



Universidad Nacional Autónoma de México
Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

Cohesión de grupo, debate y normas de conflicto en el gobierno de tres
empresas familiares mexicanas

T e s i s

Que para optar por el grado de:

Doctor en Ciencias de la Administración

P r e s e n t a:

Óscar Javier Montiel Méndez

Tutor principal: Dr. Sergio Javier Jasso Villazul, Facultad de Contaduría y
Administración

Dra. Rebeca de Gortari Rabiela, Instituto de
Investigaciones Sociales

Dr. Rodolfo Enrique Gutiérrez Martínez, Facultad de
Psicología

México, D.F., Agosto de 2015.



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

**Cohesión de grupo, debate y normas de conflicto en el gobierno de tres
empresas familiares mexicanas**

Por:

Oscar Javier Montiel Méndez

Tutor principal:

Dr. Sergio Javier Jasso Villazul

Tutor:

Dra. Rebeca de Gortari Rabiela

Tutor:

Dr. Rodolfo Enrique Gutiérrez Martínez

Jurado examinador:

Dra. Angélica Riveros Rosas

Dr. Guillermo Guajardo Soto

Agosto 2015

Dedicatoria

A mi esposa Zoila Arámbula Monreal, por su continuo e incondicional apoyo aun en los momentos más difíciles del proceso. La presente es tan suya como mía.

A mi padre Eleno Montiel Mireles y mi madre Yolanda Méndez Ávalos. A mi hermano Eduardo Montiel Méndez.

A Larisa Ordóñez Molinar, siempre leal y paciente en muchos viajes, éste incluido. Al Maestro Eduardo Lara, quien me dio la oportunidad de iniciar un nuevo camino en y para mi vida.

A todos aquellos que inesperadamente se ligaron de manera profesional o personal a este proyecto: su experiencia, apoyo y compañía que me brindaron fue parte importante de mi formación y ello se encuentra en cada línea de la presente.

A Claudia Rodríguez, Susana Jáuregui, Patricia Dena e Ivette Mena. Siempre estaré para Uds. Siempre.

Agradecimientos

Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) por otorgarme la beca que apoyó mi formación y la presente investigación.

A mis tutores: Dr. Sergio Javier Jasso Villazul, Dra. Rebeca de Gortari Rabiela y Dr. Rodolfo Enrique Gutiérrez Martínez, y a mí jurado examinador: Dra. Angélica Riveros Rosas y Dr. Guillermo Guajardo Soto por su infinita paciencia y apoyo incondicional. Espero nunca defraudarlos en el futuro y que siempre estén orgullosos de un servidor.

Resumen

Los estudios sobre el gobierno de la empresa en Europa y los Estados Unidos son comunes, sin embargo, en México son escasos. En la literatura general, también lo son aquellos enfocados a explorar la influencia que tiene sobre la eficacia del consejo la dinámica de grupos y su impacto en el desempeño de la empresa.

El objetivo de la presente investigación fue determinar las características y mecanismos internos de las empresas mexicanas: cómo funcionan y deciden los consejos de administración, y su influencia en el desempeño de las propias empresas. El análisis se desarrolla en 6 capítulos: *Capítulo 1 Gobernabilidad de la empresa*, donde en sus apartados sobre el gobierno corporativo, la normatividad, la teoría de la agencia, el consejo de administración, la dinámica de grupos y la dinámica del consejo de administración, se asientan las bases teóricas; *Capítulo 2 El método*, se analizarán variables, instrumentos y técnicas, donde se aborda en particular aquella del estudio de caso y el procedimiento de investigación; *Capítulo 3 Resultados por empresa*, donde se presentan hallazgos en la cohesión de grupo, debate y normas de conflicto de los tres estudios de caso; *Capítulo 4 Análisis del estudio de caso múltiple*, con la integración de los resultados de los estudios de caso hacia el modelo de Levrau y Van den Berghe; *Capítulo 5 Interpretación y discusión de los resultados*; *Capítulo 6 Recapitulación*, conclusiones, limitaciones del estudio, aportaciones, recomendaciones y líneas de investigación futuras.

Mediante el estudio de caso múltiple en tres empresas con estructura de propiedad familiar y de capital nacional, las cuales fueron seleccionadas mediante muestreo dirigido, se llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas y éstas analizadas mediante el software Atlas ti y las pruebas de Friedman y Kendall, realizando posteriormente una generalización analítica.

Los hallazgos sugieren la importancia que tiene el liderazgo y los valores como parte de las características de los consejos en empresas familiares, y; segundo, la influencia de la cohesión de grupo, el debate, las normas de conflicto y el consenso sobre el funcionamiento de los consejos, ya que estas dinámicas se sugiere son claves en los procesos que promueven la eficacia como grupo, reflejando un impacto positivo en el desempeño de la empresa a través de indicadores cuantitativos o cualitativos.

Índice

	Página
Dedicatoria.....	iii
Agradecimientos.....	iv
Resumen.	v
Índice.	vi
Índice de tablas y figuras.....	x
Introducción general.	1
Planteamiento del problema.....	1
Preguntas de la investigación.....	3
Objetivos de la investigación.....	4
Alcance de la investigación.....	4
El contexto del gobierno corporativo.....	5
Capítulo 1. La gobernabilidad de la empresa.	12
1.1. El gobierno corporativo y la administración.....	12
1.2. La normatividad en el gobierno corporativo de las empresas en México.....	15
1.3. La teoría de la agencia: el conflicto de intereses en la empresa.....	16
1.4. El subsistema consejo de administración.....	18
1.4.1. Contexto.....	18
1.4.2. Funciones.....	20
1.4.3. Atributos y dimensiones.....	24
<i>Composición.....</i>	<i>24</i>
<i>La composición de los consejos de administración en México.....</i>	<i>25</i>
<i>Características.....</i>	<i>29</i>
<i>Estructura.....</i>	<i>30</i>
<i>Proceso.....</i>	<i>32</i>
1.5. La dinámica de grupos.....	33
1.5.1. Cohesión de grupo.....	33
1.5.2. Debate.....	38
1.5.3. Normas de conflicto.....	43
1.6. La dinámica del consejo de administración.....	43
1.6.1. Dinámica del consejo en empresas familiares.....	43
1.6.2. El consejo de administración y la dinámica de grupos. El modelo de Levrau y Van den Berghe.....	46
<i>Características y procesos del consejo.....</i>	<i>48</i>
<i>Procesos y eficacia del consejo.....</i>	<i>49</i>
<i>Desempeño de la empresa.....</i>	<i>50</i>

