

Empresa familiar y Gobierno Corporativo

ALFONSO CHINER
IESE Business School, Universidad de Navarra

Fecha de recepción: 18-09-2017
Fecha de aceptación: 20-12-2017

RESUMEN

La empresa familiar como cualquier empresa necesita de un Buen Gobierno Corporativo.

Dado su característica de vínculo familiar entre los accionistas, para poner en marcha y desarrollar un Consejo de Administración fuerte y competitivo, es necesario llevar a cabo un proceso concreto y previo que tenga en cuenta las circunstancias de cada familia y generación, y la posición estratégica de la empresa.

Este proceso consiste en organizar en paralelo la familia propietaria estableciendo un marco consensuado de normas y criterios de actuación. Estos acuerdos familiares, en formato protocolo o constitución familiar, permitirán el proceso de sucesión de un modelo personalista de propiedad y gobierno, sobre todo en etapas de fundadores y primera generación, a un modelo de gobierno colegiado donde se desarrolle una estructura de empresa institucionalizada que separe adecuadamente los distintos niveles de responsabilidad y decisión entre: propiedad, gobierno y dirección.

El artículo introduce conceptos básicos y reflexiones prácticas para ayudar al reto de implantar un sistema de gobierno eficiente en las empresas familiares.

Clasificación JEL: M10, M40

PALABRAS CLAVE

Empresa familiar, Gobierno Corporativo, gobierno familiar, protocolo, sucesión.

ABSTRACT

The family business, like any company, needs Good Corporate Governance. Given its characteristic of family ties among shareholders, in order to launch and develop a strong and competitive board of directors, it is necessary to carry out a concrete and prior process that takes into account the circumstances of each family and generation, and the strategic position of the company.

This process consists in organizing in parallel the owner family establishing a consensus framework of norms and criteria of action. These family agreements, in protocol format or family constitution, will allow the succession process of a personal property and government model, especially in the founder and first generation stages, to a collegiate government model where an institutionalized company structure is developed. It is important to separate properly the different levels of responsibility and decision among: property, government and management.

The article introduces basic concepts and practical reflections to help the challenge of implementing an efficient governance system in family businesses.

Classification JEL: M10, M40

KEYWORDS

Family business, Corporate Governance, family government, family, protocol, succession.

1. Introducción

Actualmente nadie discute la importancia del Gobierno Corporativo como elemento fundamental en las empresas para su buen desarrollo. Existen manuales y normas de Buen Gobierno de las empresas ampliamente difundidos y explicados en numerosos cursos y foros de formación.

Las empresas familiares no son una excepción y es fundamental disponer de un Consejo de Administración fuerte y competitivo. Pero las caracte-

rísticas peculiares de las empresas familiares provocan que además se haya de organizar en paralelo la familia propietaria a través de un órgano: el Consejo de Familia, para generar consenso en las decisiones que se van a tomar. Si no, la posible inestabilidad dentro de la familia propietaria, derivada de la falta de estas normas y criterios, las interferencias de la familia en la empresa y viceversa, y la insatisfacción de algunos de sus miembros, pueden condicionar y limitar la acción del gobierno de la empresa y dificultar la aplicación de las buenas prácticas de Gobierno Corporativo, que pondrán en peligro la continuidad de la empresa.

Las normas de Buen Gobierno Corporativo que se llevan aplicando en las grandes empresas, sobre todo en las cotizadas, suponen un reto grande para las empresa familiares. Su aplicación directa no es viable en muchos casos, ya que depende del momento generacional, de la estructura de propiedad familiar e incluso de la situación de la propia empresa y de su estrategia.

Una situación de mucho riesgo es la que se suele dar en la sucesión de un modelo de fundador, estilo personalista, a un modelo de varios familiares propietarios en segunda y siguientes generaciones. Pasar de un sistema de decisión personalista a un sistema de decisión colegiado en tareas de gobierno no es nada fácil. El fundador no ha necesitado un órgano de gobierno, él decide y ejecuta. Lo importante es que comprenda que debe posibilitar el proceso de cambio a un modelo más colegiado porque las siguientes generaciones sí que lo van a necesitar.

Como siempre, esto se basa en las personas, ya que es la actitud y la voluntad de las mismas la que logra o no avanzar en estos retos. Por tanto, es necesario un proceso de sensibilización de la generación en el poder, para que inicie y apoye la creación de la función de gobierno separada de la de accionistas por un lado y gestores del día a día por otro.

