

## ROLE OF OUTSIDERS IN THE FAMILY FIRMS

Fernández Ortiz, Rubén  
Rodríguez Osés, J. Eduardo  
Ruiz-Olalla Corcuera, M<sup>a</sup>. del Carmen

### RESUMEN

Las características del consejo de administración, su funcionamiento y composición, son en la mayoría de las empresas familiares un reflejo de la estructura del poder, experiencia, inquietudes y cultura que posee esa empresa. La presencia de externos en el consejo no ha de suponer la pérdida de control por parte de la familia. Esto último, pondría en peligro la transmisión de la cultura y valores de la empresa, de la visión de la familia y su materialización en la estrategia. En este trabajo se recogen una serie de recomendaciones sobre la adecuada incorporación de outsiders en la empresa familiar dependiendo del resultado de la combinación de la distribución de la propiedad y del tipo de gestión.

**PALABRAS CLAVES:** Outsiders, Empresa Familiar, Consejo de Administración.

### ABSTRACT

The characteristics of the Board of Directors, its running and composition reflect, for most family firms, their structure of power, experience, interests and culture. The presence of outsiders in the board does not necessarily imply a loss of power by the family, as this will impair the transfer of the culture and values of the firm, the vision of the family and its strategic implementation. This work includes a series of recommendations on the most adequate way to integrate outsiders in family firms depending on the combination of ownership distribution and kind of management.

**KEY WORDS:** Outsiders, Family Firm, Board of Directors.

---

## 1. INTRODUCCIÓN

En la última década del siglo XX, los múltiples informes<sup>24</sup> de Buen Gobierno publicados pusieron de manifiesto el interés y la preocupación existente, por parte de las administraciones públicas y asociaciones de los países desarrollados, de mejorar el gobierno de las empresas a partir de uno de sus órganos más importantes: el consejo de administración.

---

<sup>24</sup> En EE.UU. cabe destacar las propuestas de la American Law Association materializadas en su informe *A New Compact for Owners and Directors*, o de la Business Roundtable mediante su *Statement on Corporate Governance*, en Reino Unido el informe Cadbury en 1992, el informe sobre retribuciones del Comité Greenbury en 1995 y las conclusiones del Comité Hampel en 1998, en Francia el informe Vienot en 1995, en Holanda el Peters, en Canadá la Comisión Mac Donald y en España el Olivencia en 1998, por citar los más conocidos.

Las características del contexto económico actual (globalización, incertidumbre y fuertes cambios, mayor peso de los grandes inversores institucionales, desregulación y privatización de sectores y empresas, internacionalización de los negocios, accionariado bien preparado, etc.) hacen, si cabe, cada vez más decisivo e importante el papel que debe desempeñar el consejo de administración de las empresas, impulsando su transformación. No pudiendo olvidar en un entorno semejante su orientación hacia el futuro de la organización, liderando y gobernando la empresa, diseñando su plan estratégico, activando la I+D+I, así como controlando las decisiones tomadas por la dirección.

Ante esta situación, todos los Códigos de Buen Gobierno anteriormente mencionados coinciden en la necesidad de introducir en los consejos de administración consejeros externos independientes<sup>25</sup>. Parece indiscutible que la independencia es una cualidad indispensable. De no poseerse difícilmente podrá el consejero ejercer adecuadamente sus principales responsabilidades como son: el control sobre la dirección, la defensa de los intereses de los accionistas y de los *stakeholders*, la aportación de valor añadido para la empresa a través del diseño del plan estratégico, etc. La presencia de buenos consejeros externos garantiza la independencia y objetividad en la toma de determinadas decisiones, permite introducir experiencias de otros sectores y visiones diferenciadas de la empresa desde una perspectiva externa, realizar una labor proactiva y abordar el diseño de planes estratégicos coherentes alineados con los intereses internos con visión de futuro.

El porcentaje de consejeros externos dentro de los consejos tiene un comportamiento diferenciado si se trata de Europa o de Estados Unidos. Así, los datos del trabajo de Crisci y Tarizzo (1995) reflejan que más del 70 % de los outsiders de los consejos italianos son ejecutivos internos. Estos datos contrastan con la proporción de outsiders en los consejos de administración de Estados Unidos, que oscilan entre el 40% (Denis y Sarin, 1999) y el 64% (Kaplan, 1994). Otro dato revelador, es el resultante del estudio efectuado por el *Stoy Centre for Family Business* (2001) en Reino Unido. En él se afirma que menos de una quinta parte de las empresas familiares continúan en la actualidad reservando puestos en la dirección para los miembros más jóvenes de la familia.

El objetivo que nos hemos planteado con el presente trabajo es proporcionar una serie de recomendaciones sobre el interés de incorporar consejeros externos en los consejos de administración dependiendo de la estructura de propiedad-dirección de las empresas familiares, así como revisar la importancia del papel que debe desempeñar este órgano de gobierno en el actual entorno económico como garantía de la competitividad empresarial. Para lograr dicho objetivo en el siguiente apartado revisamos la literatura existente y analizamos en el tercero las ventajas, inconvenientes y riesgos de la presencia de outsiders en los consejos de administración de las empresas familiares, para finalizar en el cuarto y quinto apartado exponiendo, respectivamente, las principales recomendaciones y la bibliografía consultada.