Capítulo 2. El método: variables, instrumentos y técnicas.	51
2.1. La técnica del estudio de caso y procedimiento.....	51
2.2. Medición de las variables.....	52
2.3. Población.....	55
2.3.1. Empresa “X”, medios de comunicación.....	56
2.3.2. Empresa “Y”, distribución de autopartes.....	60
2.3.3. Empresa “V”, producción y distribución de alimentos.....	65
2.4. Instrumentos para la colección de datos y estrategias de la investigación.....	69
2.4.1. Adaptación y construcción del cuestionario.....	69
2.4.2. Elaboración de entrevista semiestructurada.....	73
2.4.3. Algunos comentarios sobre estrategias de la investigación.....	74
Capítulo 3. Resultados de la gobernabilidad de las empresas estudiadas.	78
3.1. Cohesión de Grupo en su influencia sobre la eficacia del consejo.....	78
3.1.1. Empresa “X”, medios de comunicación.....	78
<i>Tareas de control</i>	81
<i>Tareas de estrategia</i>	82
3.1.2. Empresa “Y”, distribución de autopartes.....	83
<i>Tareas de control</i>	87
<i>Tareas de estrategia</i>	88
3.1.3. Empresa “V”, producción y distribución de alimentos.....	89
<i>Tareas de control</i>	93
<i>Tareas de estrategia</i>	94
3.2. Debate en su influencia sobre la eficacia del consejo.....	96
3.2.1. Empresa “X”, medios de comunicación.....	96
<i>Tareas de control</i>	98
<i>Tareas de estrategia</i>	99
3.2.2. Empresa “Y”, distribución de autopartes.....	100
<i>Tareas de control</i>	103
<i>Tareas de estrategia</i>	103
3.2.3. Empresa “V”, producción y distribución de alimentos.....	104
<i>Tareas de control</i>	106
<i>Tareas de estrategia</i>	107
3.3. Normas de Conflicto en su influencia sobre la eficacia del consejo.....	108
3.3.1. Empresa “X”, medios de comunicación.....	108
3.3.2. Empresa “Y”, distribución de autopartes.....	110
3.3.3. Empresa “V”, producción y distribución de alimentos.....	111

Capítulo 4. Estudio de caso múltiple de las empresas estudiadas.	113
4.1. Análisis de los estudios de caso de acuerdo al modelo de Levräu y Van den Berghe.....	114
4.1.1. Características del consejo y su relación con el proceso del consejo.....	119
4.1.2. Procesos del consejo y la eficacia en las funciones del consejo.....	124
<i>Cohesión de grupo</i>	124
<i>Debate</i>	134
<i>Normas de conflicto</i>	141
<i>Consenso</i>	146
4.1.3. La cohesión de grupo, debate y normas de conflicto en la eficacia del consejo y su relación con el desempeño de la empresa.....	149
Capítulo 5. Interpretación y discusión de los resultados.	153
5.1. Características del consejo y su relación con el proceso del consejo.....	153
5.2. Procesos del consejo y la eficacia en las funciones del consejo.....	162
5.2.1. Cohesión de grupo.....	162
5.2.2. Debate.....	171
5.2.3. Normas de conflicto.....	175
5.2.4. El consenso.....	181
5.2.5. La cohesión de grupo y debate en la eficacia del consejo.....	185
<i>La cohesión de grupo en su influencia sobre la eficacia del consejo en el desarrollo de sus tareas de control</i>	185
<i>La cohesión de grupo en su influencia sobre la eficacia del consejo en el desarrollo de sus tareas de estrategia</i>	187
<i>El debate en su influencia sobre la eficacia del consejo en el desarrollo de sus tareas de control</i>	190
<i>El debate en su influencia sobre la eficacia del consejo en el desarrollo de sus tareas de estrategia</i>	192
5.3. Eficacia en las funciones del consejo y desempeño de la empresa.....	195
Capítulo 6. Recapitulación, conclusiones, limitaciones del estudio, aportaciones, recomendaciones y líneas de investigación futuras.	197
6.1. Recapitulación.....	197
6.2. Conclusiones.....	197
6.3. Limitaciones del estudio.....	203
6.4. Aportaciones.....	204
<i>Empíricas</i>	204
<i>Teóricas-metodológicas</i>	205
6.5. Recomendaciones.....	205
6.6. Líneas de investigación futuras.....	207
Referencias.	209

Anexos

Anexo "A". Cuestionario de cohesión de grupo, debate y normas de conflicto en los consejos de administración en Cd. Juárez, México, 2008.....	230
Anexo "B". Características generales de las entrevistas del estudio de caso múltiple, Cd. Juárez, México, 2008.....	235
Anexo "C". Códigos teóricos para la cohesión de grupo, empresas "X", "Y" y "V", Cd. Juárez, México, 2008.....	236
Anexo "D". Códigos <i>in vivo</i> para la cohesión de grupo, empresas "X", "Y" y "V", Cd. Juárez, México, 2008.....	238
Anexo "E". Códigos teóricos para el debate, empresas "X", "Y" y "V", Cd. Juárez, México, 2008.....	248
Anexo "F". Códigos <i>in vivo</i> para el debate, empresas "X", "Y" y "V", Cd. Juárez, México, 2008.....	251
Anexo "G". Códigos teóricos para normas de conflicto, empresas "X", "Y" y "V", Cd. Juárez, México, 2008.....	254
Anexo "H". Códigos teóricos para la eficacia del consejo, empresas "X", "Y" y "V", Cd. Juárez, México, 2008.....	256
Anexo "I". Tablas de frecuencia. Cohesión de grupo, empresas "X", "Y" y "V" por pregunta, Cd. Juárez, México, 2008.....	260
Anexo "J". Tablas de frecuencia. Debate, empresas "X", "Y" y "V" por pregunta, Cd. Juárez, México, 2008.....	264
Anexo "K". Tablas de frecuencia. Normas de conflicto, empresas "X", "Y" y "V" por pregunta, Cd. Juárez, México, 2008.....	267
Anexo "L". Pruebas no paramétricas de Friedman y Kendall para cohesión de grupo, empresas "X", "Y" y "V", Cd. Juárez, México, 2008.....	269
Anexo "M". Pruebas no paramétricas de Friedman y Kendall para debate, empresas "X", "Y" y "V", Cd. Juárez, México, 2008.....	271
Anexo "N". Pruebas no paramétricas de Friedman y Kendall para normas de conflicto, empresas "X", "Y" y "V", Cd. Juárez, México, 2008.....	273
Anexo "O". Resumen de pruebas no paramétricas Friedman y Kendall para las empresas "X", "Y" y "V", Cd. Juárez, México, 2008.....	275

