta sorprendente en una EF; sin embargo, como se verá a continuación, tiene una clara explicación dentro del conjunto de relaciones de dedicación de tiempo de los CA.

El CA de una empresa, al estar formado por un grupo de personas con responsabilidades compartidas, para ser útil ha de ser capaz de organizarse y desempeñar su misión con un acertado trabajo de equipo.

Para que el trabajo de un equipo resulte útil, necesariamente sus miembros han de escucharse, es decir, han de oír lo que unos y otros piensan, han de estar dispuestos a cambiar de opinión y evitar la monótona repetición de los mismos argumentos. Por ello, la comparación de las relaciones que, en cada una de las submuestras, se den entre las variables de dedicación del tiempo del CA a «aprobar decisiones» y a «discutir puntos críticos», con las variables del tiempo empleado en escuchar a miembros importantes del equipo, puede ayudar a descubrir eventuales razones de utilidad basadas en los modos de comportarse de los consejeros.

Como puede observarse en las correspondientes tablas de correlaciones (Anexos 8, 9 y 10), en la submuestra de EF cuyo jefe ejecutivo principal aprecia un nivel de utilidad *bajo* del CA, se da un comportamiento marcadamente distinto del de la submuestra con nivel de utilidad *alto*.

En efecto, en los CA con nivel de utilidad *bajo* (Anexo 8), las «figuras importantes de la familia» toman un especial *protagonismo*, en el sentido de que el tiempo dedicado a oírles influye intensamente en la dedicación del CA a otros tópicos. Cuando ellos hablan, y conviene recordar que *no* es el jefe ejecutivo principal de la empresa quien habla, sino miembros de la familia, el CA discute más unos tópicos y menos otros o, en sentido contrario, cuando el CA discute determinados tópicos se escucha más o menos a estas «figuras importantes de la familia».

Por una parte, se encuentran en esta submuestra correlaciones positivas entre el tiempo que el CA emplea en escuchar los informes de las «figuras importantes de la familia» y el destinado a discutir el «desarrollo del equipo humano» (+0,712), así como el empleado en discutir las «situaciones de los miembros de la familia» (+0,699). Por otra parte, también se encuentran correlaciones negativas entre dicho tiempo y el destinado a discutir la «preparación de la sucesión» (-1,000).

Este tipo de *protagonismo* de las «figuras importantes de la familia» no se da en la submuestra de EF cuyo jefe ejecutivo principal aprecia un nivel *alto* de utilidad del CA (Anexo 10), pero sí aparece, aunque en menor grado y más «compartido» con el protagonismo del jefe ejecutivo principal, en la submuestra con nivel de utilidad *medio* (7) (Anexo 9).

Por otra parte, y en otro orden de ideas, el CA es el grupo de personas que ostenta los derechos para gobernar responsabilidades por las decisiones que aprueba. Por ello, la comparación en las tres submuestras de las relaciones existentes entre los tiempos dedicados a «aprobar decisiones» y a «discutir puntos críticos», puede ayudar a identificar diferencias en el comportamiento de los Consejos.

En este sentido, se observa que el CA calificado con utilidad *baja* tiene un comportamiento más «sensible» en la toma de decisiones de *tipo formal* y las correspondientes a las *relaciones entre la familia y la EF*.

En los CA con nivel de utilidad *bajo* (Anexo 8), por una parte, el tiempo destinado a aprobar «decisiones formales» (dividendos, poderes, remuneraciones, etc.) evoluciona en el mismo sentido que el destinado a aprobar decisiones sobre las «relaciones entre la empresa y la familia» (+0,904) y el destinado a discutir la «preparación de la sucesión» (+1,000) y la «situación de los miembros de la familia» (+0,949). Y, por otra parte, el tiempo dedicado a aprobar decisiones sobre las «relaciones entre las empresas y la familia», cambia en el mismo sentido que el dedicado a discutir «otros puntos críticos» (+1,000) y la «situación de los miembros de la familia» (+0,849).

Esta *sensibilidad* no se encuentra en la submuestra de EF cuyo jefe ejecutivo principal aprecia un nivel *alto* de utilidad del CA (Anexo 10), pero sí aparece de nuevo, aunque en menor grado, en la submuestra con nivel de utilidad *medio* (Anexo 9).

Finalmente, dada la importancia que una acertada sucesión tiene para las EF, y sin olvidar, como ya se ha indicado, que en esta muestra de EF, al igual de lo observado en otras muestras (9) se le dedica muy poco tiempo, la comparación de las maneras de actuar de los tres subgrupos también permite observar diferencias en el comportamiento de los consejeros.

En las EF con nivel *alto* de utilidad del CA, el tiempo dedicado a discutir la «preparación de la sucesión» no tiene relaciones con el dedicado a ninguno de los demás tópicos (Anexo 10). Por su parte, en el caso de nivel de utilidad *medio* (Anexo 9), sólo se encuentra relación con el tiempo dedicado a aprobar decisiones de «tipo formal» (+0,948). Sin embargo, en las EF con nivel de utilidad *bajo* (Anexo 8) se encuentran hasta nueve correlaciones, lo cual ayuda a pensar que cuando en la reunión del Consejo se trata este tema, es como si se abriera una «caja de Pandora» (10) que contiene sorpresas en muchos otros tópicos importantes para la empresa; o que para poder trabajar sobre estos otros tópicos hay que dedicarse, al mismo tiempo, a «preparar la sucesión».

En síntesis, de acuerdo con los puntos anteriores, en relación de cómo es el trabajo en equipo de los CA, puede afirmarse que la dedicación de tiempo a trabajar sobre un determinado punto en los CA cuyo nivel de utilidad ha sido apreciado como *alto*, al no estar correlacionada de forma estadísticamente significativa se puede orientar con mayor independencia, es decir, con menos sesgos y limitaciones, a la acción de gobierno de la EF.

Por su parte, el comportamiento de los CA con un nivel de utilidad *bajo* se parece más al comportamiento de un *Consejo de Familia* que al de un CA que realmente esté gobernando la empresa. Un Consejo de Familia «dominado» por las figuras clave de la familia, preocupado por las relaciones de la familia con la empresa y por las situaciones de los miembros de la familia. Consejo de Familia que dedica muy poco tiempo, por las difíciles «resonancias» a que ello da lugar, a uno de los problemas más críticos cuando hay una empresa y una familia: el problema de la sucesión.

## 7. Notas finales

Las «fronteras» y «áreas compartidas» entre la acción de gobierno y la de dirección de una empresa, ni tienen límites precisos ni tampoco éstos son inamovibles en el transcurso del tiempo; por ello, la distinción entre ambos tipos de acción puede resultar difícil de comprender, de diseñar y de implantar. Sin embargo, dada la evolución de las características de las formas de competir en los mercados, las características de los directivos y de los propietarios de las empresas, cada vez será más necesaria dicha distinción para el desarrollo de la empresa, pues es plenamente necesaria (Whisler, 1983; Lorsch, 1995).

