

Composición del Consejo de Administración, control e implicaciones en la toma de decisiones estratégicas¹

ELENA VÁZQUEZ INCHAUSTI

Profesora asociada del departamento de Organización de Empresas
Universidad Complutense de Madrid

RESUMEN

Este artículo, presenta un modelo para valorar las implicaciones en la toma de decisiones estratégicas de la composición de los consejos de administración. El objetivo, es analizar si una mayor presencia de consejeros «externos» influye en la definición de la estrategia de diversificación de la empresa y, a su vez, en la formulación de las estrategias competitivas de sus unidades de negocio. Se parte del supuesto de que la relación entre la composición del consejo y la estrategia estará mediada por la elección por parte del consejo de los mecanismos de control sobre el desempeño de la alta dirección.

ABSTRACT

This paper presents a model to assess the implication of board of director's composition on strategic decision making. The purpose is to analyse if a great presence of «outsiders» on the board will influence the diversification strategy of the company and, in turn, the strategies of its business units. We suppose that the relation between board of director's composition and strategy will be mediated by the choice of control systems on top management performance.

¹ Agradezco al profesor Dr. Jesús García-Tenorio Ronda y a la profesora Dra. María José Pérez Rodríguez todos los comentarios y sugerencias que han permitido mejorar este trabajo, así como la crítica de los evaluadores de esta revista. Este trabajo se enmarca en el proyecto SEC97-1248-C0202 del Plan Nacional de I+D de la CICYT.

1. INTRODUCCIÓN

Desde que el Código Cadbury se dio a conocer en diciembre de 1992 en el Reino Unido, otros códigos han surgido en otros países (Vienot en Francia, 1995,...). España también cuenta con su propio Código de Buen Gobierno desde febrero de 1998, código conocido como Código Olivencia, por ser éste el apellido del presidente de la comisión encargada de su redacción.

Una de las recomendaciones presente en estos códigos es la que hace referencia a cuál debería ser su composición. La distinción entre consejeros internos («insiders») y externos («outsiders») es la distinción fundamental a la que se hace referencia en la literatura anglosajona cuando se trata la composición de los consejos de administración. Son considerados consejeros internos aquellos que pertenecen al consejo por su condición de directivos de la empresa, mientras que los consejeros externos son aquellos miembros del consejo que no tienen un cargo directivo dentro de la misma.

En concreto, el Código Olivencia recomienda que, junto con los consejeros internos, estén presentes en el consejo de administración consejeros independientes y dominicales (externos), los primeros representando los intereses generales de los accionistas, del capital disperso y flotante de la sociedad, y los segundos defendiendo a los titulares de paquetes de acciones con capacidad de influencia y control.

Si acudimos a la literatura sobre Gobierno de la Empresa para comprobar si existe una base para justificar tal recomendación, nos encontramos con una gran cantidad de estudios que analizan la relación entre la composición del consejo de administración y la eficacia, pero sin llegar a resultados concluyentes. No existe acuerdo sobre la magnitud y la dirección de tal relación. Hay estudios que analizan la relación entre la proporción de externos y la eficacia empresarial y llegan a demostrar la existencia de una relación positiva (Baysinger y Butler, 1985, por ejemplo), aunque otros estudios no confirman tal relación de forma significativa (Chaganti y otros, 1985, Zahra y Stanton, 1988). Sin embargo, también hay estudios como los de Vance (1955, 1964, 1968), Cochran y otros (1985) y Kesner (1987) que encuentran una relación positiva entre la proporción de internos y diversos indicadores de eficacia de la empresa.

La revisión de la literatura podría servirnos de base, por tanto, para cuestionar si, aun aceptando como válidas las normas recogidas en los Códigos de Gobierno en términos generales, es válida su aplicación de forma generalizada. ¿Es siempre mejor contar con una mayoría de externos en el consejo? Nosotros consideramos que antes de proceder a aplicar la recomendación que hace referencia a la presencia de externos en el consejo, sería conveniente tener en cuenta todos aquellos factores que pueden moderar la relación entre

la composición del consejo y la eficacia empresarial. Uno de los factores a considerar sería, por ejemplo, la estrategia que siga la empresa; esto es, tiene sentido plantearse que habrá una determinada composición del consejo que encaje mejor con una estrategia en particular. La composición más adecuada del consejo dependerá, en definitiva, del tipo de estrategia que la empresa quiera implantar.