Tablas

Tabla 1.	Concentración de propiedad en varios países de América Latina, en 2002.....	9
Tabla 2.	Grado de concentración de la propiedad de las 34 empresas más importantes en México en 2007.....	10
Tabla 1.1.	Códigos principales sobre el gobierno corporativo según García Soto, 2003.....	14
Tabla 1.2.	Funciones del consejo de administración según Kakabadse, 2001.....	22
Tabla 1.3.	Funciones del consejo de administración según Zahra y Pearce, 1989.....	23
Tabla 1.4.	Atributos y dimensiones del consejo de administración que influyen en los resultados de la empresa según Kakabadse, 2001.....	24
Tabla 1.5.	Composición de los consejos de administración en algunos países en América Latinasegún OCDE, 2004.....	26
Tabla 1.6	Diversas definiciones del constructo cohesión de grupo según Forsyth, 1999.....	34
Tabla 1.7.	Acercamientos a la toma de decisiones de grupo según Johnson y Johnson, 1997.....	39
Tabla 1.8.	Atributos colectivos de consejos y atributos individuales del consejero según Kula y Tatoglu, 2006.....	41
Tabla 2.1.	Características generales de la empresa “X”, Cd. Juárez, México, 2008....	56
Tabla 2.2.	Características del consejo de administración de la empresa “X”, Cd. Juárez, México, 2008.....	58
Tabla 2.3.	Características de la estructura y operación del consejo de administración de la empresa “X”, Cd. Juárez, México, 2008.....	59
Tabla 2.4.	Características generales de la empresa “Y”,Cd. Juárez, México, 2008....	61
Tabla 2.5.	Características del consejo de la empresa “Y”,Cd. Juárez, México, 2008..	63
Tabla 2.6.	Características de la estructura y operación del consejo de la empresa “Y”, Cd. Juárez, México, 2008.....	64
Tabla 2.7.	Características generales de la empresa “V”, Cd. Juárez, México, 2008....	66
Tabla 2.8.	Características del consejo de la empresa “V”, Cd. Juárez, México, 2008..	67
Tabla 2.9.	Características de la estructura y operación del consejo de la empresa “V”, Cd. Juárez, México, 2008.....	68
Tabla 2.10.	Fundamentos en la literatura de dinámica de grupos para el cuestionario aplicado en los estudios de caso de las empresas “X”, “Y” y “V”,Cd. Juárez, México.....	71
Tabla 2.11.	Cuestionario base de las entrevistas semiestructuradas, realizadas por Leblanc, 2003.....	74

Tabla 3.1.	Respuestas de los consejeros de la empresa “X” al cuestionario sobre cohesión de grupo, Cd. Juárez, México, 2008.....	78
Tabla 3.2.	Respuestas de los consejeros de la empresa “Y” al cuestionario sobre cohesión de grupo, Cd. Juárez, México, 2008.....	83
Tabla 3.3.	Respuestas de los consejeros de la empresa “V” al cuestionario sobre cohesión de grupo, Cd. Juárez, México, 2008.....	89
Tabla 3.4.	Respuestas de los consejeros de la empresa “X” al cuestionario sobre debate, Cd. Juárez, México, 2008.....	96
Tabla 3.5.	Respuestas de los consejeros de la empresa “Y” al cuestionario sobre debate, Cd. Juárez, México, 2008.....	101
Tabla 3.6.	Respuestas de los consejeros de la empresa “V” al cuestionario sobre debate, Cd. Juárez, México, 2008.....	104
Tabla 3.7.	Respuestas de los consejeros de la empresa “X” al cuestionario sobre normas de conflicto, Cd. Juárez, México, 2008.....	108
Tabla 3.8.	Respuestas de los consejeros de la empresa “Y” al cuestionario sobre normas de conflicto, Cd. Juárez, México, 2008.....	110
Tabla 3.9.	Respuestas de los consejeros de la empresa “V” al cuestionario sobre normas de conflicto, Cd. Juárez, México, 2008.....	112
Tabla 4.1a.	Principales hallazgos, empresas “X”, “Y” y “V”, Cd. Juárez, Méx., 2008.....	115
Tabla 4.1b.	Principales hallazgos, empresas “X”, “Y” y “V”, acorde a las categorías del modelo de Levrau y Van den Berghe, Cd. Juárez, México, 2008.....	116
Tabla 4.2.	Hallazgos, empresas “X”, “Y” y “V”, acorde a las proposiciones del modelo de Levrau y Van den Berghe, Cd. Juárez, México, 2008.....	118
Tabla 4.3.	Respuestas al cuestionario sobre cohesión de grupo por tipo de consejero, empresas “Y” y “V”, Cd. Juárez, México, 2008.....	125
Tabla 4.4.	Resultados de la prueba de Friedman y Kendall, cohesión de grupo, empresas “X”, “Y” y “V”, Cd. Juárez, México, 2008.....	126
Tabla 4.5.	Promedio de las respuestas de los consejeros de las empresas “X”, “Y” y “V” al cuestionario sobre cohesión de grupo, Cd. Juárez, México, 2008.....	127
Tabla 4.6.	Estadísticos cohesión de grupo, empresas “X”, “Y” y “V”, Cd. Juárez, México, 2008.....	128
Tabla 4.7.	Respuestas al cuestionario sobre debate por tipo de consejero, empresas “Y” y “V”, Cd. Juárez, México, 2008.....	135
Tabla 4.8	Resultados de la prueba de Friedman y Kendall sobre debate, empresas “X”, “Y” y “V”, Cd. Juárez, México, 2008.....	136
Tabla 4.9.	Promedio de las respuestas de los consejeros de las empresas “X”, “Y” y “V” al cuestionario sobre debate, Cd. Juárez, México.....	137
Tabla 4.10.	Estadísticos sobre debate, empresas “X”, “Y” y “V”, Cd. Juárez, México, 2008.....	138
Tabla 4.11.	Respuestas al cuestionario sobre normas de conflicto por tipo de consejero, empresas “Y” y “V”, Cd. Juárez, México, 2008.....	142

Tabla 4.12.	Resultados de la prueba de Friedman y Kendall, normas de conflicto, empresas “X”, “Y” y “V”, Cd. Juárez, México, 2008.....	143
Tabla 4.13.	Promedio de las respuestas de los consejeros de las empresas “X”, “Y” y “V” al cuestionario sobre normas de conflicto, Cd. Juárez, México.....	143
Tabla 4.14.	Estadísticos normas de conflicto, empresas “X”, “Y” y “V”, Cd. Juárez, México, 2008.....	144
Tabla 4.15.	Acercamientos a la toma de decisiones de grupo, consejos de las empresas “X”, “Y” y “V”, Cd. Juárez, México, 2008.....	147
Tabla 5.1.	Modelo propuesto sobre la dinámica de grupo de consejeros de las empresas “X”, “Y” y “V”, Cd. Juárez, México, a partir del modelo de Levrau y Van der Berghe.....	153
Tabla 5.2.	Características generales de las empresas “X”, “Y” y “V”, Cd. Juárez, México, 2008.....	154
Tabla 5.3.	Características de los consejos de las empresas “X”, “Y” y “V”, Cd. Juárez, México, 2008.....	156
Tabla 5.4.	Estructura y operación de los consejos de las empresas “X”, “Y” y “V”, Cd. Juárez, México, 2008.....	176