Aquí se suele caer en el error de constituir, por moda, un Consejo de Administración incluso con externos, pero más conocidos y amigos que independientes. El fundador propietario sigue decidiéndolo todo, y la conclusión práctica es que el Consejo de Administración sirve para poco.

Por tanto en la aplicación del Buen Gobierno Corporativo en las empresas familiares se pueden cometer algunos errores que hay que evitar. Para ello se requiere de una etapa de análisis y preparación inicial para dotarse de un marco de normas y criterios en los que la familia accionista pacte cómo se va a organizar el gobierno y dirección de su empresa: funciones y responsabilidades de la propiedad, del Consejo de Administración y de la Dirección de la empresa, cómo se nombran consejeros a los miembros de la familia, cómo se seleccionan consejeros externos/independientes, etc.

En este proceso inicial es clave que la familia defina la misión, visión y valores para la empresa, así como las expectativas respecto a la misma. A

partir de ello, el Consejo de Administración podrá traducir estos contenidos en sus tareas de Buen Gobierno y supervisar y controlar la marcha de la empresa y de sus directivos, representando adecuadamente los intereses de todos de los accionistas y de los demás grupos de interés en la empresa (*stakeholders*).

2. Deberes previos a la aplicación del Buen Gobierno Corporativo

Es clave elaborar un protocolo familiar, que organice la familia propietaria a través del Consejo de Familia, para evolucionar de un negocio personal del fundador a una empresa familiar institucionalizada.

Como se ha mencionado en la introducción, este paso de primera a segunda y tercera generación es el de mayor riesgo y de alta mortandad en las empresas familiares.

Es importante que los fundadores y propietarios de primeras generaciones entiendan que no es una obligación tener una empresa familiar. Puede ser un negocio personal y decidir qué se hace con él en el futuro. Pero si realmente se quiere trasladar a la siguiente generación una empresa familiar, hay que llevar a cabo una serie de tareas organizativas en la empresa y también en la familia.

2.1. En la empresa

Conviene empezar a separar las funciones y los roles (ya que frecuentemente son las mismas personas) en la propiedad, en el gobierno y la gestión diaria de la empresa. Lo que en lenguaje coloquial se conoce por profesionalización de la empresa. Se dota a la empresa de estructuras, sistemas y procesos formales de dirección y de gobierno.

Ello lleva tiempo, y hay que gestionar una etapa de convivencia generacional en la que convivan el anterior modelo con el nuevo. Y es aquí, y para lograr el éxito del proceso, que es necesario disponer de una organización familiar que pueda resolver y gestionar las discrepancias y desajustes que se producen siempre en un proceso de sucesión de estas características. La gestión adecuada de estas inquietudes y emociones de las personas involucradas en el proceso, tanto familiares como no familiares, es fundamental. Un Consejo de Familia, ágil y eficiente, es un órgano de prevención muy adecuado para evitar que las discrepancias devengan en problemas y estos, a la vez, en conflictos familiares, y que se trasladen a la empresa. La buena voluntad, actitud y dedicación de miembros de la familia para empujar este

proceso es lo que permite lograrlo o no. Ayuda de asesores de confianza que aporten experiencias prácticas en estos retos suele ser también decisiva para evitar el carácter endogámico de la propia familia intentando autorresolver sus diferencias con el inconveniente de la interferencia del propio sesgo emocional familiar.

2.2. En la familia

Como hemos visto en el párrafo anterior, en las empresas familiares, además del Consejo de Administración, es necesario disponer de un órgano de organización y gobierno en la familia.

¿Cuáles son los temas que debe gestionar este órgano de gobierno familiar, llámese Consejo de Familia o Consejo de Propietarios y en el formato específico que sea?:

• Informar y formar

Es fundamental asegurar que el conjunto de accionistas familiares, sobre todo los que no están en el Consejo de Administración o en la Dirección, conocen y comprenden la información de la empresa para ejercer responsable y adecuadamente su rol de accionistas.

El Consejo de Familia ha de poner a su disposición medios para cubrir estas necesidades de información y la formación aplicada para entenderla. Si no hay este conocimiento mínimo y suficiente del sector, del modelo de negocio y seguimiento de los resultados de la empresa, es complicado tener que respaldar decisiones que se toman en la empresa y que afectan a los accionistas.

Si se llega a la Junta Ordinaria de accionistas, reunión que se celebra normalmente bastantes meses después de finalizar el ejercicio anual, y el Consejo de Administración pretende lograr consenso para la aprobación de sus resultados y soporte a decisiones ya tomadas, la probabilidad de alinear y lograr consensos es baja.