Esta distinción es especialmente importante en la EF. En efecto, cuando la EF está en sus primeras generaciones y tiene pocos o un solo propietario, que habitualmente la dirigen en solitario y bajo la intensa influencia de sus preferencias personales, si sólo hay dirección y no hay gobierno, se corre el riesgo de graves errores estratégicos y organizativos, por no tener quien pueda discrepar de las opiniones de quien dirige (Gallo, 1997).

Cuando la EF está en generaciones más avanzadas y con el capital más diluido, incluso parcialmente participado por personas que no son de la familia, quienes la dirigen, buscando no tener demasiadas dificultades con los propietarios, corren el riesgo de promover o permitir que éstos evolucionen hacia la figura de accionistas «pasivos». Accionistas al mismo tiempo poco capacitados o interesados por el futuro desarrollo de la empresa, o sin posibilidades de «salir» de la EF y faltos de un órgano que realmente comprenda y promueva sus intereses (de Visscher et al., 1995). Accionistas que difícilmente se mantendrán «unidos» y «comprometidos» con el desarrollo de su empresa.

De acuerdo con la legislación sobre sociedades anónimas y con la experiencia práctica de su funcionamiento en bastantes EF multigeneracionales exitosas, el CA puede ser este órgano que supervise la elección de la estrategia, de manera que se apoye en las preferencias personales acertadas de quienes dirigen la empresa, y «reorienta» aquellas preferencias que conducen a errores en los juicios estratégicos. El órgano que por la tutela que ejerce sobre el equipo directivo –el recurso más importante en el largo plazo– anime a quienes dirigen la EF a la contratación de los mejores, a evitar nepotismos y a promover el desarrollo continuado de sus capacidades. Finalmente, el órgano que, apoyado en la veracidad y la totalidad de la información, sea garantía de honestidad en la defensa de todos los grupos que tienen intereses en la empresa.

Por otra parte, de manera distinta a lo que ocurre en las empresas no familiares, difícilmente se puede realizar la sucesión en la EF por la simple sustitución de un ejecutivo principal por otro. La sucesión en la EF conlleva cambios importantes en la propiedad y, por tanto, en las relaciones «propiedad-empresa-dirección» (Mace, 1976; Salmon, 1993). En este proceso, el CA tiene un papel clave, pues puede ser escuela de formación y perfeccionamiento de sucesores, motor en el diseño e implantación de las nuevas relaciones con accionistas, e impulsor de la aplicación de sistemas de dirección profesionalizados.

En la muestra de EF analizada en este documento, formada como se ha visto por EF que, en comparación con el conjunto de EF españolas pueden considerarse grandes, exitosas y de mayor edad, no parece que en la mayoría de los casos el CA haya logrado aportar la evolución y desarrollo de la empresa que sería esperable.

En efecto, en una cifra tan alta como el 31% de los casos, estas EF ni siquiera tienen CA, y sólo en un porcentaje tan bajo como el 24% de las que tienen CA se considera que el mismo aporta un nivel elevado de utilidad.

En el caso de las empresas que *no* tienen CA, las principales razones identificadas para no tenerlo, las razones de «no es necesario» o «conduciría a una mayor lentitud en la toma de decisiones», pueden ser un índice claro de la conveniencia de lo contrario, es decir, de tener Consejo. Pues es posible que correspondan a situaciones en las que el jefe ejecutivo principal, tan «peligrosamente» convencido está de sus propias ideas que piensa que siempre acierta, o que considerar otras alternativas es una pérdida de tiempo.

No tener la necesidad de que un órgano de la empresa aporte la función de gobierno, salvo circunstancias ciertamente particulares de la EF y de la familia propietaria, o características excepcionalmente extraordinarias de la persona que la dirige, es índice de desconocer el «enriquecimiento» en capacidades que aporta un buen proceso de dirección estratégica, o del deseo de dirigir en solitario y, en el peor de los casos, por lo peligroso que resulta para la EF, es un claro indicador de la excesiva valoración que se tiene de las propias capacidades para dirigir.

Tener el firme convencimiento de que la actuación del CA necesariamente conducirá a una mayor lentitud en la toma de decisiones, equivale a equiparar su funcionamiento con algo tan alejado de un buen CA como es la burocracia inoperante; a confundir la importancia de las decisiones con la urgencia en tomarlas; a no saber distinguir el proceso de «preparación-maduración» de las decisiones del hecho de tomarlas o, en el peor de los casos, a no querer permitir que otros participen en la elección de alternativas que toda decisión produce.

En el caso de las empresas que *sí* tienen CA, las principales causas identificadas cuando su nivel de utilidad es bajo, no tienen tanto que ver con sus normas de funcionamiento como con el hecho de que, en estos Consejos, haya «protagonismos» de personas que no se esfuerzan en «aportar» función de gobierno a la empresa, o con el hecho de que tengan dedicaciones de tiempo a «tópicos» que originan «equivocaciones» o «distracciones» acerca de lo que es importante para incrementar el valor de la empresa.

El auténtico éxito de un CA, al menos tal y como los ejecutivos principales de las EF de la muestra así lo aprecian, no radica exclusivamente en haber «cumplido» unas reglas que ya están bien experimentadas para la selección de consejeros, en cuanto a su número y sus características profesionales o personales se refiere, o en implantar y saber seguir unas determinadas prácticas de funcionamiento que, como es lógico, se corresponden con las prácticas de funcionamiento del trabajo en equipo, pues un CA es un equipo de personas que han de trabajar juntas. El éxito del CA, si bien ha de partir de esta normativa, pues acostumbra a ser una «condición necesaria», ha de apoyarse en otras características que darán lugar a la «condición suficiente».

Entre estas características destaca la calidad en la «dinámica» del funcionamiento. Calidad en la exactitud y prontitud de la información que se aporta a los consejeros. Calidad en la dedicación que se les pide, tanto en cuanto a los tópicos a tratar en el CA como en el horario y tiempo que se les atribuye. Calidad en la forma como se trabaja en las reuniones. Calidad, finalmente, pero no menos importante, en la manera de actuar de quien «hace cabeza» del CA (Henke, 1985), normalmente su presidente, dando ejemplo y liderando el trabajo eficaz de consejeros, sin confundirlo con la dirección de la empresa.