Figuras

Figura 1.1.	Participación de consejeros familiares (número de consejos de administración) en México, 2007.....	27
Figura 1.2.	Perfil de consejeros patrimoniales (número de consejos de administración) en México, 2007.....	27
Figura 1.3.	Perfil de edades en los consejos de administración (número de consejos de administración) en México, 2007.....	28
Figura 1.4.	Perfil de duración y rotación de los miembros de los consejos de administración (número de consejos de administración) en México, 2007..	28
Figura 1.5.	Perfil de duración de los presidentes de los consejos de administración (número de consejos de administración) en México, 2007.....	29
Figura 1.6.	Perfil de independencia en los comités de auditoría (número de comités) en México, 2007.....	31
Figura 1.7.	Esquema para analizar la cohesión de grupo según Cartwright y Zander, 2001.....	35
Figura 1.8.	Modelo de eficacia del consejo de administración según Levrau y Van den Berghe, 2007.....	47
Figura 2.1.	Criterios de validez para el estudio de caso con base en Yin, 2003.....	53

INTRODUCCIÓN GENERAL

Planteamiento del problema

Las empresas¹ realizan la mayor parte de la actividad comercial en las economías de mercado. Por ello los costos de una pobre administración de éstas para los individuos y para la sociedad son enormes, dado que el factor más significativo en determinar el desempeño y éxito de cualquier empresa es la calidad de su administración (Mondy, Sharplin y Premeaux, 1991).

Los últimos treinta años del mundo empresarial a nivel mundial han sido testigos de la erosión paulatina y gradual de la manera en que las empresas se han gobernado², especialmente en las habilidades y responsabilidades de los consejos de administración, y algunas empresas sobrediversificadas experimentaron caídas que pudieron ser evitadas con una apropiada supervisión por parte de los miembros de estos consejos (MacAvoy y Millstein, 2004).

Los consejos de administración han recibido en los últimos años³ un número cada vez mayor de demandas penales debido a los reclamos de accionistas, organismos gubernamentales, medios especializados de comunicación y académicos, acerca de su funcionamiento (Drucker, 1997).

El futuro de las empresas, pérdida de empleos y de sus ahorros invertidos en acciones de éstas, se convirtieron en preocupaciones del público en general. Muchos se preguntaban si estos problemas eran de unas cuantas empresas o era algo sistemático.

En respuesta, los gobiernos, medios de comunicación y varios agentes regulatorios⁴, empezaron a realizar un escrutinio sobre el máximo órgano de gobierno de las empresas, el consejo de administración. Para muchos de ellos, esto significó examinar

¹ Para efectos de la presente investigación cuando se haga referencia a los términos empresa, corporación, sociedades u organización, se toma como base la definición de Robbins (2005, p. 16): “Una organización es una asociación deliberada de personas para cumplir determinada finalidad”, siendo estos términos usados como sinónimos. Para un análisis histórico sobre la forma en la que las empresas nacieron véase Micklethwait y Wooldridge (2005).

² El término “*corporate governance*” es conocido en el idioma español como gobierno corporativo, aunque Bueno (2004) y el IFC (2008) han empezado a utilizar como sinónimo de éste, el término gobierno de la empresa.

³ Los casos de Enron, World Com, Tyco y Adelphia en Estados Unidos, así como el de Parmalat en la Unión Europea.

⁴ La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) publicó en 1999 los Principios para el Gobierno Corporativo, en respuesta al creciente interés de la importancia de tener un buen gobierno corporativo a fin de fomentar la confianza del público inversionista y el desempeño de las economías nacionales. Estos principios fueron revisados en 2004 y contienen temas como derechos y tratamiento equitativo de los accionistas, comunicación y transparencia informativa, así como la responsabilidad social de los consejeros de proteger el patrimonio de la empresa y crear valor.

el funcionamiento de éstos⁵, sin embargo, la mayor parte de las recomendaciones emitidas en este sentido vienen de grupos externos, observando las características que son visibles hacia el exterior; muy poco dicen acerca de lo que debería pasar dentro del consejo⁶.

Los consejos deberían ser uno de los principales activos de capital intelectual de cualquier empresa, y sus prácticas empresariales deberían sentar las bases sobre los comportamientos a nivel ejecutivo. Conocer cómo llevan a cabo sus procesos es de vital importancia (Charan, 2006; Gabriellsson y Winlund, 2000; Kallifatides y Karlberg, 2012; Lawal, 2012).

Mientras que en la literatura de gobierno corporativo se reconoce el rol tan importante que juega el consejo de administración en mantener una empresa efectiva (Prevost, Rao y Hossain, 2002), hay pocos estudios sobre la conducta y el comportamiento de los consejos (Pettigrew, 2002), estando enfocados aquellos en hallar una relación entre el desempeño de la empresa y el trío de atributos de tamaño, estructura de liderazgo y composición de los consejos. Dalton *et al.*, (1998), en su revisión metaanalítica, encuentra poca evidencia que apoye una relación entre las variables de la estructura de gobierno y los resultados de la empresa. Las variables que han sido estudiadas con el objeto de conocer la relación gobierno corporativo-resultados, son variables relacionadas con la estructura de la propiedad, del consejo de administración y de la dirección. Este hallazgo de Dalton es compartido por otros autores como Kula y Tatoglu (2006) y Levrau y Van den Berghe (2007a).

Al no encontrar una relación concluyente en estos estudios, Weir y Laing (2001, p.93) pidieron prestar atención hacia el proceso, por el cual, el gobierno corporativo toma lugar, al preguntar: “por ejemplo, ¿cómo se llevan realmente a cabo las juntas en los consejos?”. Su opinión es secundada por varios autores como Zahra y Pearce (1989), Pearce y Zahra (1991), Jonnerård y Svensson (1995), Huse (1998) y Forbes y Milliken (1999), quienes señalan que debería ser un tema central en las investigaciones sobre gobierno corporativo. Por ello, Charan (2006) menciona que en el seno de la dinámica de grupos se encuentra el primer cimiento de un consejo de administración y la capacidad de éste para alcanzar su cometido, ya que a menos que sus miembros se puedan unir como grupo de trabajo, no podrán ser eficientes.

⁵ La promulgación en Estados Unidos de la Ley Sarbanes-Oxley en 2002, inició una serie de respuestas a los escándalos corporativos que afectaron a empresas de ese país a finales del 2001, como consecuencia de quiebras (en su mayor parte fraudulentas) y otros manejos administrativos poco adecuados que impactaron en la confianza de los inversionistas, entre otras razones, por la falta de credibilidad respecto de la información financiera emitida por las empresas. Contiene medidas para asegurar la transparencia y confiabilidad en la información financiera, establece responsabilidades a la alta dirección de las empresas sobre dicha información y los controles internos para generarla, y medidas que se aplican a auditores externos para garantizar su independencia. Para una revisión de las leyes corporativas de algunos países como Alemania, Estados Unidos, Francia, Gran Bretaña y Japón, véase a Kraakman, Davies, Hansmann, Hertig, Hopt, Kanda y Rock (2004).