## 2. MARCO TEÓRICO

El marco teórico que con más énfasis ha reconocido el papel central desarrollado por el consejo de administración dentro del control organizativo ha sido la literatura vinculada con la teoría de agencia. Ésta señala que un mecanismo para mitigar los conflictos de agencia (surgidos de la relación propiedad-dirección) es el

---

<sup>25</sup> Según el Informe Aldama los consejeros pueden ser internos (o ejecutivos) y externos (o no ejecutivos). Dentro de los consejeros externos distingue entre consejeros dominicales (son los que acceden al consejo por ser titulares o representar a los titulares de paquetes accionariales) y consejeros independientes (son los llamados a formar parte del Consejo de Administración debido a su alta cualificación profesional).

A partir de este momento nos referiremos a estos últimos consejeros como Outsiders o Externos, sobreentendiéndose su independencia.

consejo de administración (Fama y Jensen, 1983). En este sentido, la composición del consejo se presume como un aspecto fundamental en la responsabilidad de mantener la independencia del mismo.

Adicionalmente, la literatura sobre la teoría de agencia también pone de relieve otros mecanismos de control, tales como la estructura de capital o la propiedad en manos de una única familia (Prevost *et al.* 2002).

Antes de entrar en detalle en las principales aportaciones tanto teóricas como empíricas es conveniente que señalemos algunas cuestiones relevantes. Indicar que los estudios empíricos, de manera general, corroboran que la composición del consejo se verá afectada por otras variables tales como el tamaño de la empresa y la estrategia de diversificación de las unidades de negocio (Lehn *et al.* 2003, entre otros), la estructura de propiedad (Li 1994; Whidbee 1997), la solvencia financiera de la organización (Daily y Dalton 1994 a y b, Chaganti *et al.* 1985), la dualidad de poder<sup>26</sup> (Schellenger *et al.* 1989; Li 1994 y Whidbee 1997) o los propios resultados empresariales (ver cuadro nº. 1). Con respecto a este último aspecto surge un problema de endogeneidad, ya que mientras la presencia de miembros externos puede mejorar los resultados empresariales, también es plausible que la mayor rentabilidad de una organización puede ser el inductor para introducir consejeros externos por razones de índole política o de imagen, entre otras (Agrawal y Knoeber, 1996).

Dentro de la literatura al respecto podemos destacar dos corrientes de investigación relacionadas. La primera examina el potencial impacto de la composición del consejo de administración sobre los resultados empresariales, mientras que la segunda analiza los factores determinantes de la composición del consejo.

**Cuadro nº. 1 Estudios empíricos que relacionan la presencia de outsiders en el Consejo de Administración con distintas variables**

Autor/es	Relación de la composición del consejo con:
	<b>EFICACIA EMPRESARIAL</b>
Baysinger y Butler (1985)	Positiva
Daily y Dalton (1994c)	Las empresas con una pequeña proporción de consejeros externos obtienen mayores resultados que las empresas con una gran representación exterior.
Prevost <i>et al.</i> (2002)	Positiva
Chaganti <i>et al.</i> (1985)	No relación
Weisbach (1988)	No relación
Zahra y Stanton (1988)	No relación
Hermalin y Weisbach (1991)	No relación
Dalton, <i>et al.</i> (1998)	No relación
Agrawal y Knoeber (1996)	Negativa. Defiende que la introducción de outsiders se da por razones políticas

<sup>26</sup> Se define la estructura dual de poder como la unión de los cargos de presidente del consejo o consejero delegado y de presidente ejecutivo o director general, es decir, el máximo ejecutivo de la empresa es al mismo tiempo el máximo cargo del consejo.

CITIES IN COMPETITION

Vance (1968) Cochran <i>et al.</i> (1985) Kesner (1987)	Negativa. Relación positiva entre la proporción de internos y diversos indicadores de eficacia de la empresa
<b>TAMAÑO Y ESTRATEGIA</b>	
Lehn, <i>et al.</i> (2003)	El tamaño de la empresa tiene relación directa con el tamaño del consejo de administración y con el número de consejeros externos. Las oportunidades de crecimiento tienen una relación inversa con el tamaño del consejo de administración y con el número de consejeros externos.
Baysinger <i>et al.</i> (1991) Goodstein y Boeker (1991) Hill y Snell (1989) Beekun <i>et al.</i> (1998)	La composición del consejo y los atributos que aglutina están relacionados con la estrategia corporativa
<b>ESTRUCTURA DE LA PROPIEDAD</b>	
Li (1994)	Relación negativa entre el porcentaje de externos y la concentración de la propiedad, y entre la propiedad en manos de los bancos y el porcentaje de externos. Relación positiva entre el tamaño del consejo y el porcentaje de consejeros externos.
Whidbee (1997)	La composición del consejo refleja la estructura de propiedad. Un aumento de la propiedad en manos externas puede provocar un aumento en el número de consejeros externos. El número de consejeros externos es menor cuando el director general posee la mayoría del capital de la empresa.
<b>SOLVENCIA FINANCIERA</b>	
Chaganti <i>et al.</i> (1985)	No hay relación significativa entre el porcentaje de consejeros externos y la bancarrota de las empresas.
Daily y Dalton (1994a)	Las empresas en bancarrota tienen menos liquidez y capital en manos institucionales, una mayor proporción de consejeros externos y más probabilidad de estructuras duales <sup>27</sup> de poder.
Daily y Dalton (1994b)	Las empresas en bancarrota confían en estructuras duales y con menos consejeros independientes.

<sup>27</sup> Se define la estructura dual de poder como la unión de los cargos de presidente del consejo o consejero delegado y de presidente ejecutivo o director general, es decir, el máximo ejecutivo de la empresa es al mismo tiempo el máximo cargo del consejo.