Dentro de las investigaciones recientes sobre el modo en que los consejos de administración influyen en la dirección estratégica y la eficacia de las empresas que gobiernan, muchos investigadores han averiguado que la composición del consejo está relacionada con la estrategia corporativa (Baysinger, Kosnik y Turk, 1991; Goodstein y Boeker, 1991; Hill y Snell, 1988). Mientras que esta relación entre composición del consejo y estrategia corporativa es de gran interés tanto teórico como práctico, consideramos que, como plantean Beekun y otros, «los mecanismos que subyacen en esta relación no son todavía bien entendidos» (Beekun y otros, 1998: 3).

Nuestra investigación parte de los trabajos de Baysinger y Hoskisson (1990) y de Beekun y otros (1998). Ellos proponen que la relación entre ciertos atributos del consejo —entre los que se encuentra la composición— y la estrategia corporativa es mediada por la elección del consejo de los mecanismos de control del desempeño de la alta dirección. Nosotros también nos centramos en la elección del consejo de los controles directivos como el principal vínculo entre los consejos y la estrategia corporativa, aunque pretendemos con nuestra investigación hacer dos contribuciones principalmente:

- Primera, los trabajos que han vinculado al consejo de administración con la estrategia hasta el momento se han centrado en las implicaciones de ciertos atributos de los consejos de administración en las decisiones sobre la estrategia a nivel corporativo (Baysinger y Hoskisson, 1990; Beekun, Stedham y Young, 1998). Consideramos, en cambio, que sería interesante analizar las posibles implicaciones estratégicas de las características del consejo considerando también el nivel de negocio. Debemos tener en cuenta que la forma en la que la más alta dirección de la empresa (el consejero delegado de la empresa, el *chief executive officer* o CEO en terminología anglosajona) sea controlada por el consejo de administración, al condicionar la estrategia corporativa que siga la empresa, afectará también a la forma en que ésta controle a los directivos divisionales. En este sentido, diversos estudios muestran que la estrategia de diversificación que siga la empresa afecta al tipo de control sobre los directivos divisionales (Kerr, 1985; Baysinger y Hoskisson, 1989), sobre comporta-

miento o sobre resultados, lo cual a su vez puede tener implicaciones en las estrategias que éstos sigan a nivel de negocio (Govindarajan y Fisher, 1990).

- Segunda, pretendemos analizar el efecto de la composición del consejo de administración sobre la eficacia, pero utilizando la estrategia que la empresa desee implantar como elemento que explique tal relación. Para ello investigaremos acerca de la necesidad de que exista coherencia entre las estrategias de diversificación y las estrategias competitivas de las unidades de negocio y las implicaciones que sobre la eficacia pueda tener la búsqueda de la composición del consejo de administración más adecuada para implantar tales estrategias. Esto nos llevará a definir un modelo que defina la relación consejos de administración-estrategia-eficacia. La revisión de la literatura que vincula consejos de administración con eficacia empresarial, pone de manifiesto la necesidad de seguir orientando los esfuerzos de investigación hacia la generación de modelos de este tipo que permitan explicar no sólo si existe o no relación sino también la naturaleza de la misma.

Para tratar estas cuestiones, este artículo se estructura del siguiente modo: un primer apartado de revisión de la literatura y fundamentación teórica que permita llegar a definir un modelo de investigación que explique la necesidad de coherencia entre la composición del consejo de administración y las estrategias corporativa y competitiva que la empresa desee implantar, y un segundo apartado que recoja las principales conclusiones del estudio.

2. REVISIÓN DE LA LITERATURA Y FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

La revisión de la literatura se ha efectuado a partir de la consideración de tres tipos de estudios: los que analizan la implicación del consejo de administración en la definición de la estrategia corporativa y tratan de justificarla a partir de los mecanismos de control sobre la alta dirección (Baysinger y Hoskisson, 1990; Beekun y otros, 1998); los que estudian la necesidad de que exista coherencia entre la estrategia corporativa de diversificación empresarial que siga la empresa y los mecanismos de control sobre los directivos divisionales (Lorsch y Allen, 1973; Kerr, 1985; Baysinger y Hoskisson, 1989); y los que estudian la necesidad de coherencia entre estos mecanismos de control y las estrategias competitivas (Govindarajan y Fisher, 1990; Gupta, 1987).

3. CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN, CONTROL E IMPLICACIONES EN LA ESTRATEGIA CORPORATIVA

La ley ve al consejo de administración como el principal cuerpo de gobierno interno de la empresa. Mientras que los consejos delegan las responsabilidades diarias de dirección a los directivos profesionales, el consejo retiene la autoridad y responsabilidad última para conducir a la empresa y sobre la eficacia. Para cumplir con esta responsabilidad legal, los consejos deben supervisar la eficacia de la alta dirección. Es responsabilidad del consejo desarrollar e implantar un sistema de control que promueva el desempeño de la alta dirección con respecto a la misión y objetivos de la organización (Baysinger y Hoskisson, 1990).