Pero lo que tiene mayor importancia en el auténtico éxito del CA de una EF son las cualidades personales de cada uno de los consejeros y el conjunto completo de todas ellas (Mace, 1976; Wallance, 1985; Grumbar y Kelly, 1993; Salmon, 1993). Sin duda, el éxito reside en su voluntad de actuar bien, en su disposición para dedicarse esforzadamente a los tópicos que en cada situación sean importantes, para con su gobierno apoyar la dirección de la empresa, o cambiarla si fuera lo conveniente, y en su compromiso con la evolución y desarrollo continuado de una organización que es bien común de los propietarios, de los que la dirigen, de los que en ella trabajan y de la sociedad en general. □

---

(1) El cuestionario se presenta en el Anexo 1.

(2) Un punto de comparación se puede encontrar en el hecho de que, en España, en cifras «redondeadas», en 1993 («Dun & Bradstreet International, 50.000 principales empresas españolas», CD - Rom Visualización, 1995).

- 1.100 empresas facturaban más de 10.000 millones de ptas.

- 1.100 empresas tenían una facturación comprendida entre 5.000 y 10.000 millones de ptas.

- 3.400 empresas tenían una facturación comprendida entre 2.000 y 5.000 millones de ptas.

(3) Como posible punto de referencia, la antigüedad media de las 229 EF de mayor tamaño de España era de 35 años en 1992 (Gallo y Cappuyns, 1995).

(4) En una muestra de 530 EF elegidas al azar entre todas las EF españolas que facturaban más de 200 millones de ptas. en 1986, en el 43% de los casos todavía no se había incorporado la segunda generación (Gallo y García Pont, 1989).

- (5) En el análisis realizado para identificar posibles correlaciones entre las dimensiones «posicionales» del apartado nº 1 del cuestionario (Anexo 1), no se identifican tendencias que puedan revelar sesgos en la muestra de cara a la interpretación de los resultados.
- (6) Para realizar las pruebas del  $X^2$ , correspondientes a este apartado y a los siguientes, los valores dados por las empresas para las distintas variables se han agrupado en categorías según se indica en el Anexo 5.
- (7) En estas EF existe una correlación positiva entre el tiempo destinado a escuchar a las «figuras importantes de la familia» y el dedicado a discutir las «situaciones de los miembros de la familia» (+0,920), pero cuando se oye más a las «figuras importantes de la familia», también se atienden más los informes del «director general» (0,822).
- (8) En estas EF existe una correlación positiva entre el tiempo destinado a aprobar «decisiones formales» y el empleado en discutir la «preparación de la sucesión» (+0,948). Por su parte, el tiempo dedicado a aprobar decisiones sobre las «relaciones entre la empresa y la familia» tiene correlaciones positivas con los tiempos destinados a discutir la «situación de los miembros de la familia» (+0,953) y el «desarrollo del equipo humano» (+0,813).
- (9) En una muestra de 147 EF, miembros del The Executive Committee (Milwaukee, Wisconsin), Ward y Handy (1988) encontraron que la dedicación de tiempo del CA a la sucesión era del 2%.
- (10) La discusión de la «preparación de la sucesión» tiene correlaciones *negativas* con los tiempos dedicados a escuchar «informes del director general» (-1,000) y de otras «figuras clave de la familia» (-1,000), correlaciones *positivas* con los tiempos dedicados a escuchar informes sobre «estados financieros» (+0,849), a aprobar decisiones de «tipo formal» (+1,000) y sobre la «relación de la familia con la empresa» (+0,984) y «decisiones estratégicas» (+0,713), y con los tiempos dedicados a discutir «situaciones de los miembros de la familia» (+0,996), «productos futuros» (0,983) y el «desarrollo del equipo humano» (+0,733).

## Bibliografía

- Alcorn, P.B., «Success and Survival in the Family Owned Business», McGraw-Hill, 1982.
- Aronoff, Craig G. y Ward, John L., «Family Business Sourcebook», Omnigraphics, Inc., 1991.
- Boyd, Brian, «CEO Duality and Firm Performance: A Contingency Model», *Strategic Management Journal*, vol. 16, nº 4, 1995.
- Boyd, Brian, «Corporate Linkages and Organizational Environment: A Test of the Resource Dependence Model», *Strategic Management Journal*, vol. 11, nº 6, 1990.
- Breeden, Richard, «The Fight for Good Governance», *Harvard Business Review*, enero-febrero de 1993.
- Brewster, Linda y Mizruchi, Mark S., «Board Composition and Corporate Financing: The Impact of Financial Institution Representation on Borrowing», *Academy of Management Journal*, vol. 36, nº 3, 1993.
- Crystal, Graef S., «Do Directors earn their Keep?», *Fortune*, mayo, 6, 1991.
- Demb, Ada y Neubauer, F.-Friedrich, «The Corporate Board», Oxford University Press, 1992.
- Firstenberg, Malkiel, «The Twenty-first Century Board Room: Who Will Be in Charge», *Sloan Management Review*, otoño de 1994.
- Gallo, Miguel A., «La empresa familiar», Biblioteca IESE de Gestión de Empresas, Folio, Barcelona, 1997.
- Gallo, Miguel A. y Cappuyns, Kristin, «Continuity in Family Businesses», IESE, Research Paper nº 290-E, 1995.
- Gallo, Miguel A. y García Pont, Carlos, «Important Factors in the Family Business Internationalization», IESE, Research Paper nº 256-E, 1989.
- Gibb, Dyer W., «Cultural Change in Family Firms», Jossey-Bass, San Francisco, 1986.
- Grego, Jaime, «Cómo hacer eficaz el consejo de administración», nota técnica DGN-303, IESE, Universidad de Navarra, 1984.