Por tanto, estas necesidades de los accionistas familiares que no están en el Consejo de Administración, en términos de información y formación aplicada, tienen que ser satisfechas desde el Consejo de Familia. Si no se genera un lenguaje común para lograr comunicarse y pensar juntos, algunos accionistas familiares se pueden ir desconectando, disminuyendo su compromiso y perdiéndose la unidad entre ellos.

Esta información de carácter económico es para el seguimiento de los parámetros claves y de los *key drivers* del modelo de negocio, pero también

hay necesidad de información de carácter emocional: noticias sobre nuevos productos, circunstancias que afectan al personal de la empresa que se conoce por la familia, etc.

Los propietarios familiares que no están en el Consejo de Administración deben sentirse importantes, que influyen y que son útiles aportando valor como accionistas responsables.

El Consejo de Familia debe también cuidar del bienestar de cada uno de los familiares propietarios, lo que ayudará al consenso y a la unidad. Para ello hay que enfocarse a las personas, ayudar a que cada uno tenga un plan personal y profesional que le dé satisfacción y que encaje con el proyecto conjunto de empresa familiar. El capital humano e intelectual de la familia propietaria es fundamental cuidarlo y potenciarlo, para que se den las condiciones favorables de bienestar compartido y lograr armonía para una toma de decisiones serena y positiva. Si existen grandes desequilibrios entre las circunstancias individuales de los accionistas, se generarán insatisfacciones e incluso celos que llegarán a poner en peligro la unidad accionarial. La inversión, por parte de la familia, en medios de apoyo a todos es siempre rentable para ayudar al equilibrio y a la tranquilidad accionarial. El Consejo de Familia es el órgano que debe ocuparse de la gestión de todos estos aspectos e implementar el marco de valores necesario para avanzar: transparencia, no agendas ocultas, respeto y voluntad de mejora. Y una dosis suficiente de humildad y generosidad para aceptar las decisiones tomadas por consenso entre todos.

• **Lograr consenso y equilibrio para dar estabilidad**

Trabajar el consenso para garantizar un núcleo de propiedad familiar suficientemente compacto y fuerte que aporte estabilidad para garantizar la continuidad de la empresa a largo plazo.

En nuestro sistema capitalista, la mayor parte de poder de decisión reside en la propiedad del capital, es decir, en la familia propietaria en el caso de las empresas familiares. Por tanto, la familia propietaria debe dotarse de un marco y normas para una toma de decisiones adecuada, que eviten para algunos accionistas las sorpresas o la falta de información referente a los temas que decidir.

¿Qué esperar de la empresa en términos de dividendos y crecimiento de valor? ¿Qué perfil y reglas de incorporación de familiares en el Consejo de Administración y en la Dirección de la empresa?

¿La estrategia actual que sigue la empresa está en línea con la misión y la visión establecida por la familia propietaria? ¿Los valores corporativos que se aplican en la empresa encajan con los valores familiares?

Es fundamental que la familia propietaria tenga la influencia suficiente en todos estos temas claves y pueda, de una manera organizada y en lenguaje empresarial, trasladar su voz y voluntad al Consejo de Administración para que este gobierne la empresa adecuadamente.

En este sentido, los consejeros dominicales son fundamentales para ello. Tienen que ser muy buenos representantes de la historia, cultura y valores de la familia, tener claros los temas importantes y las expectativas de su familia, así como contar con la confianza de representación de la misma.

Saber elegir a los consejeros adecuados, tanto dominicales como independientes, para que el Consejo de Administración llegue a ser en sí mismo un órgano competitivo es un aspecto fundamental.

Por supuesto que también es clave atraer y contar con el mejor talento externo, tanto en el Consejo como en la Dirección, para lograr los objetivos de la empresa. Pero la familia propietaria no puede hacer cesión de sus deberes y obligaciones como accionistas responsables y ha de asegurar la unidad accionarial por encima de las distintas ramas familiares, así como el control estratégico al máximo nivel de propiedad.

3. La importancia de las relaciones personales y el trabajo en equipo dentro del Consejo de Administración

Como ya hemos mencionado anteriormente, son las personas, su voluntad, y las buenas relaciones interpersonales las que hacen que las cosas avancen.