Autor/es	Relación de la composición del consejo con:
<b>DUALIDAD DE PODER</b>	
Whidbee (1997)	El número de consejeros externos es mayor cuando hay una estructura dual.
Li (1994)	Con la estructura dual se tiende a un mayor número de consejeros externos.
Schellenger (1989)	Relación positiva entre dirección empresarial por un miembro externo y resultados financieros

La evidencia empírica de las dos principales líneas de investigación descritas se caracteriza por una falta de consenso o de obtención de resultados concluyentes, que giran en torno a la ausencia de efectos significativos (Weisbach, 1988; Hermalin y Weisbach, 1991 o Agrawal y Knoeber, 1996) o al apoyo del impacto positivo de la composición abierta del consejo de administración en los resultados empresariales (Baysinger y Butler, 1985; Schellenger *et al.* 1989). Hermalin y Weisbach (1991) fracasan en el intento de encontrar una relación positiva entre la composición del consejo y los resultados empresariales. Sin embargo, sí que encontraron que cambios en la composición del consejo se verán influidos por el propio proceso de sucesión del CEO. A este respecto, Denis y Sarin (1999) muestran la existencia de correlación negativa entre la presencia del fundador de la compañía en la alta dirección y el porcentaje de consejeros externos. Prevost *et al.* (2002) puso de manifiesto que el resultado de la empresa y la composición del consejo se encuentran íntimamente relacionados entre sí. Así, los miembros externos del consejo de administración tienen una influencia positiva sobre la “performance” de la empresa y, paralelamente, aquellas empresas que obtienen resultados positivos se encuentran motivados a incorporar miembros independientes a sus consejos. De igual manera el número de outsiders en el consejo de administración se encuentra directamente relacionado con el tamaño del consejo y de manera indirecta con el futuro crecimiento empresarial.

Por otra parte, si deseamos justificar la recomendación de incluir o no externos en los consejos de administración bajo la teoría del gobierno corporativo, consideramos que merece la pena seguir los estudios de Charkham (1995), Korn/Ferry (1999) y Hillman y Dalziel (2003), que han integrado en una interesante línea de investigación los papeles de control (agencia, gobierno, control, ratificación y responsabilidades) y de recursos (estrategia, servicios y legitimación) que debe desempeñar el consejo de administración.

Centrando el estudio en las empresas familiares debemos decir que éstas se benefician de unos mayores niveles de propiedad interna, y bajos niveles de propiedad externa. En un principio, la existencia en dichas empresas de “un contexto de gobierno único”, sugiere que los costes de agencia son probablemente muy inferiores a los de las empresas no familiares. Este tipo de gobierno y gestión se caracteriza por los deseos de la familia de mantener el control de la propiedad y la continuidad del compromiso familiar en el negocio (Romano *et al.*, 2001). Recientemente, un estudio de los principales investigadores sobre empresa familiar (Chua *et al.* 2003) confirman “la relevancia tanto académica como empresarial de los directivos no familiares, así como la validez de la teoría de agencia para construir un mejor marco para el estudio de la relación entre empresa familiar y directivos no familiares”. Anderson y Reeb (2003) identificaron una mayor rentabilidad y creación de valor para los accionistas de las empresas familiares frente a las no familiares, en un estudio que realizaron sobre las principales 500 empresas norteamericanas durante la última década.

Sin embargo, otros autores (Gomez-Mejia, 2001) emplean la misma teoría de agencia para posicionarse en la postura contraria de que la empresa familiar tiene más costes de agencia. Se basan en la falta de solapamiento

que puede surgir entre los objetivos del CEO familiar y el resto de familiares. Estos costes se materializarían en la falta de oportunidades de carrera profesional de los miembros no familiares, falta de supervisión, ausencia de planificación estratégica debido al potencial riesgo que esto representa, etc.

En el estudio de empresas familiares, de reducida dimensión y con uno o muy pocos propietarios, es bastante habitual que coincida en esa o esas mismas personas la responsabilidad de administrar y dirigir. El equilibrio de poder de la empresa, basado en tres puntos de anclaje (propiedad, gestión y administración), quedaría perfectamente garantizado. Por el contrario, la necesidad de un consejo de administración diferenciado del accionariado se hace más frecuente conforme aumenta la antigüedad de la empresa. Esto suele suceder bien por el incremento del número de miembros de la familia que pasan a ser accionistas, por estar la empresa en tercera o cuarta generación, o bien por la entrada de accionariado nuevo ajeno al seno familiar. También se hace imprescindible que el consejo de administración se diferencie de los gestores cuando la empresa aumenta el ritmo de los cambios experimentados, y su tamaño en ventas y en personal. Con ello se evitan los problemas de agencia que puedan surgir entre los intereses, no siempre coincidentes, de propietarios y management.

Una vez que se ha determinado la necesidad de crear un consejo de administración, lo más adecuado es que tenga un comportamiento activo, con un nivel de delegación de facultades en sus ejecutivos acorde con una buena acción de gobierno. Para Ward (2004), el tamaño aconsejable de una empresa para que se beneficie de un consejo de administración activo puede estar en torno a 50 empleados, si bien las más pequeñas pueden crear un comité formado por asesores respetados por dicho consejo, como puede ser el abogado, el consultor, etc., con voz pero sin voto en el mismo.