⁶ Charan (2006), MacAvoy y Millstein (2004) y Carter y Lorsch (2004) sugieren la idea de que las reformas legales al funcionamiento de los consejos se enfocan al desempeño de éstos y sus responsabilidades hacia los accionistas, pero no sobre el funcionamiento y procesos de los mismos.

El consejo de administración es considerado como uno de los más importantes mecanismos de gobierno corporativo en pequeñas y medianas empresas familiares, y estudios acerca de las funciones que estos consejos llevan a cabo en esta clase de empresas es escaso (Van den Heuvel, Van Gils y Voordeckers, 2006). En México, no es posible determinar por el momento si los consejos de administración son de naturaleza ceremonial o realmente son cuerpos efectivos de toma de decisiones (Sargent, 2005).

La presente investigación aborda la dinámica de grupos al analizar la Cohesión de grupo, el Debate y las Normas de conflicto presentes en el gobierno (específicamente en sus consejos de administración) de dos empresas grandes y una mediana de nuestro país⁷, localizadas en Cd. Juárez, Chihuahua. Su unidad de análisis es el consejo de administración de estas tres empresas, habiendo definido ello según lo propuesto por Yin (2003), donde recomienda tomar en cuenta el hecho social bajo estudio, la literatura previa del tema, y las preguntas de investigación.

Preguntas de la investigación

La pregunta general de investigación es: ¿Cuáles son las características, mecanismos internos, y cómo funcionan y deciden los consejos de administración de las empresas mexicanas, y cómo es su influencia en el desempeño de las propias empresas?

De tal forma, las preguntas específicas de investigación son:

- ¿Cómo es la cohesión de grupo bajo la cual funcionan y deciden los consejos de administración de las empresas mexicanas localizadas en el Estado de Chihuahua, y cómo es su influencia en el desempeño de las propias empresas?
- ¿Cómo es el debate bajo el cual funcionan y deciden los consejos de administración de las empresas mexicanas localizadas en el Estado de Chihuahua, y cómo es su influencia en el desempeño de las propias empresas?
- ¿Cómo son las normas de conflicto bajo las cuales funcionan y deciden los consejos de administración de las empresas mexicanas localizadas en el Estado de Chihuahua, y cómo es su influencia en el desempeño de las propias empresas?

⁷ En Estados Unidos se considera a una empresa como pequeña si tiene menos de 500 empleados. En México, el INEGI considera a una empresa grande si tiene más de 500 empleados para el sector Industria, y más de 100 empleados para los sectores Servicios y Comercio respectivamente.

Objetivos de la investigación

El objetivo general de investigación es: determinar cuáles son las características, mecanismos internos, y cómo funcionan y deciden los consejos de administración de las empresas mexicanas, y cómo es su influencia en el desempeño de las propias empresas.

De tal forma, los objetivos específicos de investigación son:

- Determinar cómo es la cohesión de grupo bajo la cual funcionan y deciden los consejos de administración de las empresas mexicanas localizadas en el Estado de Chihuahua, y cómo influye en el desempeño de las propias empresas. Considerando que mientras más grande sea el consejo, su independencia y su diversidad; se espera, menor será su cohesión de grupo; teniendo ésta efectos positivos en el desempeño del consejo en sus funciones.
- Determinar cómo es el debate bajo el cual funcionan y deciden los consejos de administración de las empresas mexicanas localizadas en el Estado de Chihuahua, y cómo influye en el desempeño de las propias empresas. Considerando que el tamaño del consejo sobre el debate se espera positivo siempre y cuando aquél no sea demasiado grande, ya que ello tendría consecuencias negativas; que un incremento en la independencia del consejo aumente el debate dentro de éste, pero si el consejo se vuelve demasiado diverso, se espera será negativo para el debate, pero éste positivamente relacionado con el desempeño del consejo en sus funciones.
- Determinar cómo son las normas de conflicto bajo las cuales funcionan y deciden los consejos de administración de las empresas mexicanas localizadas en el Estado de Chihuahua, y cómo influye en el desempeño de las propias empresas. Considerando se espera que mientras más establecidas estén, fortalecerán la relación entre las características del consejo y el debate.

Alcance de la investigación

El presente estudio es de corte exploratorio, abordando tres consejos de administración localizados en Cd. Juárez, Chih., ya que la revisión de literatura proporciona evidencia de que los objetivos de investigación han sido poco estudiados, indagando desde una perspectiva innovadora, identificando modelos promisorios y preparando el terreno para nuevos estudios desde la dinámica de grupos acerca de los mecanismos y características de los consejos de administración y la influencia de éstos en la eficacia del consejo y por ende, influyendo en el desempeño de la empresa. Asimismo, también su alcance es descriptivo, ya que se busca especificar las propiedades, características y perfiles de grupos o procesos (de los consejos de administración), midiendo conceptos tales como cohesión de grupo, debate y normas de conflicto.

El contexto del gobierno corporativo

A pesar de que el tema de gobierno corporativo atrae cada vez más la atención tanto de círculos académicos como empresariales, “el relativo bajo número de investigaciones empíricas hacia los procesos de los consejos de administración es explicado en parte por la dificultad de acceder a los consejos a través del tiempo. Sin esa información, continuará siendo difícil recomendar cambios en el proceso, por el cual, los consejos deben desarrollar sus funciones. Esto es, de hecho, una de las áreas más desafiantes para futuras investigaciones hacia los consejos” (Zahra y Pearce, 1989, p. 324)⁸. Lo anterior es compartido por O’Neal y Thomas (1996) y Huse *et al.* 2011 (citado en Kallifatides y Karlberg, 2012), quienes hacen notar que investigaciones sobre los procesos de los consejos han sido poco abordados por la literatura.

La presente investigación tiene como base teórica el modelo de Levrau y Van den Berghe (2007a), el cual, tiene su fundamento en la literatura sobre gobierno corporativo y en la de dinámica de grupos sobre la eficacia de grupo. El modelo identifica tres variables en particular: Cohesión de Grupo, Debate y Normas de Conflicto; que forman parte de los procesos de los consejos e intervienen en los efectos de las características de éste sobre las funciones del mismo y por ende, se sugiere influyen en el desempeño de la empresa.

La lógica para incluir estas variables del proceso de los consejos es, que la intensidad y calidad de las relaciones entre los miembros del consejo (véase el atributo “procesos” en la tabla 1.4) están entre los más grandes retos de los consejos de administración, y determinan en gran parte el funcionamiento y los resultados que éstos generan para sus grupos de interés (Peij, Bezemer y Maassen, 2012). Muchas organizaciones dependen de los grupos (incluidos los consejos), para alcanzar sus metas y la eficacia que tengan juega un papel importante para determinar la eficacia de la empresa (Forsyth, 1999).