Una importante premisa de la teoría de control, es que la estrategia de control elegida afecta tanto a la intensidad del esfuerzo como a la dirección del mismo. De acuerdo con esta visión, «el sistema de control no sólo motiva el comportamiento, sino que también altera los patrones de asunción de riesgo» (Eisenhardt, 1985: 137). Esto es, la forma en que la alta dirección sea controlada condicionará su percepción del riesgo de empleo y, por tanto, la elección de la estrategia que lo minimice.

Para la teoría de la organización hay dos posibles formas en que el CEO puede ser controlado, por el comportamiento o por los resultados de tal comportamiento (Ouchi). Esto es, el consejo de administración extraerá inferencias acerca de los méritos de la alta dirección sobre la base de sus observaciones del proceso de toma de decisiones («control estratégico») o sobre la base de los resultados financieros de la empresa («control financiero»).

Incrementar la responsabilidad de la dirección sobre los resultados financieros en el corto plazo puede incrementar la diligencia en la maximización de los rendimientos a corto plazo y reducir los incentivos para asumir riesgos. Por tanto, a mayor énfasis en los sistemas de evaluación basados en resultados, más adverso al riesgo será el CEO en relación a la estrategia corporativa. Esa mayor aversión al riesgo puede traducirse en la elección de estrategias de diversificación no relacionada.

Vemos, por tanto, que la forma en la que el CEO sea controlado por el consejo de administración influirá en la dirección estratégica de la empresa pero, ¿de qué depende que se ejerza un control estratégico o financiero? Para responder a este interrogante debemos acudir a la literatura sobre control organizativo (Eisenhardt, 1985; Ouchi, 1977, 1978, 1979, 1980; Snell, 1992). Literatura en la que se recogen tanto las aportaciones de la teoría de la organización como las de la teoría de la agencia.

Para la *teoría de la organización* (Thompson, 1967 y Ouchi, 1979) la elección entre uno u otro mecanismo de control depende de las características

de información de la tarea, como queda recogido en la figura 1. En concreto, estas características son dos: el conocimiento del proceso de transformación y la capacidad de conocer los resultados del desempeño². La primera característica, constituye el requisito para que pueda ejercerse un control sobre el comportamiento y la segunda, el requisito para que pueda ejercerse un control sobre resultados.

FIGURA N.º 1
Determinantes del sistema de control

		CARÁCTER PROGRAMABLE O NO DE LA TAREA	
		Perfecto	Imperfecto
CAPACIDAD PARA MEDIR RESULTADOS	<i>Alta</i>	Control basado en resultados o en comportamientos	Control basado en resultados
	<i>Baja</i>	Control basado en comportamientos	Socialización o clan

Fuente: Adaptado de Ouchi (1979) y Eisenhardt (1985).

Desde la *teoría de la agencia* se incluye la «incertidumbre» y la «posibilidad de observar el comportamiento» como predictores. Eisenhardt (1985) integró la teoría de control de Ouchi (1979) con la teoría de la agencia en un modelo que predecía la elección de la estrategia de control. El supuesto de «incertidumbre» de la teoría de la agencia supone considerar que la tarea no es programable. Esto llevaría a utilizar un control basado en resultados, según la teoría de la organización. Esto, sin duda, tiene un coste, el coste de transferir riesgo al agente, porque buenos resultados pueden ser fruto de un pobre esfuerzo y malos resultados pueden ser resultado de un gran esfuerzo. De acuerdo con la teoría de la agencia, bajo condiciones de incertidumbre se puede emplear un control basado en el comportamien-

² Thompson (1967) hace referencia a «el conocimiento de las relaciones causa-efecto» y «la existencia de estándares de desempeño deseables» cuando alude las características de información de la tarea. Ouchi (1977) se refiere a ellas como «conocimiento del proceso de transformación» y «disponibilidad de medidas de resultados» y Eisenhart (1985) utiliza su propia terminología al referirse a ellas como «carácter programable o no de la tarea» y «carácter observable o no de los resultados».

to comprando información a través de la inversión en un sistema de información adecuado. Por lo tanto, la teoría de la agencia clarifica la noción de «capacidad de medir» que proporcionan los sistemas de información. Si el comportamiento no es observable, los principales emplearán el control sobre resultados sólo cuando el coste de medir el comportamiento exceda el coste de transferir riesgo al agente, que supone un control basado en los resultados.