- Grumbar, John J. y Kelly Michael, A.J., «Corporate Governance: The Role of the Non-executive Director», Egon Zehnder International and Executive Interim Management, 1993.
- Henke, Jr., John W., «Involving the Board of Directors in Strategic Planning», *The Journal of Business Strategy*, 1985.
- Johnson, Elmer W., «An Insider's Call for Outside Direction», *Harvard Business Review*, 1990.
- Judge, William Q. y Zeithaml, Carl P., «Institutional and Estrategic Choice Perspectives on Board Involvement in the Strategic Decision Process», *Academy of Management Journal*, vol. 35, nº 4, 1992.
- Kesner, Idalene y Johnson, Roy B., «Crisis in the Boardroom», *Management Executive*, vol. 4, nº 1, 1990.
- Kesner, Idalene y Johnson, Roy B., «An Investigation of the Relationship between Board Composition and Stockholders Suits», *Strategic Management Journal*, vol. 11, nº 4, 1990.
- Kets de Vries, Manfred, «The Darkside of the CEO Succession», *Harvard Business Review*, enero-febrero de 1988.
- Lorsch, Jay W., «Empowering the Board», *Harvard Business Review*, enero-febrero de 1995.
- Lorsch, Jay W., «Shaping up the Board of Directors», *Across the Board*, marzo de 1990.
- Lorsch, Jay W., «Pawns or Potentates: The Reality of America's Corporate Boards», *Academy of Management Executive*, vol. 4, nº 4, 1990.
- Mace, Myles L., «Designing a Plan for the Ideal Board», *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre de 1976.
- Mace, Myles L., «Directors: Myth and Reality», Harvard Business School, 1971.
- Morrison, Roger, «Information Needed for Board Decision Making», British Institute for Management, 1971.
- Patton, Arch y Baker, John C., «Why Won't Directors Rock the Boat?», *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre de 1987.
- Rediker, Kenneth J. y Seth, Anju, «Boards of Directors and Substitution Effects of Alternative Governance Mechanisms», *Strategic Management Journal*, vol. 16, nº 2, 1995.
- Roche, Gerard R., «The Board», A Report presented by Heidrick and Struggles Consultants in Executive Search, 1987.
- Sahlman, William A., «Why Sane People Shouldn't Serve on Public Boards», *Harvard Business Review*, mayo-junio de 1990.
- Salmon, Walter J., «Crisis Prevention: How to Gear Up your Board», *Harvard Business Review*, enero-febrero de 1995.
- Schwartz, Marc A. y Barnes, Louis B., «Outside Boards and Family Business Another Look», *Family Business Review*, otoño de 1991.
- Stobaugh, Robert y Borders, Brian, «How to Build an Effective Small-Company Board», Board -Building Series, National Association of Corporate Directors NACD, 1996.
- The Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance and Gee and Co. Ltd., «The Code of Best Practices», Burgess Science Press, 1992.
- The Working Group on Corporate Governance, «A New Compact for Owners and Directors», *Harvard Business Review*, julio-agosto de 1991.
- Van Hamel, Joost, «Boardroom Dynamics: An Exploratory Research into Governance Skills in Large Corporations», GITP Adviesgroep Ondernemingsbestuur, 1996.
- Visscher, François de, Aronoff, Craig y Ward, John L., «Financing Transitions», *Family Business Leadership Series*, nº 7, 1995.
- Wallace, Wanda A., «Are Outside Directors Put on Boards Just for Show?», *The Wall Street Journal*, 1 de noviembre de 1985.

- Ward, John L., «Creating Effective Board for Private Enterprises», Jossey-Bass, San Francisco, 1991.
- Ward, John L., «The Special Role of Strategic Planning for Family Business», *Family Business Review*, verano de 1988.
- Ward, John L. y Handy, James L., «A Survey of Board Practices», *Family Business Review*, otoño de 1988.
- Ward, John L., «How Many Will Survive in 2046?», *Family Enterprise* (Canadian Association of Family Enterprise), n° 9, marzo de 1986.
- Whisler, Thomas, L., «Some Do's and Don'ts for Directors», *The Wall Street Journal*, 21 de marzo de 1983.
- Wortman, Jr., Max S., «Theoretical Foundations for Family Owned Business: A Conceptual and Research-Based Paradigm», *Family Business Review*, vol. 7, n° 1, 1994.
- Young, Jack, «Pawns or Potentates: The Reality of America's Corporate Boards», *Academy of Management Executive*, vol. 4, n° 4, 1990.
- Zarha, Shaker A. y Pearce II, John A., «Boards of Directors and Corporate Financial Performance: A Review and Integrative Model», *Journal of Management*, vol. 15, n° 2, 1989.

## Anexo 1

## Cuestionario



Avenida Pearson, 21  
08034 Barcelona

**CONSEJO DE ADMINISTRACION****1. Datos posicionales**

Año aproximado de fundación de la empresa:	FUNDA.	Principal sector de actividad: .....			
Qué número hace la última generación incorporada:	GENER.	.....			
Volumen total de ventas en 1992 (millones de ptas.):	VTAS.	Qué lugar ocupa en el sector:			
Número total de personas en 1992:	PERS.	Primeras 10	10 - 50	50 - 100	> 100
		4	3	2	1

Estructura de la propiedad	Porc. de capital Total 100%
Propiedad familiar	KFAM
Propiedad de socios que se consideran «como de la familia»	KSOC
Propiedad del público en general (en bolsa, terceros, etc.)	KPCO

Estructura de la propiedad	Número
Accionistas que poseen menos del 5% del capital	ACC 5
Accionistas que poseen más del 25% del capital	ACC 25
Accionistas que poseen más del 50% del capital	ACC 50

Porc. del capital que es propiedad de extranjeros	KEXTRA
Número aproximado de accionistas extranjeros	NEXTRA

Número aproximado de accionistas de la familia	ACC F
Número aproximado del total de miembros de la familia	MIE F

**2. En el caso de que la empresa no tenga consejo de administración**

Razones por las que no existe un consejo de administración	Importancia de la razón				
	Muy importante	Importante	Algo importante	Poco importante	Nada importante
1. No es necesario (por la composición del accionariado, proximidad de los accionistas, tipo de empresa, etc.)	5	4	3	2	1
2. No se constituye porque surgirían problemas entre los accionistas					
3. Restaría agilidad en las decisiones					
4. Significaría un coste elevado para la empresa					
5. Falta de experiencia en la forma de actuar con un consejo de administración					
6. Otras:					

## Anexo 1 (continuación)

**3. En el caso de que la empresa sí tenga consejo de administración: número de consejeros**

Número de consejeros					
Menos de 25 años	Entre 25 y 45 años	Entre 45 y 65 años	Entre 65 y 75 años	Mayores de 75 años	TOTAL
25	25 - 45	45 - 65	65 - 75	75	TOTAL

Número de consejeros: internos			Idem: externos
Accionistas que trabajan en la empresa	Accionistas que no trabajan en la empresa	Directivos de la empresa	(No accionistas. No directivos de la empresa)
A TRAB.	A NO TR.	DIREC.	NO AC-D

Número de consejeros con distintos niveles de formación			
Estudios primarios	Estudios secundarios	Estudios universitarios medios	Estudios universitarios superiores
E. PRIM.	E. SECU.	E. UN. ME.	E. UN. SU

**4. Funcionamiento del consejo de administración**

Número de reuniones que celebra el consejo de administración por año:

REUNI.

Duración aproximada de las reuniones (en horas):

HORAS

Remuneración total anual por pertenecer al Consejo (en pesetas):

REMUN.

Duración establecida para el cargo de consejero (en años):

DUR.. CA.

Edad de retiro prevista para los consejeros:

ED. RET.

Ninguna

¿Están escritas las funciones del consejo de administración?

FUNCI.