Al llevar a cabo esta investigación, se avanzará en el conocimiento del gobierno de las empresas en México y al entendimiento de su funcionamiento a través de la dinámica de grupos, en lo concerniente a la cohesión de grupo, debate y normas de conflicto y la forma en la que se presentan en el consejo de administración, ya que este órgano puede formar parte del capital intelectual (Nicholson y Kiel, 2004) y de las ventajas competitivas que conforman a una organización actual (Charan, 2006)⁹.

⁸ Leblanc y Schwartz (2007) mencionan que pocos investigadores han tenido acceso a miembros de consejos a través de investigación cualitativa (véase a Demb y Neubauer (1992), Mace (1972), Lorsch y MacIver (1989), Pettigrew y McNulty (1995), Pye (2001), Spira y Bender (2004) y Roberts, McNulty y Stiles (2005). Sobre el tema de gobierno corporativo referentes al contexto mexicano véase Babatz (1997), Husted y Serrano (2002), Castillo y San Martín (2007).

⁹ Jasso (2010) comenta que actualmente son cada vez más generalizadas las ventajas competitivas provenientes de la innovación, esto es, la capacidad para movilizar los conocimientos y experiencias para crear nuevos procesos, tal sería el caso de aquellos dentro del consejo de administración. La acumulación de capacidades incide en números aspectos de la vida de las empresas (de Gortari, 2010), por lo que se sugiere que estos consejos participen de forma directa o indirecta en dicha acumulación.

En lo que respecta al contexto bajo el cual los consejos de administración de las empresas en México y aquél de las empresas participantes (localizadas en Cd. Juárez, Chih.) en la presente investigación se desenvuelven, la economía mexicana es la número catorce en el mundo y la número dos en Latinoamérica de acuerdo a datos del Fondo Monetario Internacional¹⁰. De acuerdo al Instituto Nacional de Estadística y Geografía¹¹ de México (INEGI), se estima existen en México 4^{331,202} establecimientos (INEGI, 2010). Asimismo, el INEGI (2009) menciona que las unidades económicas más pequeñas medidas a partir del personal ocupado total (de 0 a 10 personas) representaron el 95.0% del total de unidades económicas captadas, sin embargo, este grupo de unidades económicas concentró el porcentaje de producción bruta total más bajo, con 8.3% del total. En contraste, el grupo de unidades económicas que ocupó a más de 250 personas (grandes empresas) representó tan sólo el 0.2% del total de unidades económicas pero concentró el 65.3% de la producción bruta total. Las tres empresas participantes¹² en la presente investigación son de propiedad familiar y dos de ellas estarían consideradas por la clasificación del INEGI como grandes empresas.

El Estado de Chihuahua es el décimo lugar en la participación del PIB nacional por entidad federativa (INEGI, 2009). Ciudad Juárez, es la octava zona metropolitana de México (INEGI, 2010) y la ciudad de mayor importancia económica en dicha entidad¹³.

En cuanto al contexto del sistema tributario mexicano, en septiembre de 2007 el total de contribuyentes activos localizados en México era de 22 millones 770 mil, de los cuales 756 mil son personas morales¹⁴. El total de personas morales en el Estado de Chihuahua a mayo del 2008 es de 17,407, y el total de personas morales para el municipio de Juárez, es el 35.64% del total del Estado¹⁵. Las tres empresas participantes son personas morales y como se ha mencionado, con estructura de propiedad familiar y según el código mercantil mexicano, deben tener un consejo de administración.

Al 02 de Noviembre de 2010, en México existían 745,178 empresas registradas en el SIEM, y 51,739 pertenecen al sector industria, 513,129 al sector comercio y 180,310 al sector servicios. Según el SIEM¹⁶, en el Estado de Chihuahua existen 28,841 empresas

¹⁰ Para información actualizada sobre el ranking de la economía mexicana véase el sitio del Fondo Monetario Internacional. Disponible en: <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2011/02/weodata/index.aspx> (Consulta: 23-01-12).

¹¹ Disponible en: <http://www.inegi.org.mx/Sistemas/denue/Default.aspx> (Consulta: 23-01-12).

¹² Las empresas no autorizaron publicar sus datos, por lo que serán referidas en el presente trabajo y tablas del mismo como: empresa "X", quien está en el sector de medios de comunicación; empresa "Y", quien se encuentra en el sector de distribución de autopartes; empresa "V", localizada en el sector de producción y distribución de alimentos.

¹³ Disponible en: <http://www.chihuahua.com.mx/CIES/Descargas/Boletin/boletin.pdf> (Consulta: 25-01-12).

¹⁴ Véase Informe Tributario y de Gestión 2007, SHCP, tercer semestre.

¹⁵ La información anterior fue solicitada al IFAI (Instituto Federal para el Acceso a la Información) y se otorgó esta información por medio del oficio 0610100053508, 01 de Mayo de 2008.

¹⁶ Disponible en: <http://www.siem.gob.mx/siem2008/estadisticas/EstadoTamano.asp?p=1> (Consulta: 08-10-10).

registradas al 02 de Noviembre de 2010. De estas, 3,390 pertenecen al sector industria, 18,321 al sector comercio y 7,130 al sector servicios. Como empresas morales, en el sector comercio existen 7,677 y en el sector servicios 4,194.

Las familias, al representar el vínculo que une a muchos de estos grupos empresariales, han sido sujetas al estudio de diversos historiadores a fin de determinar cómo la propiedad familiar y la administración influye en la evolución de la empresa y su competitividad (Sargent, 2005). Estudios como los de Lomnitz y Pérez-Lizaur (1987) y Camp (1989), nos muestran historias de las primeras familias empresariales mexicanas y la relación entre este sector privado y el gobierno federal.

La elaboración de estrategias empresariales en México en parte se considera resultado de presiones estructurales sobre la empresa y por la subjetividad del empresario, mediada por factores culturales y relaciones de poder. La región del noreste de México y sus ramales hacia Chihuahua, Durango y San Luis Potosí, configuraron una región comercial, geográfica, y una cultura regional que les daba identidad (Hernández, 2004).

A principios del siglo XIX menciona esta autora, se configuró en dicha región una ética del trabajo *profesionalizante* parecida a la ética puritana, y se conformó por una vocación al trabajo, esfuerzo, pragmatismo, innovación, austeridad y a la familia, regida por el patriarcalismo. Señala que sus capitales nunca fueron sometidos a socios extranjeros, conservando su autonomía y el control de sus consejos de administración, ya sea presidiendo las direcciones o se contrataba a alguien para que ocupara el puesto directivo-operativo; la combinación de estos elementos permitía mantener un control y autonomía familiar en los negocios (Cerruti, 2000; citado en Hernández, 2004).