Govindarajan y Fisher (1990) extendieron esta línea de investigación en la literatura estratégica refinando los modelos de Ouchi y Eisenhardt (figura 2). En particular, modificaron el modelo original de Ouchi para incluir «el carácter observable o no del comportamiento» como concepto extraído de la teoría de la agencia, de manera que el modelo de Govindarajan y Fisher (1990) sugiere que el carácter observable o no del comportamiento, la posibilidad o no de medir los resultados y el carácter programable o no de la tarea son antecedentes de la estructura de control.

FIGURA N.º 2
Determinantes del sistema de control

CARÁCTER PROGRAMABLE O NO DE LA TAREA			
		Perfecto	Imperfecto
CAPACIDAD PARA MEDIR RESULTADOS	Alta	Control sobre resultados o sobre comportamiento (1)	Control sobre comportamiento (5)
		Control sobre resultados (2)	Control sobre resultados (6)
	Baja	Control sobre comportamiento (3)	Control sobre comportamiento (7)
		Control sobre comportamiento (4)	Control sobre comportamiento (7)

Fuente: Govindarajan y Fisher (1987).

Si trasladamos estas nociones de la teoría del control a la relación entre el consejo de administración y el CEO, nos encontramos con que, en principio, la actividad del CEO no es programable, aunque los resultados pueden ser identificables (celdas 5 y 6). El que se aplique un control sobre el comportamiento («control estratégico») o sobre los resultados («control financiero») dependerá de si se puede obtener información sobre el comportamiento del CEO o no (carácter observable del comportamiento alto o bajo). Las características de los consejeros pueden determinar que se cuente con más o menos información sobre las acciones de la dirección. Sin embargo, la cantidad y calidad de información poseída por los consejeros del proceso de toma de decisiones puede variar al variar cualquiera de sus atributos, entre ellos la composición.

Baysiger y Hoskisson (1990) sugieren que cuando los métodos de evaluación están en manos de consejeros externos independientes, la alta dirección es probable que sea retribuida sobre la base de criterios de eficacia financiera objetivos; mientras que cuando los métodos de evaluación están en manos de consejeros internos, la alta dirección es probable que sea retribuida sobre la base de una valoración subjetiva y abierta del proceso que conduce a los resultados financieros. La explicación parece clara, en condiciones normales los consejeros internos, por su condición de directivos de la empresa, disponen de más información subjetiva acerca del desempeño de la alta dirección que los externos.

La mayor presencia de consejeros internos en el consejo favorece una mayor capacidad de observación del comportamiento de la dirección, es decir, del proceso de toma de decisiones estratégicas y, por tanto, la utilización del control estratégico (celda 5 en la figura 2); mientras que la mayor presencia de consejeros externos favorece una menor capacidad de observación del comportamiento y, por tanto, la utilización del control financiero (celda 6 de la figura 2). Beekun, Stedham y Young (1998), primeros en examinar empíricamente los determinantes de la elección de los mecanismos de control en la relación consejo-CEO, obtuvieron resultados en esta línea, aunque no significativos estadísticamente.

Los resultados de estos estudios, parecen sugerir la necesidad de que a la hora de implantar las estrategias a nivel corporativo se busque el encaje o coherencia con los sistemas de control empleados y, por tanto, con una determinada composición del consejo de administración. Una mayor presencia de externos en el consejo podría resultar adecuada para la implantación de estrategias que supongan un mayor grado de diversificación, pero no tan adecuada cuando el grado de diversificación pretendido sea menor (estrategias de diversificación relacionada o de negocio único).

Parece claro que puede existir una relación entre la composición del consejo de administración y la estrategia corporativa, pero surge en este momen-

to un interrogante: ¿las implicaciones estratégicas de la composición de los consejos de administración se limitan al nivel corporativo? Son muchos los estudios que muestran que la estrategia de diversificación que siga la empresa afecta al tipo de control sobre los directivos divisionales (Lorsch y Allen, 1973; Kerr, 1985; Baysinger y Hoskisson, 1989). Y tampoco es menos cierto que la literatura reconoce que la implantación eficaz de una estrategia competitiva es función, entre otros factores, del sistema de control (Govindarajan y Fisher, 1990; Gupta, 1987). Por tanto, parece razonable pensar que las implicaciones del empleo de sistemas de control de tipo financiero o estratégico por parte de los consejos de administración no se van a limitar al nivel corporativo, sino que habrá implicaciones, aunque sean indirectas (a través de la estrategia corporativa), para el nivel de negocio.

4. ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN, CONTROL Y ESTRATEGIA COMPETITIVA

Las empresas implantan las estrategias de diversificación adoptando estructuras y sistemas internos de control, que racionalizan las relaciones entre las oficinas corporativas y las unidades estratégicas de negocio (Chandler, 1962; Williamson, 1975).