Por tanto, es fundamental crear en el Consejo de Administración un clima de confianza y honestidad entre todos sus miembros. El Consejo tiene que analizar, debatir y tomar decisiones colegiadamente. Para ello se requiere desarrollar un hábito de gestión amigable de las lógicas discrepancias y puntos de vista distintos, para lograr el máximo de consenso en las decisiones que tomar. Por supuesto que al final está previsto un sistema de votación para lograr tomar decisiones, pero es mal síntoma cuando hay que recurrir permanentemente a las votaciones. En algunos casos se llega a convertir el Consejo en una Junta de Accionistas, al trasladar las diferencias entre ramas familiares a los debates en el Consejo de Administración.

El rol de consejero está más cerca de una *profesión* que de un mero cargo representativo, y los consejeros familiares tienen que actuar de una manera profesional, que aporte valor y trabajando para los grandes objetivos del Consejo como órgano de gobierno:

- Control y seguimiento de la marcha de los negocios, a través del análisis y comprensión de los datos y cuadros de mando correspondientes, para el logro del presupuesto aprobado.
- Impulso estratégico, que asegurase la vigencia permanente de unos objetivos estratégicos y un plan de negocio que garantice la viabilidad de la empresa.
- Asegurar las capacidades de gobierno y directivas adecuadas para llevar a cabo los objetivos. La selección, motivación y evaluación del equipo directivo es una tarea que, como las anteriores, requiere también una labor consensuada y de equipo por parte de todo el Consejo de Administración.

Los componentes del Consejo de Administración deben tener una cultura clara de rendición de cuentas, así como aceptar, con ayuda de sistemas profesionales, la evaluación periódica de su labor y desempeño en el Consejo. El Consejo en pleno debe dar ejemplo de meritocracia y trasladar este criterio en sus actuaciones en referencia con el equipo directivo. Este aspecto es especialmente importante en las empresas familiares para evitar que se utilicen otros criterios distintos a la hora de asignar y evaluar responsabilidades en el Consejo y en la Dirección de la empresa.

4. Reflexiones prácticas para desarrollar un Consejo de Administración en las empresas familiares

Se ha de ir adecuando la puesta en marcha del Consejo de Administración al desarrollo de la empresa y al momento generacional. Como hemos indicado en el apartado anterior, es fundamental disponer de un sistema de gobierno de la familia para ayudar a separar y tratar los temas familiares (emocionales) en el tablero adecuado: el Consejo de Familia, para así, en la empresa, poder implantar y desarrollar un Consejo de Administración. Como es normal, al inicio de la implantación suelen coincidir las mismas personas en ambos ámbitos y roles; si no se trabajan ambos procesos en paralelo, se pueden generar tensiones e insatisfacciones innecesarias, que pueden hacer descarrilar el proceso de avance. Los procesos son paralelos, se necesitan mutuamente en su desarrollo, ya que muchas personas de la familia coinciden y están implicadas y afectadas por ambos.

Es un proceso por etapas pero, desde el inicio, hay que tener claro el objetivo de separar los roles de propiedad, gobierno y dirección. Hay que establecer objetivos concretos para cada etapa y avanzar de acuerdo con un plan y prioridades. Ni los atajos ni las modas suelen funcionar.

El Consejo de Administración, como el órgano del sistema de gobierno de la empresa, en cada etapa, tiene que tener definido su composición, sus funciones y las atribuciones, es decir, qué puede decidir y qué no. Por tanto, conviene formalizar por escrito y explicar a toda la familia propietaria qué decisiones son de la Junta Accionista, cuáles del Consejo de Administración y cuáles de la Dirección (consejero delegado o director general), qué información y contenidos y la dinámica que se seguirá.

Como nadie nace sabiendo ser consejero, se necesita un cierto perfil y una formación y experiencia adecuadas para ejercer adecuadamente, por parte de los familiares, el rol de consejeros dominicales. Cualquier consejero ha de aportar valor al Consejo atendiendo a sus capacidades y habilidades, así como su experiencia profesional. En el caso de los consejeros dominicales, como ya hemos indicado anteriormente en el apartado de familia, tienen que ser además los garantes de transmitir la misión, visión y los valores.

Otro aspecto importante es la propia organización del Consejo que ha de ser adecuada al tamaño, modelo de negocio y estrategia de la empresa. Definir los roles dentro del Consejo: presidente (¿solo *chairman* o también carácter ejecutivo?), secretario, comisiones en su caso, etc.

En ocasiones es útil recoger esta organización del propio Consejo en un sencillo reglamento que establezca la dinámica y los roles en el mismo.