Sí

No

1

0

¿Se envía información por anticipado a los consejeros?	Sí	No
INFO.		
Tipo de información que se envía:	Sí	No
Agenda de la reunión: AGEND.		
Acta de la reunión anterior: ACTA.		
Estados de situación financiera: ESTAD.		
Información sobre decisiones importantes: DE IMP.		
Otras:		

¿Se evalúa periódicamente la aportación de los consejeros?

EVALU.

Sí

No

1

0

¿Quién hace la evaluación?: .....

## Anexo 1 (continuación)

**5. Dedicación y utilidad del consejo de administración**

Dedicación del consejo de administración		Porcentaje de tiempo ocupado en las reuniones del consejo de administración
Escuchar informes	Ultimos resultados financieros	<b>RESUL.</b>
	Del director general	<b>DIR. GE.</b>
	De los directivos «clave»	<b>DIR. CL.</b>
	De otras figuras importantes de la familia	<b>FIG. FA.</b>
Aprobar decisiones	Formales (dividendos, poderes, remuneraciones, etc.)	<b>FORMA.</b>
	Estratégicas	<b>ESTRA.</b>
	Relaciones de la familia con la empresa	<b>REL. FA.</b>
Discutir puntos críticos	Futuros productos, mercados, inversiones, etc.	<b>FUTUR.</b>
	Desarrollo del equipo humano	<b>EQUIP.</b>
	Preparación de la sucesión	<b>PR. SUC.</b>
	Situaciones de los miembros de la familia	<b>SIT. FA.</b>
	Otros:	<b>OTROS</b>

En su opinión, cuál es la utilidad del consejo de administración para esta empresa:

Extremadamente útil	Muy útil	Util	Poco útil	Pérdida de tiempo
5	4	3	2	1

En su opinión, en dónde reside el verdadero poder en esta compañía:

Presidente del consejo de administración	Consejo de administración	Director general	Equipo de directivos	Otros
5	4	3	2	1

**6. ¿Cuál es su posición en la empresa?:**

.....

*¡Muchas gracias por su colaboración!*

## Anexo 2

**Quien contestó el cuestionario**

<b>Cargo</b>	<b>N (*)</b>	<b>Porcentaje</b>
Ejecutivo principal (**)	90	66,18
Directivo	23	16,91
Consejero	17	12,5
Accionista	5	3,68
Consultor	1	0,74
Total	136 (**)	100

(\*) Número de empresas.

(\*\*) Agrupa los cargos de: presidente, consejero delegado, administrador único y director general.

(\*\*\*) De las 151 empresas de la muestra, 136 contestaron esta pregunta.

## Anexo 3

Sectores	N (*)	Porcentaje
Agricultura y ganadería	4	2,76
Alimentación y bebidas	22	15,17
Cementos	5	3,45
Componentes automoción	3	2,07
Construcción inmobiliaria	17	11,72
Distribución	13	8,97
Editorial y prensa	3	2,07
Electrodomésticos	1	0,69
Energía eléctrica	5	3,45
Hostelería y turismo	5	3,45
Muebles	4	2,76
Papel y cartón	3	2,07
Piel y curtidos	3	2,07
Químico	10	6,90
Servicios	15	10,34
Siderometalúrgico	8	5,52
Textil	24	16,55
<b>Total</b>	<b>145 (**)</b>	<b>Porcentaje</b>

(\*) Número de empresas.

(\*\*) Número de empresas que contestaron esta pregunta.

	Media	Máx.	Mín.	Total	N (**)
<b>Año aproximado de fundación de la empresa:</b>	1945	1989	1810		149
<b>Qué número hace la última generación incorporada:</b>	3	6	1		143
<b>Volumen total de ventas en 1992 (millones de ptas.):</b>	7.170	100.000	32	1.032.491	144
<b>Número total de personas en 1992:</b>	445	15.000	4	65.016	146

Posición ocupada por la empresa en el sector								
Primeras 10		10 - 50		50 - 100		> 100		n (**)
n (*)	Porc.	n	Porc.	n	Porc.	n	Porc.	
80	59	25	18	16	12	15	11	136

(\*) Número de empresas.

(\*\*) Número de empresas que contestaron esta pregunta.





Anexo 4 (continuación)

Correlaciones (todas las empresas que sí tienen CA)