Puesto que las estrategias de diversificación afectan al conocimiento del proceso de transformación y a la capacidad de conocer los resultados del desempeño, la estrategia a implantar va a limitar los mecanismos de control sobre los directivos divisionales que están a disposición de la dirección.

En organizaciones con *diversificación no relacionada* la función de control corporativo es difícil si tenemos en cuenta que las carteras de negocios pueden consistir en docenas de distintos negocios y las similitudes reales, basadas en tecnologías y mercados comunes, pueden ser bajas o inexistentes. En este tipo de empresas lo normal es que los altos directivos tengan experiencia y puedan comprender sólo unos pocos negocios, no todos, lo que se traduce en que el conocimiento que el superior pueda tener del proceso de transformación pueda ser imperfecto e inferior al de sus subordinados, esto es, los directivos divisionales, lo que dificulta el control sobre el comportamiento. Sin embargo, al ser baja la similitud entre unidades de negocio, existe poca oportunidad de que las divisiones compartan recursos, por lo que los resultados financieros de la división no son difíciles de asignar a las respectivas divisiones, lo que favorece un control sobre resultados.

En cambio, en organizaciones con *diversificación relacionada*, lo normal es que los altos directivos tengan experiencia y conocimientos sobre los negocios de la empresa y que sean capaces de reconocer e interpretar datos impor-

tantes sobre el desempeño, que les permitan dar continuidad y perspectiva al proceso de control. Los altos directivos comprenderán los negocios básicos y algunos aspectos críticos de las actividades diversificadas, lo que se traduce en que el conocimiento que el superior pueda tener del proceso de transformación será alto, favoreciendo la posibilidad de ejercer un control sobre el comportamiento. Sin embargo, existe la oportunidad de aprovechar economías de escala basadas en el hecho de compartir recursos. Las interdependencias implican que los resultados de las divisiones no pueden ser fácilmente atribuibles a los respectivos directivos divisionales, lo que dificulta el ejercicio de un control sobre resultados.

De lo expuesto anteriormente se deriva que las empresas con diversificación no relacionada pondrán el énfasis en los sistemas de control de tipo financiero y las empresas con diversificación relacionada en los sistemas de control de tipo estratégico (Baysinger y Hoskisson, 1989; Hill y Hoskisson, 1987; Hill, Hitt y Hoskisson, 1988; Hoskisson y Hitt, 1988). Es más, desde la perspectiva de la teoría contingente, una mayor eficacia organizativa debería ser el resultado de la implantación de estrategias de negocio único o diversificación relacionada con un énfasis en sistemas de control estratégicos; del mismo modo que un mejor resultado organizativo debería ser el resultado de la implantación de estrategias de diversificación no relacionada con un énfasis en estrictos controles financieros (Baysinger y Hoskisson, 1989).

También las estrategias a nivel de negocio encajan mejor con determinados tipos de control (Gupta, 1987; Govindarajan y Fisher, 1990).

Entre las características que Porter (1980, 1985) plantea para la estrategia de *liderazgo en costes* están la rutinización del entorno de la tarea y la elaboración de un único producto estándar no diferenciado. Un producto estándar con un entorno rutinario de la tarea implica que el conocimiento de los fines y los medios es relativamente alto, lo que implica una alta programación de la tarea. Del mismo modo, al ser el control del coste el principal foco de atención de las unidades de negocio que siguen estas estrategias y puesto que el resultado es fácil de determinar, el resultado del directivo de la unidad es observable.

En cambio, las empresas que siguen una estrategia de *diferenciación de productos* intentan producir un producto que sea considerado como único, lo que supone en general un conocimiento de los medios y de los fines bajo, por lo que, por definición, la tarea de producir y comercializar un producto único implica una baja programación de la tarea. Además, puesto que los factores de éxito de una estrategia de diferenciación incluyen la creatividad, la investigación básica fuerte e ingeniería de producto, el control sobre resultados se vuelve inapropiado.

Una mayor eficacia de las unidades de negocio debería ser el resultado de la implantación de estrategias de diferenciación de productos con un énfasis en sistemas de control sobre el comportamiento; y de la implantación de estrategias de liderazgo en costes con un énfasis en estrictos controles financieros (Govindarajan y Fisher, 1990).

Bajo el supuesto de que las estrategias a nivel de negocio encajen mejor con determinados tipos de control, y que éstos vengan condicionados por la estrategia corporativa, se podría llegar a justificar una asociación entre la estrategia corporativa que siga la empresa, la de sus unidades de negocio y la eficacia empresarial.