El norte estaba en plena constitución de un estado-familiar patrimonial, y la unión de capitales entre familias significaba establecer una asociación legal (para compartir riesgos y acrecentar su capital), así como también manifestaba un valor entendido, la confianza entre iguales, reconocerse como pertenecientes a una misma clase y cultura con los mismos valores. La lealtad y confianza, fueron códigos generados dentro del ámbito familiar¹⁷, donde las mujeres en el centro operan las relaciones con otras familias. Esto creó estrategias bajo ciertos códigos morales (la lealtad a la familia patrimonial, cohesión familiar), y los hombres eran educados para desenvolverse en la vida empresarial, no en lo intelectual (Hernández, 2004).

Esta misma autora comenta que en el centro del país durante el siglo XIX fueron principalmente extranjeros los que aportaron el capital, acostumbrados a tener una situación privilegiada y sentirse merecedores de una vida palaciega por el hecho de conquistar México y por sentirse superiores racialmente, generando una élite empresarial que manejaba un sistema de relaciones sociales y laborales heredado de

¹⁷ La confianza también puede generarse en otros ámbitos, por ejemplo, a partir de un proceso de acumulación de capacidades con el consecuente impacto en términos financieros como tecnológicos para una empresa, siendo entonces un elemento que sugiere puede tener un impacto positivo en el desempeño de ésta y de su ecosistema al cual pertenece. Véase de Gortari (2002).

la colonia. El poder económico y político en esta región forma parte de una red de relaciones basadas en el clientelismo, lealtades, favoritismos, corrupciones y racismo. A la empresa la veían más como una posibilidad de obtener dinero, prestigio y lujos, más que como una en donde reinvertir para acumular capital. La importancia de las relaciones personales, parentesco y extensión de la familia, eran elementos preciados, porque garantizaban una ganancia y los reafirmaba como clase y raza especial.

Respecto a la ética del trabajo, el empresario no era valorado por el trabajo que realizaba, sino por su origen, roce social y propiedad del capital. La lucha por construir liderazgos era a través de las cámaras empresariales, pero intereses económicos y políticos de cada sector (comercio, industria y banca principalmente) por convertirse en interlocutor y beneficiario principal del estado los mantiene fraccionados (Collado 1996; citado en Hernández, 2004). En otras palabras, divididos e incapaces de concretar una acción colectiva de alcance nacional y regional (Hernández, 2004).

En lo concerniente a la toma de decisiones en las estrategias implementadas, dicha autora menciona que éstas se dan en las dos regiones de manera centralizada (los propietarios deciden), la diferencia es en el peso que se da a los consultores y asesores financieros, ya que mientras en el norte es muy importante su opinión, en el centro la decisión se toma principalmente en el criterio del Director, dueño de la empresa o en el círculo cercano de amigos funcionarios.

Camp (1989) presenta una base de datos biográfica de fundadores, consejos de administración, accionistas mayoritarios y directores generales de las 200 empresas más grandes de México. Sus resultados muestran que para la década de los 70's, el 90% de los empresarios en funciones dentro de los consejos de administración de estas 200 empresas provenían de segundas, terceras, o cuartas generaciones de familias emprendedoras. Asimismo, estas familias continúan colocando a sus miembros en sectores claves de la vida política nacional (Sargent, 2005).

Sobre el tema de gobierno corporativo en Latinoamérica, la OCDE (2004a) ha realizado un análisis de la situación de éste en los países de la región y las reformas que cada uno ha hecho en lo concerniente. En él, se encuentra que los empresarios retienen la mayoría de acciones con derechos de voto a fin de mantener sin rivales el control del grupo familiar (véase tabla 1), situación confirmada por Nenova (2005).

Tabla 1. Concentración de propiedad en varios países de América Latina en 2002

País	Muestra (2002)	% del accionista principal (2002)	% de los 3 accionistas principales (2002)	% de los 5 accionistas principales (2002)
Argentina*	15	61%	82%	90%
Brasil*	459	51%	65%	67%
Chile*	260	55%	74%	80%
Colombia*	74	44%	65%	73%
México**	27	52%	73%	81%
Perú*	175	57%	78%	82%
Promedio	168	53%	73%	79%

* Datos de ECONOMATICA.

** Datos de presentaciones de 20-F ADR.

Fuente: Gobierno Corporativo en América Latina (OCDE, 2004a, p. 65).

Hoshino (2007) otorga una idea del alto grado de concentración (con muy pocas excepciones, como es el caso de Cemex, Benavides, Cie y Herdez) de la propiedad en las 34 empresas más importantes de México (véase tabla 2). Las familias han mantenido el control de las mismas aun cuando cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV), a partir del establecimiento de ciertos instrumentos para detener la dispersión de las acciones fuera de la familia, controlando el voto aun cuando no posean la mayoría de las acciones. Babatz (1997) encontró que al compararla contra los estándares internacionales, la concentración de propiedad en las empresas listadas en México era muy alta. En el 79.3% de ellas, consejeros internos poseen la mayoría de las acciones de la empresa y es muy común que las acciones que ellos tengan sean mayores al 70%¹⁸. De cualquier forma, el control familiar empieza a ser más difuso al pasar la pertenencia hacia la segunda y tercera generación (Sargent, 2005).

¹⁸ En el 2007, el porcentaje promedio de participación de los accionistas de control en el capital social de las empresas fue de 72.80% para las 131 empresas más importantes de México (113 empresas con mayoría de capital nacional y 18 empresas multinacionales con operaciones en el país). Este porcentaje de control mayoritario es la participación expresada en porcentaje de los accionistas mayoritarios o grupo de control en el capital social de las empresas. Véase Líderes Mexicanos (2007).

Tabla 2. Grado de concentración de la propiedad de las 34 empresas más importantes en México en 2007