Respecto al tamaño más adecuado para un consejo de administración, hay autores que defienden un tamaño reducido, argumentando a su favor la mayor eficiencia del mismo debido a que se reducen los problemas de coordinación entre sus miembros. Por el contrario, aquellos que defienden un mayor tamaño lo hacen desde el prisma de la mayor cantidad de información colectiva disponible en el consejo. Pero la realidad es que el número de miembros que componen el consejo de administración se decide en la junta general de accionistas y dependerá en gran medida de la dispersión del accionariado debido a la designación de miembros por aplicación del sistema proporcional consagrado en el Texto Refundido de la Ley de Sociedades Anónimas. No obstante, el número medio de consejeros pertenecientes a los consejos de administración, es similar tanto en países europeos como Italia (Brunello *et al.*, 2003) o Bélgica (Renneboog, 2000), o países como Estados Unidos (Denis *et al.* 1997; Denis y Sarin, 1999). Esta cifra oscila en torno a 10 consejeros de media.

Otro aspecto que preocupa a la hora de diseñar un consejo de administración es su composición. La literatura actual aconseja la combinación de consejeros internos y externos (outsiders), pero la siguiente pregunta que cabría hacerse es en qué proporción. Lehn, *et al.* (2003) creen que no se deben establecer normas en cuanto al tamaño y la estructura, sino que ambos aspectos dependen de las características personales de la empresa y, más concretamente, de su tamaño y de sus oportunidades de crecimiento.

Hasta la fecha se ha producido mucho debate pero escasa investigación empírica sobre la importancia de los outsiders en los consejos de administración de empresas familiares, tal como se aprecia en el cuadro nº. 2.

## Cuadro n°. 2 Revisión de estudios empíricos sobre outsiders en los consejos de administración de empresas familiares

Autor/es	Resultados Empíricos
Ward y Handy (1988)	Los CEOs de empresas familiares están mucho más satisfechos con sus consejos cuando incluyen dos o más outsiders, sea cual sea el tamaño de las empresas.
Whisler (1988)	En las empresas familiares de mayor tamaño la presencia de un consejero independiente estaba asociada con una mayor tasa de crecimiento en la cuota de mercado.
Ford, R.H. (1988)	Los consejos formados con outsiders demostraron tener menos importancia o influencia que aquellos compuestos por miembros internos debido a la falta de disponibilidad y de conocimiento sobre la empresa y su entorno.
Malone (1989)	Relación directa entre los miembros externos del consejo y el grado de planificación de la continuidad del negocio.
Schwartz y Barnes (1991)	Los CEOs de empresas familiares valoran mejor los consejos formados con outsiders debido a su imparcialidad y objetividad, siendo menos importante su conocimiento técnico.
Villalonga y Amit (2004)	El conflicto propiedad-gestión en las empresas no familiares es más costoso que en las familiares entre fundador y CEO de la empresa. Sin embargo, el conflicto entre accionistas familiares y no familiares entre descendientes-CEO de la empresa es más costoso que el conflicto propiedad-gestión en las empresas no familiares.

Analizado en el marco teórico los principales estudios que abordan las características que debe poseer el consejo de administración, pasaremos a estudiar las principales ventajas, inconvenientes y riesgos de incorporar outsiders.

### 3. VENTAJAS, INCONVENIENTES Y RIESGOS DE LA INCORPORACIÓN DE OUTSIDERS

Dado que una de las decisiones de mayor trascendencia y clave del éxito es la elección de buenos consejeros, algunas de las cualidades que debe poseer son: una adecuada formación, experiencia en el mundo de los negocios y conocimientos generales, a todo ello le uniremos la vocación de realizar una labor proactiva en beneficio de la empresa y con unas miras hacia el futuro. Por supuesto, para contribuir eficazmente a estas tareas desde su posición de consejero es preciso dedicar tiempo, estar comprometido con la empresa, asumir sus responsabilidades y ejercer un papel activo mediante la participación en comités. A ello debe añadirse que debe poseer, entre otras cualidades: saber aconsejar, tener cierto tacto natural, habilidad política, ser competente, saber trabajar en equipos de alto nivel, tener sentido más estratégico que táctico, ser capaz de valorar el entorno y las posibilidades que brinda, ser realista y tener ambición de planes y cierta empatía. En los consejos debe permanecer imparcial, ser objetivo, positivo y constructivo, además su labor no debe ser simplemente asesora,

sino la de un diligente administrador y supervisor. Sin lugar a dudas, todo ello debe llevar la correspondiente contraprestación económica vía remuneración, así como reconocimiento social del papel desarrollado.

Las ventajas más importantes de la presencia de outsiders en los consejos de administración, así como los inconvenientes y riesgos, aparecen reflejados en el cuadro nº. 3.

**Cuadro nº. 3 Ventajas, inconvenientes y riesgos de la incorporación de outsiders en el Consejo de Administración**

Ventajas	Inconvenientes y Riesgos
<p>Proporcionan orientación, consejos y experiencia no disponibles internamente en la empresa.</p> <p>Ahorro de tiempo y energía a los propietarios, al detectar y evitar dificultades y amenazas.</p> <p>Ayudan en la planificación estratégica a largo plazo de la empresa.</p> <p>Mejora la credibilidad de la empresa ante todos los agentes económicos implicados (activo de imagen).</p> <p>Al estar ajenos al ambiente emocional de la empresa pueden actuar como mediadores en conflictos internos.</p> <p>Son un banco de pruebas de las fortalezas y debilidades percibidas antes de salir al mercado con nuevos productos o lanzarse a nuevos negocios o mercados.</p> <p>Aportan experiencia en procesos complejos para pequeñas empresas, como fusiones o adquisiciones.</p> <p>Catalizador del cambio.</p> <p>Amplian la red de contactos corporativos de la empresa.</p>	<p>Dificultad de acercamiento de los externos a la realidad y cultura de la empresa.</p> <p>Costes totales de la integración de externos.</p> <p>Pérdida de objetividad del externo.</p> <p>Sobredimensionar el consejo.</p> <p>Manejo de información muy valiosa de la empresa.</p> <p>Provocar en otros consejeros recelos, sentimientos negativos y posiciones encontradas.</p> <p>Selección inadecuada del externo.</p> <p>No fijarle claramente sus objetivos dentro del consejo.</p> <p>No diseñar convenientemente su sistema de remuneración.</p>