Govindarajan y Fisher (1990), en este sentido, plantean en su estudio como una línea futura de investigación la necesidad de averiguar si «un conglomerado con una colección de unidades estratégicas de negocio con estrategias de liderazgo en costes podría tener más éxito que un conglomerado con unidades estratégicas de negocio con estrategias de diferenciación» (p. 283), basándose en que 1) a medida que el número de divisiones se incrementa también lo hará el empleo de controles de tipo financiero, y en el supuesto de que 2) el control financiero se correlaciona con el control sobre resultados.

5. CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN, ESTRATEGIA Y EFICACIA: UN MODELO DE INVESTIGACIÓN

Basándonos en la revisión de la literatura, consideramos que la eficacia empresarial podría estar condicionada por la composición del consejo de administración, pero no necesariamente por una mayor presencia de externos, sino por la búsqueda de la composición más adecuada en función de la estrategia tanto corporativa como competitiva, que la empresa quiera implantar.

La recomendación acerca de una mayor presencia de externos en los consejos de administración podría ser particularmente ventajosa para empresas que quieran implantar estrategias de diversificación no relacionada, pero no tanto para la implantación de estrategias de diversificación relacionada o de negocio único. Además, de cara a lograr una mayor eficacia, también es conveniente buscar que exista coherencia entre la estrategia corporativa y las estrategias competitivas de las unidades de negocio.

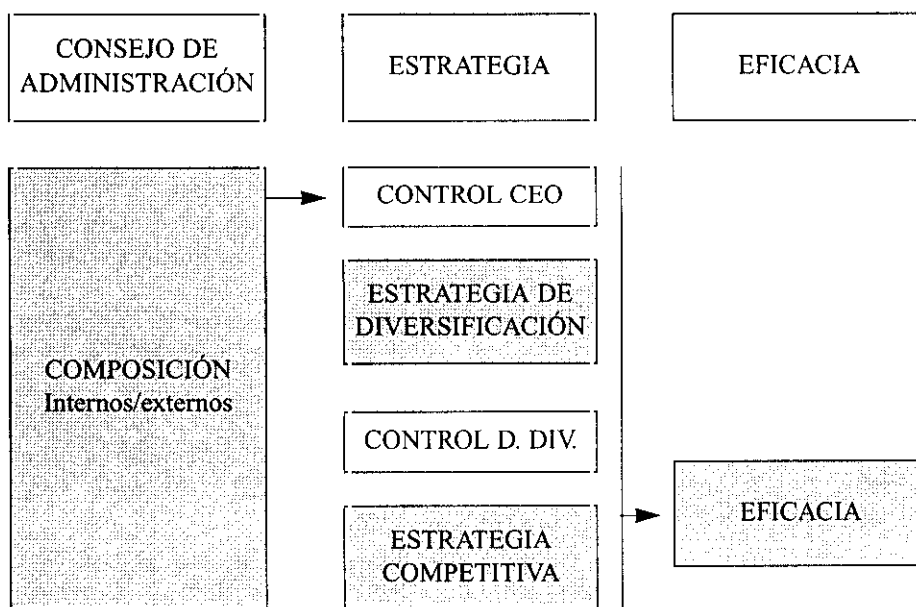
Puesto que la estrategia corporativa de diversificación debe ser coherente con una determinada composición del consejo de administración y, al mismo tiempo, con las estrategias competitivas de las unidades de negocio, cabría esperar que se deriven mejores resultados empresariales del encaje o

coherencia de los tres elementos objeto de análisis en este estudio: la composición del consejo de administración, la estrategia corporativa y la estrategia competitiva de las unidades de negocio.

Surgen interrogantes del tipo: ¿serán más eficaces los conglomerados con una mayoría de unidades de negocio que sigan estrategias de liderazgo en costes y, además, con un consejo de administración integrado mayoritariamente por externos? No se han realizado investigaciones de este tipo hasta el momento, investigaciones que extiendan, en definitiva, las implicaciones de la composición del consejo en la toma de decisiones estratégicas también al nivel de negocio.

En este trabajo sugerimos un modelo de investigación en el que se consideran las posibles implicaciones que puede tener sobre la eficacia la búsqueda de la coherencia entre la composición del consejo de administración, la estrategia corporativa y la estrategia competitiva. Este modelo se muestra de forma gráfica a continuación (figura 3).

FIGURA N.º 3
Modelo consejo de administración-estrategia-eficacia



Fuente: Elaboración propia.

6. CONCLUSIONES

La revisión de la literatura sobre Gobierno de la Empresa pone de manifiesto el interés que suscita la relación entre la composición del consejo de administración y la eficacia empresarial. No hay unanimidad, en cambio, a la hora de valorar la magnitud o la dirección de tal relación. De hecho, se ha planteado la necesidad de definir modelos que, más allá de justificar si tal relación existe, traten de explicarla.