ESTUD. ()	REUNI	REUN()	HORAS	Horas()	DEDIC.	DEDIC ()	REMUN	Remun()	DUR CA	ED RET	FUNCI	INFO	AGEND	ACTA	ESTAD	DE IMP	EVALU	RESULT	DIR GE	DIR CL		
1,000																						
0,225	1,000																					
0,152	0,912	1,000																				
-0,093	0,144	0,156	1,000																			
-0,035	0,173	0,141	0,898	1,000																		
0,172	0,855	0,790	0,573	0,542	1,000																	
0,117	0,912	0,818	0,511	0,499	0,922	1,000																
0,229	0,119	0,043	0,047	0,033	0,034	0,170	1,000															
-0,192	-0,123	-0,088	-0,057	-0,171	-0,058	-0,156	-0,710	1,000														
-0,137	-0,248	-0,178	-0,073	-0,042	-0,099	-0,059	-0,226	0,082	1,000													
0,107	-0,065	-0,107	0,109	0,149	0,044	0,044	-0,160	0,123	0,099	1,000												
-0,017	0,004	0,000	0,038	-0,054	0,015	0,040	0,033	-0,063	0,234	0,051	1,000											
0,165	0,164	0,143	0,197	0,169	0,244	0,220	0,128	-0,329	-0,045	0,125	-0,110	1,000										
0,001	0,099	0,057	0,093	0,087	0,102	0,081	0,233	-0,232	-0,152	0,084	0,155	0,514	1,000									
0,292	0,057	-0,005	0,296	0,305	0,157	0,209	0,273	-0,236	0,130	0,152	0,248	0,247	0,165	1,000								
0,212	0,216	0,140	0,032	0,073	0,181	0,070	-0,203	0,199	-0,243	0,099	0,035	0,341	0,297	-0,004	1,000							
0,248	0,109	-0,039	0,158	0,120	0,189	0,117	0,006	0,018	-0,254	0,137	-0,110	0,341	0,057	0,240	0,265	1,000						
-0,068	-0,115	-0,144	0,140	0,107	0,020	-0,036	-0,086	0,000	0,118	0,149	-0,050	0,085	-0,007	0,114	-0,143	0,214	1,000					
-0,010	-0,179	-0,110	-0,129	-0,147	-0,213	-0,211	-0,133	0,229	0,195	-0,191	0,028	-0,051	0,052	-0,122	0,008	0,147	-0,112	-0,214	0,033	1,000		
0,346	0,177	0,207	-0,055	-0,025	0,077	0,100	0,017	-0,189	0,351	-0,313	0,028	-0,051	-0,098	-0,008	0,030	0,123	-0,010	-0,139	0,017	-0,053	1,000	
0,217	-0,217	-0,203	-0,084	-0,150	-0,237	-0,189	0,351	-0,313	0,028	-0,051	-0,098	0,033	-0,096	-0,008	0,030	0,123	-0,010	-0,139	0,017	-0,053	1,000	
0,401	-0,182	-0,193	-0,395	-0,423	-0,318	-0,314	0,445	-0,209	0,015	-0,182	-0,011	-0,066	-0,381	0,161	-0,164	-0,034	0,126	-0,033	0,179	0,229	1,000	
0,247	-0,068	-0,087	-0,094	-0,070	0,034	-0,018	0,252	-0,223	0,170	-0,041	0,018	0,029	-0,249	-0,015	-0,068	-0,183	-0,045	0,564	0,508	0,359	1,000	
0,275	-0,111	-0,132	-0,115	-0,132	-0,184	-0,188	0,230	-0,130	0,227	-0,065	0,158	-0,126	-0,340	-0,055	-0,116	-0,135	-0,118	0,525	0,488	0,326	1,000	
-0,080	-0,149	-0,136	-0,028	0,065	-0,145	-0,142	-0,201	0,081	-0,092	-0,123	-0,234	-0,256	-0,079	-0,237	0,213	0,145	-0,085	-0,104	-0,220	0,200	1,000	
-0,001	-0,018	0,000	0,007	0,026	0,042	0,055	0,051	0,000	0,047	0,324	-0,101	0,008	0,224	0,009	0,117	0,134	-0,087	-0,198	-0,173	0,090	1,000	
-0,050	-0,002	0,103	-0,027	-0,011	0,065	0,171	0,110	0,093	-0,033	-0,092	-0,106	-0,267	0,036	-0,194	-0,148	-0,485	-0,173	0,075	0,067	0,107	1,000	
0,042	0,035	0,042	0,109	0,152	0,197	0,192	-0,071	0,043	0,017	0,193	-0,183	-0,017	0,173	-0,036	-0,071	-0,005	-0,006	-0,348	-0,346	-0,225	1,000	
0,057	-0,013	-0,001	0,040	0,108	0,026	0,070	0,271	-0,175	0,024	0,127	-0,149	-0,116	0,184	0,165	0,119	0,056	-0,103	-0,294	-0,263	0,013	1,000	
-0,002	0,000	0,027	-0,080	-0,054	-0,031	-0,073	-0,045	-0,199	-0,112	0,071	-0,148	0,225	0,231	0,069	0,079	0,125	0,057	-0,316	-0,148	-0,128	1,000	
0,050	0,070	0,102	-0,085	-0,141	0,087	0,067	-0,238	0,421	0,115	-0,081	-0,139	-0,108	0,015	-0,019	0,206	-0,175	-0,041	-0,064	0,153	-0,016	1,000	
-0,039	-0,332	-0,340	-0,560	-0,486	-0,456	-0,471	-0,738	0,869	0,311	-0,164	0,076	0,067	0,098	-0,954	0,135	-0,014	-0,127	0,284	-0,262	0,043	1,000	
-0,261	-0,033	0,075	-0,194	-0,170	-0,092	-0,064	-0,383	0,122	0,029	-0,251	0,067	-0,267	-0,074	-0,271	-0,175	0,006	0,099	-0,019	-0,083	-0,157	1,000	
0,339	-0,028	0,048	0,023	-0,103	-0,045	-0,010	-0,490	0,702	-0,458	*	-0,103	0,348	0,156	-0,191	-0,119	0,167	0,150	-0,286	-0,551	-0,164	1,000	
-0,216	0,104	0,114	0,100	0,023	0,229	0,204	-0,152	-0,054	-0,140	0,001	0,000	0,232	0,118	-0,129	-0,009	0,179	0,256	-0,510	-0,436	-0,419	1,000	
0,132	0,029	0,127	0,041	0,268	0,205	0,132	-0,248	0,097	0,060	-0,096	0,164	-0,081	-0,140	-0,132	-0,078	0,111	0,091	-0,016	-0,390	-0,016	1,000	
*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	1,000
0,029	0,325	0,332	0,347	0,336	0,385	0,355	-0,179	0,323	-0,047	0,042	-0,015	0,221	0,126	0,199	0,093	0,144	-0,140	-0,209	-0,043	-0,271	1,000	
-0,064	-0,112	-0,112	-0,111	-0,037	-0,081	-0,097	-0,157	-0,134	0,189	0,017	-0,019	0,128	-0,058	-0,327	-0,166	-0,267	-0,111	-0,065	-0,135	-0,087	1,000	

Anexo 4 (continuación)

Correlaciones (todas las empresas que sí tienen CA)

FIG FA	OIR INFO	OIR INF...	FORMA	ESTRA	REL FA	A. Decis.	A. Dec. ...	FUTUR	EQUIP	PR SUC	SIT FA	OTROS	D. Puntos	TOTAL	Total (c...	UTILI	PODER
1,000																	
0,525	1,000																
0,543	0,951	1,000															
-0,031	-0,435	-0,393	1,000														
-0,424	-0,553	-0,553	-0,017	1,000													
0,319	-0,171	-0,127	0,111	-0,127	1,000												
-0,430	-0,332	-0,766	0,749	0,774	0,512	1,000											
-0,364	-0,650	-0,571	0,647	0,616	0,232	0,867	1,000										
-0,162	-0,489	-0,475	0,272	0,324	-0,251	0,258	0,312	1,000									
-0,236	-0,313	-0,294	0,135	0,112	0,398	0,087	-0,053	0,002	1,000								
-0,031	-0,459	-0,409	0,730	0,661	0,845	0,530	0,394	-0,123	0,392	1,000							
0,091	-0,409	-0,271	0,504	-0,101	0,727	0,230	0,115	0,198	0,367	0,553	1,000						
-0,409	-0,469	-0,393	0,120	-0,094	-0,023	-0,054	-0,113	-0,333	-0,030	-0,700	-0,072	1,000					
-0,385	-0,306	-0,736	-0,165	0,159	-0,120	0,316	0,053	0,474	0,330	0,182	0,364	0,720	1,000				
0,017	0,562	-0,011	-0,047	0,008	-0,193	0,422	-0,097	0,232	-0,168	-0,144	-0,187	-0,163	0,452	1,000			
*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
-0,469	-0,062	-0,163	-0,317	0,070	-0,345	-0,035	-0,115	0,064	0,104	-0,541	-0,055	-0,132	0,139	0,000	*	1,000	
0,040	0,080	-0,002	-0,104	-0,105	-0,041	0,054	-0,073	0,204	-0,055	0,147	0,090	-0,135	0,195	0,215	*	-0,209	1,000