Una vez disponemos de la estructura y composición del Consejo, podemos empezar con las tres líneas de trabajo básicas:

- a) Control y seguimiento del negocio: Definir un pack de información (primero sobre presupuesto y luego incorporando los parámetros del plan estratégico). El cuadro de mando ha de ser fruto de un resumen interno del *reporting* y de los cuadros de mando utilizados por la empresa en todos sus departamentos.
- b) Impulso estratégico: A partir de una misión y visión aprobadas, establecer unos objetivos estratégicos a medio y largo plazo. Desarrollar estos objetivos en planes y programas de acción traduciéndolos en parámetros que se incluirán en el cuadro de mando.
- c) Asegurar las capacidades directivas y de gobierno a medio y largo plazo para llevar a cabo la estrategia: planificar la sucesión en los cargos, para disponer de talento familiar y talento externo, tanto en cuanto a equipo directivo como de Consejo de Administración.

Referente a los consejeros independientes, hay que planificar su incorporación en el momento adecuado y atendiendo a unos perfiles que respondan al *expertise* concreto que hayan de aportar como complemento al de los consejeros dominicales y ejecutivos.

A veces, es conveniente contratar previamente como asesores del Consejo a los futuros consejeros independientes para el mutuo conocimiento y encaje definitivo.

Para implementar y desarrollar por primera vez un Consejo de Administración en una empresa familiar, puede ser adecuado disponer de un consejero-facilitador que participe también en la organización del gobierno familiar y tenga la experiencia en estos procesos para aplicar, desde el inicio, adecuado equilibrio entre elegancia y firmeza, frente a los miembros de la familia, y sobre todo con la generación fundadora y «en el poder», para facilitar la evolución de un modelo personalista a un modelo colegiado con separación suficiente de funciones entre la propiedad, gobierno y gestión diaria.

Lo mismo en cuanto a las comisiones de auditoría, nombramientos y remuneraciones, etc. Su aplicación debe ser gradual y cuando el Consejo de Administración vaya adquiriendo «velocidad de crucero» en sus contenidos, debates y decisiones que tomar, conviene que la creación de las comisiones coincida con la incorporación de consejeros independientes que puedan participar en ellas y aportar la objetividad y experiencias necesarias.

5. Dificultades que afrontan los Consejos de Administración en las empresas familiares

Atendiendo a la experiencia profesional desarrollada en este campo, resaltamos algunas dificultades que en la práctica surgen a la hora de implantar un Consejo de Administración como órgano de gobierno en las empresas familiares.

- **Ausencia de separación clara entre las tareas y responsabilidades de propiedad, gobierno y dirección.** Aquí es fundamental una labor explicativa y educativa para diseñar y aceptar un nuevo modelo de funcionamiento distinto al del propietario-fundador. No porque su modelo no sea bueno, el éxito empresarial lo avala, sino porque las siguientes generaciones sí que necesitarán un modelo más colegiado para permitir la continuidad de la empresa familiar.

Establecer cómo la familia se va a relacionar con la empresa y cuáles van a ser los roles de los miembros de la familia en la misma son la mejor manera de lograr la armonía y estabilidad necesaria, dentro de la propiedad, para implantar esta separación de niveles de responsabilidad y de decisión.

Un tema crítico son las normas de incorporación de las siguientes generaciones, que conviene establecer y planificar desde el Consejo de

Familia, para evitar fracasos en lo personal y en lo profesional, que siempre suponen un desgaste en las buenas relaciones entre los miembros de la familia propietaria.