Se ha argumentado que esa falta de unanimidad puede deberse a que los investigadores han empleado muestras diferentes y definiciones y medidas variadas, tanto de eficacia como de composición del consejo. Sin embargo, nosotros consideramos que, además, la falta de unanimidad puede explicarse, al menos en parte, por la no consideración de todos aquellos factores que puedan moderar la relación entre la composición y la eficacia empresarial. Uno de esos factores es la estrategia. En efecto, parece que tiene sentido plantearse que habrá una determinada composición del consejo de administración que encaje mejor con una determinada estrategia a implantar.

Los estudios que han analizado la relación entre la composición del consejo y la estrategia empresarial se han centrado en analizar las implicaciones para la estrategia corporativa, puesto que es la que se define en el más alto nivel jerárquico, donde encontramos al consejo y, por tanto, la relación parece más fácil de justificar. Sin embargo, el objetivo de este trabajo era, como se puso de manifiesto en la introducción, plantear la posibilidad de que la implicación en la toma de decisiones estratégicas de la composición del consejo de administración no se limitase al nivel corporativo, sino que también afectase al nivel de negocio. Para ello se ha propuesto un modelo de investigación que pone de manifiesto las relaciones que pueden existir entre la composición del consejo, la estrategia corporativa, las estrategias competitivas y la eficacia, relaciones medidas por la elección de los mecanismos de control directivos.

La contrastación empírica de las posibles hipótesis que se deriven de este modelo, permitirá no sólo determinar si existe o no relación entre la composición del consejo de administración y la eficacia, sino también explicarla a partir de las estrategias que la empresa quiera implantar. Además, los resultados que se obtengan serán de gran utilidad a la hora de valorar la proliferación de códigos de buen gobierno para las empresas y, sobre todo, su aplicación de forma generalizada.

BIBLIOGRAFÍA

- BAYSINGER, B.D.; BUTLER, H. (1985): «Corporate governance and the board of directors: performance effects of changes in board composition». *Journal of Law, Economics and Organizations*, N. 1, pp. 101-134.

- BAYSINGUER, B.; HOSKISSON, R. E. (1989): «Diversification strategy and R&D intensity in multiproduct firms». *Academy of Management Journal*, Vol. 32, N. 2, pp. 310-332.
- BAYSINGUER, B.; HOSKISSON, R. (1990): «The composition of boards of directors and strategic control: effects on corporate strategy». *Academy of Management Review*, 15, 72-87.
- BAYSINGUER, B.; KOSNIK, R. D.; TURK, T.A. (1991): «Effects of Board and Ownership Structure on Corporate R&D Strategy». *Academy of Management Journal*, Vol. 34, N. 1, pp. 205-214.
- BEEKUN, R.L.; STENDHAM, Y.; YOUNG, G.J. (1998): «Board characteristics, managerial controls and corporate strategy: a study of U.S. hospitals». *Journal of Management*, Vol. 24, N. 1, pp. 3-19.
- CHAGANTI, R.S.; MAHAJAN, V.; SHARMA, S. (1985): «Corporate board size, composition and corporate failures in the retailing industry». *Journal of Management Studies*, N. 22, pp. 400-417.
- CHANDLER, A. (1962): *Strategy and structure: Chapters in the history of American industrial enterprise*. Cambridge, Mass: MIT Press.
- 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, N. 3, pp. 664-71.
- EISENHARDT, K. (1985): «Control: organizational and economic approaches». *Management Science*, Vol. 31, N. 2, pp. 134-149.
- EISENHARDT, K. (1989a): «Making fast strategic decisions in high velocity environments». *Academy of Management Journal*, Vol. 32, pp. 543-576.
- EISENHARDT, K. (1989b): «Agency theory: an assessment and review». *Academy of Management Review*, N. 14, pp. 57-74.
- GARCÍA-TENORIO RONDA, J.; PÉREZ RODRÍGUEZ, M.J. (1998): «Vinculaciones entre interrelaciones y sistemas de compensaciones: una aplicación empírica en el sector de la construcción». *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, Vol. 1, pp. 105-130.
- GOVINDARAJAN, V.; FISHER, J. (1990): «Strategy, control systems and resource sharing: effects on business-unit performance». *Academy of Management Journal*, Vol. 33, N. 2, pp. 259-285.
- GUPTA, A.N. (1987): «SBU strategies, corporate-SBU relations and SBU effectiveness in strategy implementation». *Academy of Management Journal*, vol. 30, N. 3, pp. 477-500.
- HILL, C.W.L.; HOSKISSON, R.E. (1987): «Strategy and structure in the multiproduct firm». *Academy of Management Review*, N. 12, pp. 331-341.
- HILL, C.W.L.; SNELL, S.A. (1989): «Effects of ownership and control on corporate productivity». *Academy of Management Journal*, N. 32, pp. 25-46.
- HILL, C.W.L.; HITT, M.A.; HOSKISSON, R. E. (1988): «Declining US competitiveness: Innovation, the M-form structure and the capital markets». *Academy of Management Executive*, N. 2, pp. 51-60.