## Anexo 5

Agrupación en categorías de las dimensiones y variables para las pruebas de X<sup>2</sup>

## 1. Categorías en «número» de consejeros (cc) según su vinculación a la EF

TRAB. ()	< 5 cc	5 - 10	10 - 15 cc	> 15 cc
	1	2	3	4
DIREC. ()	< 5 cc	5 - 10	10 - 15 cc	> 15 cc
	1	2	3	4
EXTERNOS ()	0 - 1	1 - 2	2 - 3	> 3
	1	2	3	4
PROPORCION INTERNOS EXTERNOS	0 - 1	1 - 2	2 - 3	> 3
	1	2	3	4

A NOTR. ()	< 5 cc	5 - 10	10 - 15 cc	> 15 cc
	1	2	3	4
NO AC-D ()	0 - 1 cc	2 cc	3 cc	> 3 cc
	1	2	3	4
INTERNOS ()	0 - 1	1 - 2	2 - 3	> 3
	1	2	3	4

## 2. Categorías en «nivel»

Pesos empleados	E.prim.	E.secun.	E.Un.Me.	E.Un.Sup.	Peso
	1	2	3	4	

Peso medio del nivel de formación del Consejo =  
 $\frac{\sum \text{pesos de los cc/n}^\circ \text{ de cc}}{\text{n}^\circ \text{ de cc}}$

EST. ()	< 1	1 - 2	2 - 3	3 - 4
	1	2	3	4

## 5. Categorías en «dedicación»

DEDIC. ()	< 20	20 - 60	60 - 100	> 100	Horas
	1	2	3	4	

## 7. Categorías en «duración» en el cargo (años)

DUR. CA. ()	< 3	3 - 5	5 - 10	> 10	Años
	1	2	3	4	

## 9. Categorías en «funciones del CA» (funciones escritas)

FUNCL. ()	NO	SI
	0	1

## 3. Categorías en «número de reuniones»

REUNI. ()	0 - 5	5 - 10	10 - 15	> 15
	1	2	3	4

## 4. Categorías en «duración de las reuniones»

HORAS ()	0 - 4	4 - 8	8 - 12	> 12
	1	2	3	4

## 6- Categorías en «remuneración»

REMUN. ()	0 - 1 M	1 - 3 M	3 - 5 M	> 5 M
	1	2	3	4

## 8. Categorías en «edad» de retiro (edad establecida)

ED. RET. ()	NO	SI
	0	1

## Anexo 5 (continuación)

**10. Categorías en «información» enviada previamente a los consejeros**

(\*) Pesos empleados si es enviado el tipo correspondiente de información

Información enviada a los consejeros	COD.	SI*	NO*
Agenda de la reunión	AGEN.	1	0
Acta de la reunión	ACTA.	2	0
Estados financieros	ESTAD.	3	0
Información sobre datos importantes	D. IMP.	4	0
Total		10	0

INF ()				
Peso	0	1 - 2 - 3	4 - 5 - 6 - 7	8 - 9 - 10
	1	2	3	4

**11. Categorías en «evaluación» de los consejeros (se realiza)**

EVALU. ()	NO	SI
	0	1

**12. Categorías en la «dedicación» del tiempo de la reunión del CA**

Escuchar informes	0-25%	25-50%	50-75%	75-100%
	1	2	3	4

Discutir puntos críticos	0-25%	25-50%	50-75%	75-100%
	1	2	3	4

Escuchar informes ():  $\sum$  (RESUL.+DIR. GE.+DIR. CL.+FIG. FA.) D. PUNTOS ():  $\sum$  (FUTUR.+EQUIP.+SIT. FA.+OTROS)

Aprobar decisiones	0-25%	25-50%	50-75%	75-100%
	1	2	3	4

A. DEC. ():  $\sum$  (FORMA.+ESTRA.+REL. FA.)

Porcentaje: del tiempo de la reunión

**13. Categorías en «utilidad» del CA**

UTIL ()	Extrem. útil	Muy útil	Util	Poco útil	Nada útil
	3	3	2	1	1

## Anexo 6

**Nivel de utilidad del CA y dimensiones «posicionales»: regresiones**

Dependent variable is: **Grado de utilidad**  
R squared = 14,1%      R squared (adjusted) = 10,7%  
s = 0.3421 with 27 - 2 = 25 degrees of freedom

Source	Sum of squares	df	Mean square	F-ratio
Regression	0,481233	1	0,481233	4,11
Residual	2,9617	25	0,117047	

Variable	Coefficient	s.e. of Coeff.	t-ratio	prob.
Constant	2,17450	0,1722	12,6	≤0.0001
<b>VTAS. ()</b>	-0,147651	0,0728	-2.03	0,0534

## Anexo 7

**Nivel de utilidad del CA y dimensiones «posicionales»: prueba de X<sup>2</sup>**

Rows are levels of-UTIL  
Columns are levels of-PERS  
No selector

	< 50	50 - 250	250 - 500	> 500	Total
Nada/poco útil	5 5,51020	16 10,4694	2 4,95918	4 6,06122	27 27
Util	8 7,75510	17 14,7347	5 6,97959	8 8,53061	38 38
Muy/extr. útil	7 6,73469	5 12,7959	11 6,06122	10 7,40816	33 33
Total	20 20	38 38	18 18	22 22	98 98

**Chi-square= 16,08 with 6 df // p= 0,0133**

Rows are levels of-UTIL  
Columns are levels of-VTAS  
No selector

	< 1.000	1.000 - 5.000	5.000 - 10.000	> 10.000	Total
Nada/poco útil	5 5,47368	15 10,4000	4 4,10526	2 6,02105	26 26
Util	8 7,78947	16 14,8000	6 5,84211	7 8,56842	37 37
Muy/extr. útil	7 6,73684	7 12,8000	5 5,05263	13 7,41053	32 32
Total	20 20	38 38	15 15	22 22	95 95

**Chi-square= 12,01 with 6 df // p= 0,0617**

Rows are levels of-UTIL  
Columns are levels of-LUGAR  
No selector

	> 100	100 - 50	50 - 10	< 10	Total
Nada/poco útil	4 2,02222	2 2,88889	4 2,31111	16 18,7778	26 26
Util	2 2,64444	7 3,77778	2 3,02222	23 24,5556	34 34
Muy/extr. útil	1 2,33333	1 3,33333	2 2,66667	26 21,6667	30 30
Total	7 7	10 10	8 8	65 65	90 90

**Chi-square= 10,63 with 6 df // p= 0,1005**

Anexo 8

Correlaciones (CA con nivel de utilidad *bajo*)