Consideramos que el balance entre las ventajas e inconvenientes/riesgos de la incorporación de externos en el consejo de administración, de empresas familiares o no familiares, es claramente positivo a favor de las ventajas. Como indicamos los códigos de buen gobierno de la empresa así lo aconsejan; no obstante, ello no significa que en estos momentos forme parte de la dinámica de las empresas y que pueda considerarse que existe una auténtica tendencia en este sentido. Por el contrario, muchos de los consejos de administración no tienen deseo real de introducir cambios de esta naturaleza, y si incluyen externos lo hacen exclusivamente por cumplir el expediente, dar imagen y desvirtúan la figura realizando determinados nombramientos que encubren dependencia y gratitud.



Desde distintos foros poco convencidos de la utilidad del externo en el consejo y contrarios a su incorporación, se ataca su punto más débil: su independencia. Ésta con el tiempo, el trabajo en común y la confraternización puede acabar desgastándose. Se afirma que consejeros externos existen, pero independientes no.

El desarrollo tanto de la empresa como de la familia a lo largo de sus vidas implica el paso por distintas fases, por ello seguidamente clasificaremos las empresas familiares en función de la distribución de la propiedad y del nivel de profesionalización de la dirección. De esta manera, categorizamos 4 tipos de empresas familiares en las que la incorporación de outsiders tiene, a nuestro entender, un papel significativamente diferente.

En un primer estadio, muchas de las empresas, cuando se crean, la propiedad y gestión están concentradas en manos del fundador (empresa tipo 1 del cuadro nº 4), es posteriormente, a medida que crecen y se desarrollan cuando en algunas de ellas se precisa la incorporación de socios y la propiedad se diluye, o la familia aumenta con el paso de las generaciones, distribuyéndose la propiedad (empresa tipo 2). Por otro lado, el paso del tiempo, la dimensión de la empresa o las distintas fases económicas por las que atraviesa exigen en muchas empresas separar la propiedad de la gestión, dejándola en manos de profesionales (empresas tipos 3 y 4).

#### **Cuadro nº. 4 Clases de empresas familiares en función de la distribución de la propiedad y el tipo de gestión**

<b>PROPIEDAD/DIRECCIÓN</b>	<b>No Profesionalizada</b>	<b>Profesionalizada</b>
<b>Concentrada</b>	<b>1</b>	<b>3</b>
<b>Distribuida</b>	<b>2</b>	<b>4</b>

En nuestra opinión, en las empresas de tipo 1, 2 y 3 (según la clasificación del cuadro nº 4) un consejo asesor bien seleccionado puede ser más conveniente que la incorporación de outsiders en un consejo de administración. En las empresas de tipo 1 y 3 porque prácticamente no existe conflicto de intereses entre propiedad y dirección, por coincidir en la misma persona/familia o ejercer un control directo y cercano sobre la dirección, que no tiene que estar basado exclusivamente en resultados sino que puede observarse en el desarrollo de la política estratégica marcada. En las empresas tipo 2 porque consideramos que para incorporar outsiders en su consejo la empresa previamente debe pasar por alcanzar una determinada dimensión de negocios, la profesionalización y la estructuración adecuada de sus órganos de gobierno internos. Eso no significa que no sea valiosa la intervención de un externo, sin incorporarlo al consejo, para preparar la profesionalización de la empresa o acercar posturas.

Uno de los motivos principales de esta sugerencia es que la empresa no suele estar realmente preparada o no desea incorporar un externo, puesto que piensa que las aportaciones no van a diferir en gran medida de los servicios que le pueden ofrecer la contratación de asesores profesionales en los temas específicos que precisa o de las recomendaciones de su propio equipo directivo. Consideran que las diferencias en las percepciones entre gestores no familiares (profesionales externos) y familia empresaria enriquece la empresa y mejora la eficiencia. La evidencia empírica indica que en segunda y posteriores generaciones es un cheque de supervivencia, ya que permite reducir los costes de agencia del conflicto propiedad-gestión. Sin embargo, son muy escépticos sobre el grado de acercamiento que es capaz de lograr el outsider para conocer la familia, la empresa y el entorno en el que se desarrollan sus negocios, proporcionando aportaciones valiosas.

Prácticamente en los tipos 1 y 3 de empresa en muchos de los casos se consideran que los externos en el consejo de administración son un elemento entorpecedor, que contribuye a la distracción y que puede generar recelos y malestar entre el personal empleado en la empresa, la dirección y la familia. En ambos casos, la familia no suele estar dispuesta a perder ni la mínima parte de control en su consejo de administración, y difícilmente acepta críticas sobre la orientación de la empresa, no deseando tampoco compartir con un externo determina información interna y de gran valor para el futuro de su empresa.

No obstante, estamos convencidos como señala Poza *et al.* (2004) que la unidad de la familia propietaria, la percepción de las oportunidades de negocio, y lo positiva que sea la relación entre empresa y familia influye en las prácticas de gestión y gobierno y, por lo tanto, representa un recurso para lograr una ventaja competitiva y una gestión del negocio sostenible.