- HOSKISSON, R.; HITT, M.A. (1988): «Strategic control systems and relative R&D investment in large multiproduct firms». *Strategic Management Journal*, Vol. 9, N. 6, pp. 605-621.
- KERR, J. (1985): «Diversification strategy and managerial rewards: an empirical study». *Academy of Management Journal*, N. 28, pp.155-179.
- KERR, J.; BETTIS, R.A. (1987): «Boards of directors, top management compensation, and shareholder returns». *Academy of Management Journal*, Vol. 30, N. 5, pp. 615-664.
- KERR, J. (1988): «Strategic control through performance appraisal and rewards». *Human Resource Planning*, Vol 11, N. 3, pp. 215-223.
- 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.
- KESNER, I.F. (1987): «Directors' stock ownership and organizational performance: an investigation of Fortune 500 companies». *Journal of Management*, N. 13, pp. 499-507.
- KESNER, I.F. (1990): «Crisis in the boardroom: fact and fiction». *Academy of Management Executive*, Vol. 4, N. 1, pp. 23-35.
- KESNER, I.F.; JOHNSON, R.B. (1990): «An investigation of the relationship between board composition and stockholder suits». *Strategic Management Journal*, Vol. 11, pp. 327-336.
- LORSCH, J.W.; ALLEN, S.A. (1973): *Managing diversity and interdependence*. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- OUCHI, W.C.; MAGUIRE, M.A. (1975): «Organizational control: two functions». *Administrative Science Quarterly*, Vol. 20, pp. 559-569.
- OUCHI, W.C. (1977): «The relationship between organizational structure and organizational control». *Administrative Science Quarterly*, N. 22, pp. 95-112.
- OUCHI, W.C. (1978): «The transmission of control through organizational hierarchy». *Academy of Management Journal*, Vol. 21, N. 2, pp. 173-192.
- OUCHI, W.C.; JOHNSON, J.B. (1978): «Types of organizational control and their relationship to emotional well being». *Administrative Science Quarterly*, Vol. 23, pp. 293-317.
- OUCHI, W.C. (1979): «A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms». *Management Science*, Vol. 25, N. 9, pp. 833-848.
- PORTER, M.E. (1980): *Competitive strategy*. New York: Free Press.
- PORTER, M.E. (1985): *Competitive advantage*. New York: Free Press.
- SNELL, S.A. (1992): «Control theory in strategic human resource management: the mediating effect of administrative information». *Academy of Management Journal*, Vol. 35, N. 2, pp. 292-327.
- SNELL, S.A.; YOUNDT, M.A.A. (1995): «Human resource management and firm performance: testing a contingency model of executive controls». *Journal of Management*, Vol. 21, N. 4, pp. 711-737.
- THOMPSON, J.D. (1967): *Organizations in action*. New York: McGraw- Hill Book Co.

- VANCE, S.C. (1955): *Functional control and corporate performance in large scale industrial enterprise*. Amherst, MA: The University of Massachusetts.
- VANCE, S.C. (1964): *Boards of directors: structure and performance*. Eugene, OR: University of Irwin.
- VANCE, S.C. (1968): *The corporate director: a critical evaluation*. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.
- WILLIAMSON, O.E. (1975): *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*. New York: MacMillan Free Press.
- ZAHRA, S.A.; 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. 229-236.
- ZAHRA, S.A.; PEARCE, J.A. (1989): «Boards of directors and corporate financial performance: a review and integrative model». *Journal of Management*, Vol. 15, N. 2, pp. 291-334.
- ZAHRA, S.A. (1989): «Board of directors and corporate social responsibility performance». *European Management Journal*, Vol. 7, N. 2, pp. 240-247.
- ZAHRA, S.A. (1990): «Increasing the board's involvement in strategy». *Long Range Planning*, Vol. 23, N. 6, pp. 109-117.
- ZAHRA, S.A.; J. A. PEARCE II. (1990): «Determinants of board of directors' strategic involvement». *European Management Journal*, Vol. 8, N. 2, pp. 164-173.
- ZAHRA, S.A. (1996): «Governance, ownership, and corporate entrepreneurship: the moderating impact of industry technological opportunities». *Academy of Management Journal*, Vol. 39, N. 6, pp. 1713-1735.