Pearson Product-Moment Correlation

	RESUL.	DIR. GE.	DIR. CL.	FIG. FA.	FORMA	ESTRA.	REL. FA.	FUTUR.	EQUIP.	PR. SUC.	SIT. FA.
RESUL.	1,000										
DIR. GE.	0,041	1,000									
DIR. CL.	0,589	-0,289	1,000								
FIG. FA.	0,052	-0,453	0,389	1,000							
FORMA	0,128	0,017	0,229	0,465	1,000						
ESTRA.	-0,234	-0,228	0,003	-0,684	0,187	1,000					
REL. FA.	<u>0,758</u>	0,626	0,604	0,426	<u>0,904</u>	-0,175	1,000				
FUTUR.	-0,448	-0,332	-0,227	-0,540	-0,063	0,440	-0,447	1,000			
EQUIP.	0,075	-0,569	0,448	<u>0,712</u>	0,576	0,101	<u>0,960</u>	-0,095	1,000		
PR. SUC.	<u>0,849</u>	<u>-1,000</u>	0,016	<u>-1,000</u>	<u>1,000</u>	<u>0,713</u>	<u>0,984</u>	<u>0,983</u>	<u>0,733</u>	1,000	
SIT. FA.	0,093	-0,552	0,374	0,699	<u>0,949</u>	0,205	<u>0,849</u>	0,298	<u>0,852</u>	<u>0,996</u>	1,000

Anexo 9

Correlaciones (CA con nivel de utilidad *medio*)

Pearson Product-Moment Correlation

	RESUL.	DIR. GE.	DIR. CL.	FIG. FA.	FORMA	ESTRA.	REL. FA.	FUTUR.	EQUIP.	PR. SUC.	SIT. FA.
RESUL.	1,000										
DIR. GE.	0,203	1,000									
DIR. CL.	-0,166	0,207	1,000								
FIG. FA.	0,031	<u>0,822</u>	0,012	1,000							
FORMA	-0,247	-0,413	0,236	0,004	1,000						
ESTRA.	-0,016	-0,201	0,345	-0,523	-0,291	1,000					
REL. FA.	-0,098	-0,157	-0,486	0,309	-0,116	-0,192	1,000				
FUTUR.	-0,177	-0,194	0,130	-0,126	0,349	0,251	-0,218	1,000			
EQUIP.	<u>0,796</u>	0,256	-0,474	-0,240	0,199	-0,253	<u>0,813</u>	-0,440	1,000		
PR. SUC.	-0,024	-0,551	0,415	0,488	<u>0,948</u>	-0,214	0,641	-0,570	0,000	1,000	
	-0,040	0,095	-0,587	<u>0,920</u>	0,365	-0,451	<u>0,953</u>	0,135	<u>0,960</u>	0,363	1,000



Anexo 10

Correlaciones (CA con nivel de utilidad *alto*)

Pearson Product-Moment Correlation

	RESUL.	DIR. GE.	DIR. CL.	FIG. FA.	FORMA	ESTRA.	REL. FA.	FUTUR.	EQUIP.	PR. SUC.	SIT. FA.
RESUL.	1,000										
DIR. GE.	-0,110	1,000									
DIR. CL.	-0,185	-0,098	1,000								
FIG. FA.	0,062	-0,148	0,689	1,000							
FORMA	-0,176	-0,212	-0,078	-0,127	1,000						
ESTRA.	-0,251	-0,116	-0,031	-0,198	0,128	1,000					
REL. FA.	0,065	0,229	0,177	-0,087	0,409	-0,140	1,000				
FUTUR.	-0,379	0,076	-0,361	-0,360	0,418	0,296	-0,049	1,000			
EQUIP.	-0,295	0,299	-0,212	-0,145	0,086	0,198	0,226	0,309	1,000		
PR. SUC.	0,112	-0,139	-0,635	0,277	-0,587	-0,658	-0,446	-0,159	-0,087	1,000	
SIT. FA.	0,188	-0,097	-0,400	-0,342	<u>0,734</u>	-0,525	0,145	0,484	0,097	0,445	1,000

**IESE**

## DOCUMENTOS DE INVESTIGACION - RESEARCH PAPERS

No.	TITULO	AUTOR
D/327	Mejora ética de directivos y empleados: ¿Qué puede hacer el gobierno de la empresa? Octubre 1996	Melé D.
D/328	Network Analysis and Corporate Alliances. October 1996	García Pont C.
D/329	El comportamiento cooperativo en los acuerdos de colaboración inter-empresarial en el sector español de servicios financieros: Una perspectiva económico-relacional. Octubre 1996	Ariño A.
D/330	Estrategia medioambiental: Análisis de los principales factores y fuerzas medioambientales. Noviembre 1996	Rodríguez M.A. Ricart J.E.
D/331	Aspectos distintivos del «brand equity» en marcas percibidas como locales y como globales. Enero 1997	Garolera J.
D/332	El Estado y la prestación de servicios públicos: El caso de las telecomunicaciones Enero 1997	Gual J.
D/333	El estado del bienestar: ¿Crisis económica o crisis ética? Enero 1997	Argandoña A.
D/334	Buy out con participación de socio financiero. Un análisis de la situación española. 1989-1995. Enero 1997	Tàpies J.
D/335	Estrategia medioambiental: Modelo para el posicionamiento estratégico y mejora del rendimiento medioambiental. Febrero 1997	Ricart J.E. Rodríguez M.A.
D/335 BIS	Environmental Strategy: A Model for Environmental Strategic Positioning and Performance Improvement July 1997	Rodríguez M.A. Ricart J.E.

IESE

## DOCUMENTOS DE INVESTIGACION - RESEARCH PAPERS

No.	TITULO	AUTOR
D/336	Partner selection and trust building in Western European-Russian joint ventures: A western perspective. February 1996	Ariño A.
D/337	Una visión económica de la pobreza y marginación en Cataluña. Febrero 1997	Argandoña A.
D/338	What is an efficient capital market for a medium-sized company? April 1997	Santomá J. Sebastián A. Suárez J.L.
D/339	La motivación en los trabajadores cedidos a través de una empresa de trabajo temporal: Fase PREETTOS y ETTOS Mayo 1997	Suárez E. Pin J.R. Huertas F. Sánchez E.
D/340	A new way to define the operations in the hotel industry. Mayo 1997	Muñoz-Seca B. Riverola J. Sprague L.
D/341	Liberalización económica y empleo. Mayo 1997	Gual J.
D/342	El liderazgo, clave del éxito de la mejora continua. Mayo 1997	Rodríguez J.M.
D/343	Estudio de la evolución del PIB en España. May 1997	Ariño M.A.
D/344	Gestión del riesgo de tipo de cambio en la empresa. Julio 1997	Faus J. Rahnema A.
D/345	La motivación en el trabajador a través de una empresa de trabajo temporal: Fase POSTETTOS. Julio 1997	Suárez E. Pin J.R.