Respecto a la empresa que tiene totalmente profesionalizada su dirección y la propiedad está distribuida en distintos grupos familiares y/o distintos paquetes accionariales (empresa familiar tipo 4 del cuadro nº. 4) consideramos que si la empresa está suficientemente preparada y posee un consejo activo, los outsiders en el consejo de administración están llamados a desempeñar un importante papel. En este caso, la empresa está suficientemente “madura”, en el mejor de los sentidos del término, y los outsiders pueden aportar importantes fortalezas al consejo como son: visionar y aconsejar en múltiples ordenes (estrategia de la empresa, planificación, etc.), controlar la gestión realizada por el equipo directivo profesional, fortalecer la imagen externa e interna de la empresa, ser el motor de cambio de la organización, ampliar la red de contactos corporativos, velar por los intereses de los stakeholders, ser un banco de prueba de los proyectos de negocio, aportar experiencia en procesos complejos de fusión y adquisición, ayudar a la sucesión, seguir con independencia y objetividad la preparación del sucesor, entre otros.

El papel establecido del consejo es servir de asesores en la toma de decisiones directivas, controlar el progreso general del negocio y de la familia, definir la visión y misión de la empresa familiar, y proporcionar una influencia estabilizadora en el negocio si sucediera un desastre inesperado. Los consejeros externos han de preservar su independencia, eso no significa que no puedan ayudar con objetividad en la resolución de problemas derivados de los intereses familiares, fundamentales en un consejo de empresa familiar, tales como la marcha del fundador o presidente, la reorganización o la sucesión.

No obstante, consideramos que no es nada sencillo incorporar consejeros externos en muchas de las empresa familiares, pues es preciso superar el secretismo sobre el negocio familiar, el escepticismo sobre la ayuda que puedan proporcionar los miembros externos, la falta de familiaridad que poseen con el funcionamiento de un eficaz consejo de administración debidamente constituido, y el recelo por la posible pérdida de poder y control de la compañía por el dueño-gerente. Por otra parte, la acertada elección de consejeros externos con la especialización en las áreas apropiadas, puede incrementar las opciones de supervivencia y crecimiento a largo plazo de una pequeña empresa.

Bajo todos estos parámetros el consejo de administración puede llegar a ser uno de los recursos más valiosos de una empresa, aportando un importante valor añadido.

#### 4. RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES

Los rasgos diferenciadores de las empresas familiares respecto a la propiedad, gobierno y control en manos de la familia son una de sus fortalezas. Bajo esta premisa, consideramos que no estará justificada la presencia de externos en el consejo cuando esto implica la pérdida de control por parte de la familia y pone en peligro la transmisión de cultura y valores de la empresa, la visión de la familia y su materialización en la estrategia, el diseño de las políticas a desarrollar, así como el control férreo del patrimonio y reputación que tanto esfuerzo y tiempo ha costado conquistar.

Nuestras recomendaciones más importantes son:

- Incorporar únicamente outsiders en los consejos de administración cuando realmente la empresa esté preparada y exista una voluntad clara de su presencia, sin introducir ningún tipo de limitación en el papel que está llamado a desempeñar en el consejo como independiente y externo.
- La presencia de outsiders en el consejo está justificada en la medida que aporte valor añadido diferente al que podría obtenerse de los directivos internos claves o de un buen informe o asesoramiento profesional externo contratado para cubrir un área descubierta o laguna existente.
- Su participación en el consejo será más importante si evita la excesiva concentración de poder en la dirección y en los grupos de presión (dominicales), evita la dualidad de poder.
- No tratar de importar modelos generalizadamente, dado que no son válidos para todo tipo de empresas. En muchos casos su aplicabilidad depende de los usos del entorno donde se vayan a utilizar, de la dimensión y características organizativas internas que posea la empresa.
- Vincular la remuneración del externo a la consecución de los objetivos que previamente se le han marcado al incorporarlo al consejo, probablemente orientados en el largo plazo y no midiéndolos sobre la base de resultados financieros a corto plazo. Otro instrumento que sirve para tal fin es la remuneración de externos con paquetes accionariales, de ese modo se incrementa la motivación del consejero y se refuerza su alineación con los intereses de los accionistas. Consideramos que la independencia puede garantizarse siempre que la remuneración responda a las aportaciones del externo en el consejo de administración, a su dedicación y participación activa en los comités, además de que haya transparencia y los contratos de servicios de los consejeros se rijan bajo normas formalizadas y difundidas.

En nuestra opinión, los externos no tienen nada que perder o ganar por ser objetivos en lo que respecta a los planes y estrategias de negocio de la empresa, por opinar sobre las competencias o remuneración del equipo directivo, etc. La presencia de buenos profesionales en el consejo, desempeñando un papel activo, dota a la empresa de una importante fortaleza.

Deseamos poner de relieve que estamos convencidos de que las características del consejo de Administración, su funcionamiento y composición, son en la mayoría de las empresas un reflejo de la estructura del poder, experiencia, inquietudes y cultura que posee esa empresa familiar.