- **Falta de claridad en la definición de los intereses de los propietarios.** En capítulos anteriores hemos resaltado la importancia de organizar la familia para que definan la misión, visión, valores y expectativas referentes a la empresa. El Consejo de Administración necesita conocer estas coordenadas y parámetros esperados por la propiedad para desarrollar una estrategia empresarial que encaje con dichas expectativas. Si no, se puede producir una falta de alineamiento entre el desarrollo y logros de la empresa y las expectativas de los accionistas. Esta definición de los intereses de los propietarios tiene que ser conjunta y consensuada por toda la familia, y por tanto requiere un trabajo desde el Consejo de Familia para lograrlo. Cuando esto no se logra, las disputas entre distintas ramas propietarias se trasladan a la empresa, lo que enrarece el ambiente y puede llegar a colapsar la gestión de la misma.
- **Alta incomodidad del perfil propietario-fundador como líder (presidente) en el Consejo de Administración que se pone en marcha.** Esta dificultad es comprensible y radica en el hecho de no haber necesitado un órgano de gobierno para lograr el éxito de su empresa hasta la fecha. Por tanto, cuesta adaptarse a un hábito de decisiones colegiadas, y la etapa de convivencia de un modelo personalista con un modelo colegiado requiere una gestión artesanal de la misma. Hay que aprovechar la experiencia de la generación anterior, pero a la vez permitir implantar una dinámica de toma de decisiones colegiada que necesita la siguiente generación. En algunos casos, se comete el error de nombrar consejeros independientes que no tienen suficiente objetividad para contrastar las opiniones y mantenerse firmes en sus puntos de vista, aceptando solo todas las propuestas que surjan del fundador-propietario. Para esta etapa de cohabitación generacional es útil la figura del consejero-facilitador. Estos procesos de sucesión e implantación del sistema de gobierno son críticos porque, en ocasiones, además coincide con cierta obsolescencia del modelo de negocio e incluso de la propia organización de la empresa. Es necesario revisar y cambiar, en su caso, aspectos del modelo de negocio para adaptarlos a la nueva realidad de los mercados y llevar a cabo ciertos cambios organizativos. Es entonces cuando se producen elevadas discrepancias entre generaciones, que requieren consejeros realmente independientes que sepan buscar el equilibrio y aportar objetividad para una adecuada toma de decisiones.

6. Conclusiones

Como hemos visto a lo largo del artículo, el reto de implantar y desarrollar un Consejo de Administración fuerte y competitivo en las empresas familiares no resulta fácil.

Hay que iniciar el proceso con convencimiento y voluntad propia, asumiendo la actual generación que, aunque ellos no lo hayan necesitado, es imprescindible para la continuidad de la empresa. Ayuda que los resultados sean positivos y den tranquilidad para implantar y desarrollar, en el tiempo, los procesos de supervisión y toma de decisiones que requiere el nuevo modelo.

Establecer en paralelo el órgano de gobierno de la familia (Consejo de Familia) y el órgano de gobierno de la empresa (Consejo de Administración), separando los foros de debate de los aspectos familiares de los empresariales, es fundamental para el éxito del proceso.

El Consejo necesita información recurrente y rigurosa de la marcha de los negocios para evaluar y tomar decisiones. Los sistemas de control de gestión y *reporting* son imprescindibles.

Finalmente, dado que el Consejo es un órgano de gobierno colegiado, que implica escuchar, analizar, debatir, convencer y consensuar, se requiere unas capacidades y habilidades en los miembros del Consejo, adecuadas para ello, y un desarrollo del hábito de trabajo en equipo basado en reglas de diálogo y respeto, actuando de forma profesional por parte de todos, y no trasladando los aspectos negativos del exceso de confianza por la relación familiar.

7. Referencias bibliográficas

- ARONOFF, C. E. y WARD, J. L. (2011) *Family Business Governance*, Palgrave Macmillan, New York.
- CANALS, J. (2008) *En busca del equilibrio. Consejos de administración y alta dirección en el gobierno de la empresa*, Pearson Educación, S. A., Madrid.
- CARVER, J. y OLIVER, C. (2002) *Corporate Boards That Create Value*, Jossey-Bass, San Francisco.
- CHARAN, R. (2005) *El Consejo de Administración como ventaja competitiva*, Ediciones Deusto, Bilbao.
- DAVIS, J. A. (2006) *Governance of the Family Business Owners*, Harvard Business School, Cambridge.
- NAVARRO-RUBIO, J. M. y TÀPIES, J. (2012) *Génesis del Consejo*, LID Editorial Empresarial, Madrid.

- PENDERGAST, J. M.; WARD, J. L. y BRUN DE PONTET, S. (2011) *Building a Successful Family Business Board*, Palgrave Macmillan, New York.
- SCHUMAN, A.; STUTZ, S. y WARD, J. L. (2010) *Family Business as Paradox*, Palgrave Macmillan, Reino Unido.
- SONNENFELD, J. A. (2002) «What makes great boards great», *Harvard Business Review*, v. 80, n.º 9, p. 106-113.
- SUNDARAMURTHY, CH. (2008) «Sustaining Trust Within family Businesses», *Family Business Review*, v. 21, n.º 1, p. 89-102.
- WARL, J. L. (director) (2005) «Unconventional wisdom», John Wiley & Sons, Ltd, England.



Asociación Catalana de Contabilidad y Dirección

Edif. Colegio de Economistas de Cataluña
Pl. Gal·la Placidia 32, 4ª planta – 08006 Barcelona
Tel.934 161 604 extensión 2019
info@accid.org – wwwaccid.org