**BIBLIOGRAFÍA**

- AGRAWAL, A. y KNOEBER, C. (1996): "Firm performance and mechanisms to control agency problems between managers and shareholders", *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, vol. 31, pp. 377-397.
- ANDERSON, R. D. y REEB, D. M. (2003): "Founding-family ownership and firm performance: Evidence from the S&P 500", *Journal of Financial Economics*.
- BAYSINGER, B.D. y BUTLER, H. (1985): "Corporate governance and the board of directors: performance effects of changes in board composition", *Journal of Law Economic Organization*, vol. 1, pp. 101-124.
- BAYSINGUER, B.; KOSNIK, R.D. y TURK, T.A. (1991): "Effects of board and ownership structure on corporate r&d strategy", *Academy of Management Journal*, vol. 34, nº 1, pp. 205-14.
- BEEKUN, R.L.; STENDHAM, Y. y YOUNG, G.J. (1998): "Board characteristics, managerial controls and corporate strategy: a study of u.s. hospitals", *Journal of Management*, vol. 24, nº 1, pp. 3-19.
- BRUNELLO, G.; GRAZIANO, C. y PARIGI, B. (2003): "CEO turnover in insider-dominated boards: The Italian case", *Journal of Banking & Finance*, vol. 27 (6), pp. 1027-1051.
- COCHRAN, P.L., WOOD, R.A. y JONES, T.B. (1985): "The composition of board of directors and the incidence of golden parachutes", *Academy of Management Journal*, vol. 28, nº 3, pp. 664-71.
- Comisión especial para el estudio de un código ético de los consejos de administración de las sociedades. (1998): "El gobierno de las sociedades", *Información Comercial Española Revista de Economía*, nº. 769, pp. 113-42.
- Comisión especial para el fomento de la transparencia y seguridad de los mercados y en las sociedades cotizadas (2003): "El informe Aldama", *Fundación de Estudios Financieros*. <http://www.fef.es/archivos/informealdama.pdf>
- CORBETTA, G. y SALVATO, C.A. (2004): "The board of directors in family firms: one size fits all?", *Family Business Review*, vol. 17, nº. 2, pp. 119-34.
- CRISCI, G. y TARIZZO, G. (1995): "Il governo dell' impreso: ii ruolo dei c.d.a nelle aziende italiane", *Le Società*, vol. 5, pp. 607-616.
- CHAGANTI, R.S., MAHAJN, V. y SHARMA, S. (1995): "Corporate board size, composition and corporate failures in the retailing industry", *Journal of Management Studies*, nº. 22, pp. 400-17.
- CHARKHAM, J. (1995): *Keeping good company. a study of corporate governance in five countries*. Oxford University Press.
- CHUA, J. H.; CHRISMAN, J. J. y CHANG, E. P. C. (2004): "Are family firms born or made? an exploratory investigation", *Family Business Review*, vol. 17 (1), pp. 37-54.
- CHUA, J. H.; CHRISMAN, J. J. y SHARMA, P. (2003): "Succession and nonsuccession concerns of family firms and agency relationship with nonfamily managers", *Journal of the Family Firm Institute*, june.
- DAILY, C.M. y DALTON, D.R. (1994a): "Bankruptcy and corporate governance: the impact of board composition and structure: control and performance implications", *Academy of Management Journal*, vol. 37, pp. 1603-1617.
- DAILY, C.M. y DALTON, D.R. (1994b): "Research notes and communications. Corporate governance and de bankrupt firm: and empirical assessment", *Strategic Management Journal*, vol. 15 (8), pp. 643-654.
- DAILY, C.M. y DALTON, D.R. (1994c): "Outside directors revisited: prescriptions for CEOs and directors", *Journal of Small Business Strategy*, vol. 5, pp. 57-68.
- DALTON, D.R.; DAILY, C.M.; ELLSTRAND, A.E. y JOHNSON, J.L. (1998): "Metaanalytic reviews of board composition, leadership structure, and financial performance", *Strategic Management Journal*, vol. 19, pp. 269-290.
- DENIS, D. J. y SARIN, A. (1999): "Ownership and board structures in publicly traded corporations", *Journal of Financial Economic*, vol. 52, pp. 187-223.
- DENIS, D. J.; DENIS, D. K. y SARIN, A. (1997): "Ownership structure and top executive turnover", *Journal of Financial Economic*, vol. 45, pp. 193-221.

- FAMA, E. y JENSEN, M. (1983): "Separation of ownership and control", *Journal of Law Economic*, vol. 26, pp. 301-325.
- FORBES, D.P. y MILLIKEN, F.J. (1999): "Cognition and corporate governance: understanding boards of directors as strategic decision-making groups", *Academy of Management Review*, n° 24, pp. 489-505.
- FORD, R.H. (1988): "Outside directors and the privately-owned firm: are they necessary?", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 13, n° 1, pp. 49-57.
- GASSET LORING, F. y FERRÁNDIZ ALARCÓN, L. (1998): "Los consejos de administración en las empresas españolas", *Información Comercial Española Revista de Economía*, n° 769, pp. 89-93.
- GOMEZ-MEJÍA, L.R; NUNEZ-NICKEL, J. y GUTIERREZ, I. (2001): "The role of family ties in agency contracts", *Academy of Management Journal*, vol. 44, n° 1, pp. 81-95.
- GUMPERT, D.E. y BOYD, D.P. (1984): "The loneliness of the small business owner", *Harvard Business Review*, vol. 62, n° 6, pp. 18-24.
- HARRIS, T.B. (1989): "Some comments on family firm boards", *Family Business Review*, vol. 2, n° 2, pp. 150-152.
- HERMALIN, B. E. y WEISBACH, M. S. (1991): "The effects of board composition and direct incentives on firm performance", *Financial Management*, n° 20, pp. 101-12.
- HILL, C.W.L. y SNELL, S.A. (1989): "Effects of ownership and control on corporate productivity", *Academy of Management Journal*, n° 32, pp. 25-46.
- HILLMAN, A.J. y DALZIEL, T. (2003): "Boards of directors and firm performance: integrating agency and resource dependence perspectives". *Academy of Management Review*, vol. 28, n° 3, pp. 383-96.
- JAIN, S.K. (1980): "Look to outsiders to strengthen business boards", *Harvard Business Review*, vol. 54, n° 4, pp. 162-70.
- KAPLAN, S. (1994): "Top executives rewards and firm performance: a comparison of Japan and the United States", *Journal of Political Economy*, vol. 102, pp. 510-546.
- KESNER, I.F. (1987): "Directors stock ownership and organizational performance: an investigation of fortune 500 companies", *Journal of Management*, vol. 13, n° 3, pp. 499-507.
- KORN/FERRY INTERNATIONAL (1999): *Survey of corporate governance*, New York.
- LANE, S.H. (1989): "An organizational development/team-building approach to consultation with family business", *Family Business Review*, vol. 2, n° 1, pp. 5-16.
- LEHN, K., PATRO, S. y ZHAO, M. (2003): "Determinants of the size and structure of corporate boards: 1935-2000", *Social Science Research Network Working Paper*, [www.ssm.com](http://www.ssm.com).
- LI, J. (1994): "Ownership structure and board composition: a multi-country test of agency theory predictions", *Managerial and Decision Economics*, vol. 15, pp. 359-368.
- MALONE, S.C. (1989): "Selected correlates of business continuity planning in the family business", *Family Business Review*, vol. 2, n° 4, pp. 341-353.
- MATHILE, C.L. (1988): "A business owner's perspective on outside boards", *Family Business Review*, vol. 1, n° 3, pp. 231-237.
- MONTAÑES DUATO, P. (1998): "Aconsejando al consejo de administración", *Información Comercial Española Revista de Economía*, n° 769, pp. 35-40.
- MUELLER, R.K (1988): "Differential directorship: special sensitivities and roles for serving the family business board", *Family Business Review*, vol. 1, n° 3, pp. 239-247.
- NASH, J.M. (1988): "Boards of privately held companies: their responsibility and structure", *Family Business Review*, vol. 1, n° 3, pp. 263-369.
- PELECHANO, E. y REYES, L.E. (2003): "Revisión bibliográfica de la estructura de poder y su influencia en la rentabilidad de las empresas". Comunicación presentada en el XIII Congreso Anual de ACEDE, Salamanca.
- POZA, E.J.; HALON, S. y KISHIDA, R. (2004): "Does the family business interaction factor represent a resource or a cost?", *Family Business Review*, vol. 17, n° 2, June, pp. 99-118.

## CITIES IN COMPETITION

- PREVOST, A. K.; RAO, R. P. y HOSSAIN, M. (2002): "Determinants of board composition in New Zealand: a simultaneous equations approach", *Journal of Empirical Finance*, vol. 9 (4), pp. 373-396.
- RAMÍREZ-ESCUADERO VALDÉS, J.A. (2004): *Los consejos de administración. gobierno y desgobierno de la empresa*, Ed. Díaz de Santos, Madrid
- RENNEBOOG, L. (2000): "Ownership, managerial control and the governance of companies listed on the Brussels stock exchange", *Journal of Banking and Finance*, vol. 24, pp. 1959-1995.
- ROMANO, C.A.; TANEWSKY, G.A. y SMYRNIOS, K.X. (2001): "Capital structure decision making: a model for family business", *Journal of Business Venturing*, vol. 16 (3), pp. 285-310.
- SCHELLENGER, M. H.; WOOD, D. D. y TASHAKORI, A. (1989): "Board of director composition, shareholder wealth, and dividend policy", *Journal of Management*, vol. 15, pp. 457-467.
- SCHWARTZ, M.A. y BARNESM, L.B. (1991): "Outside boards and family business: another look", *Family Business Review*, vol. 4, n°. 3, pp. 269-285.
- SONNENFELD, J.A. (2002): "What makes great boards great", *Harvard Business Review*, September, pp. 106-13.
- STOKES, J.F. (1980): "Involving new directors in small company management", *Harvard Business Review*, vol. 58, n°. 4, pp. 170-74.
- VANCE, S.C. (1968): *The Corporate Director: a Critical Evaluation*. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.
- VÁZQUEZ INCHAUSTI, E. (2000): "Composición del consejo de administración, control e implicaciones en la toma de decisiones estratégicas", *Cuadernos de Estudios Empresariales*, n°. 10, pp. 365-80.
- VILLALONGA, B. y AMIT, R. (2004): "How do family ownership, control, and management affect firm value?", WP The Wharton School University of Pennsylvania, pp. 1-34.
- WARD, J.L. (2004): *Cómo crear un consejo de administración eficaz en empresas familiares*. Ed. Deusto, Barcelona.
- WARD, J.L. y HANDY, J.L. (1988): "A survey of board practices", *Family Business Review*, vol. 1, n°. 3, pp. 289-308.
- WEISBACH, S. M. (1988): "Outside directors and CEO turnover", *Journal of Financial Economic*, vol. 20, pp. 431-460.
- WHIDBEE, D.A. (1997): "Board composition and control of shareholder voting rights in the banking industry", *Financial Management*, vol. 26 (4), pp. 27-41.
- WHISLER, T.L. (1988): "The role of the board in the threshold firm", *Family Business Review*, vol. 1, n°. 3, pp. 309-321.
- ZAHRA, S.A. y STANTON, W.W. (1988): "The implications of board of directors composition for corporate strategy and performance", *International Journal of Management*, vol. 5, n°. 2, pp. 229-36.