Número	Clave de empresa	Accionistas principales	Porcentaje de tenencia accionaria	
			Del total de acciones	Del total de acciones con voto
1	TELECOM	Carlos Slim y sus familiares	61.82%	61.82%
2	GCARSO	n.a.	n.a.	
3	CEMEX	Ejecutivos y directores de Cemex y sus familiares directos	6.49%	n.a.
4	FEMSA	Fideicomisos de la familia fundadora y sus familiares	29.70%	54.60%
5	ALFA	Fideicomisos y holdings de 8 miembros de la familia fundadora y sus familiares	48%	48%
6	GMEXICO	Holding de Familia Larrea	Mayoría	Mayoría
7	COMERCI	Familia González Nova	Mayoría	Mayoría
8	BIMBO	Holdings de las familias fundadoras Servitje, Mata, Jorba, Sendra	Mayoría	Mayoría
9	SAVIA	Alfonso romo Garza	54%	54%
10	GMODELO	Fideicomiso	Por lo menos 44.9	56.10%
11	VITRO	Familia Sada González	30.11%	30.11%
12	GIGANTE	Familia Losada	68.70%	68.70%
13	SORIANA	Familia Martín Brigas y familia Martín Soberón	84%	84.00%
14	DESC	La familia Senderos	46.04%	51.83%
15	IMSA	Familia Canales Clariond y familia Clariond Reyes	73.39%	83.95%
16	TELEVISIA	Holding bajo el control de Emilio Azcárraga Jean	26.90%	51.10%
17	GRUMA	Roberto González Barrera	52.60%	52.60%
18	CODUSA	Familia Rincón	92.80%	92.80%
19	LIVERPOOL	Miembros del consejo de administración y sus familiares	58.39%	65.69%
20	SAB	Issac Saba Raffoul	85.00%	85.00%
21	ELEKTRA	Familia Salinas Rocha	67.58%	74.13%
22	GCORVI	Familia Villaseñor	76.35%	90.16%
23	ICA	Bernardo Quintana Issac y sus familiares	14.20%	14.20%
24	BACHOCO	Familia Robinson Bours y su fideicomiso	83.40%	88.90%
25	CONTAL	Familia Grossman y fideicomisos de la familia	59.40%	59.40%
26	CYDSASA	Familia González Sada y su fideicomiso	54.60%	54.60%
27	GISSA	Familia López del Bosque y su fideicomiso	81.80%	81.80%
28	BENAVIDES	Familia Benavides Pompa y Mouret Benavides	8.60%	11.50%
29	TV AZTCA	Ricardo Salinas Pliego y sus familiares	Mayoría	56.00%
30	SAN LUIS	Antonio Madero Bracho	15.90%	Entre 25.5% y 29.2%
31	CIE	Luis Alejandro Sobern Kuri	13.08%	13.08%
32	HERDEZ	Familia Hernández Pons	2.49%	2.49%
33	POSADAS	Familia Azcárraga	Por lo menos 39%	Más del 50%
34	TMM	Familia Serrano Segovia	46.60%	60.90%

Fuente: Hoshino (2007, p. 20).

Los problemas de agencia (véase apartado 1.3), tal vez se incrementen al pasar el control de los grupos empresariales mexicanos hacia la segunda y tercera generación de la familia fundadora. Los conflictos de interés frecuentemente existen a través de los hijos y nietos sobre asuntos de colocación de los flujos de efectivo de la empresa.

También es probable que el rol familiar disminuya debido a la creciente dependencia de capital externo, por lo que es probable que el mercado de control (gobierno corporativo) crezca en importancia en el futuro por la mayor participación de inversionistas institucionales (Husted y Serrano, 2002).

La estructura se analizó en 6 capítulos: *Capítulo 1 Gobernabilidad de la empresa*, donde en sus apartados sobre el gobierno corporativo, la normatividad, la teoría de la agencia, el consejo de administración, la dinámica de grupos y la dinámica del consejo de administración, se asientan las bases teóricas; *Capítulo 2 El método*, analizando variables, instrumentos y técnicas, y en donde se aborda la técnica del estudio de caso y el procedimiento de investigación; *Capítulo 3 Resultados por empresa*, donde se presentan hallazgos en cohesión de grupo, debate y normas de conflicto de los tres estudios de caso; *Capítulo 4 Análisis del estudio de caso múltiple*, con el análisis de la integración de los resultados de los estudios de caso hacia el modelo de Levräu y Van den Berghe; *Capítulo 5 Interpretación y discusión de los resultados*, y; *Capítulo 6 Recapitulación*, conclusiones, limitaciones del estudio, aportaciones, recomendaciones y líneas de investigación futuras.

CAPÍTULO 1. LA GOBERNABILIDAD DE LA EMPRESA

1.1 El gobierno corporativo y la administración

Históricamente una empresa ha sido controlada por sus dueños (por medio del control directo de la alta dirección o ejerciendo directamente la gestión de la misma) con objeto de lograr sus objetivos económicos, y en la medida en que la tenencia de acciones se distribuyó entre un número cada vez mayor de accionistas se produjo una debilitación del control de los propietarios, y la ahora gigantesca corporación quedó bajo el control implícito de su alta dirección (Mintzberg *et al*, 1997).

Colley, Doyle, Logan y Sttetinius (2005) mencionan sobre el gobierno de la empresa¹⁹, que los dueños o accionistas de ésta eligen consejeros para que los representen en los asuntos pertinentes de éstas y éstos, quienes como grupo se conocen como consejo de administración, y delegan la responsabilidad de las operaciones diarias al director general a quien ellos contratan y reportan, y que en lo individual y en lo colectivo dicho consejo es responsable ante los accionistas. Asimismo otorga opiniones, da su visto bueno a la selección de los negocios y estrategias de la sociedad (planeación estratégica), y revisa resultados.

Este sistema de dirección o gobierno, es conocido como gobierno corporativo. Colley *et al.*, (2005) menciona que *gubernancia* es el acto o proceso de gobernar. Monks y Minow (1995) por su parte, definen al gobierno corporativo²⁰ como la relación existente entre varios participantes en determinar la dirección y el desempeño de las empresas y en donde los participantes primarios son (1) los accionistas, (2) la dirección (encabezada por el director general) y (3) el consejo de administración.

Para la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2004b), el término gobierno corporativo hace referencia al sistema a través del cual, las empresas son dirigidas y controladas; especificando distribución de derechos y responsabilidades entre sus participantes, como el consejo, la dirección, accionistas y otros grupos de interés; definiendo reglas y procedimientos para la toma de decisiones en temas corporativos; proporcionando la estructura a través de la cual los objetivos de la empresa son fijados así como los medios para lograrlos y controlar la rentabilidad.

La tabla 1.1 presenta un resumen del contenido de los principales códigos sobre gobierno corporativo. Una revisión de los anteriores documentos arroja una falta de recomendaciones que puedan vincularse con el objetivo general de la presente investigación. En este sentido, Carter y Lorsch (2004) y Simmers (1998) sugieren no es

¹⁹ Jasso (2010) comenta que a partir de diversos trabajos, estudios y reflexiones sobre la empresa desde diversas disciplinas como la psicología y sociología entre otras, se han enriquecido e impulsado diversos enfoques y concepciones teóricas y prácticas de la administración, construyéndose así un cuerpo de principios y teorías para fortalecerla, como la preponderancia hacia aspectos internos de la organización, enfoque donde se ubicaría la presente investigación.

²⁰ Para un estudio de la semántica del concepto Gobierno Corporativo, véase Aprea (2003).

suficiente con imponer nuevas reglas y mejores prácticas de gobierno corporativo para la operación de los consejos de administración, sino hay que rediseñarlos desde adentro y ver cómo trabajan, ya que sólo así funcionarán mejor.

Colley, *et al.*, (2005) menciona que un modelo de gobierno corporativo incluye 1) un consejo de administración efectivo que lleva a cabo sus actividades con integridad y competencia; 2) un director general competente contratado por el consejo y a quien se le ha dado autoridad para manejar a la empresa; 3) la selección por parte del director general del negocio(s) en los cuales se operará con el consentimiento y opinión del consejo; 4) que el director general tenga recursos y planes para alcanzar las metas, ejecute de manera efectiva éstos y que los intereses del consejo y de la administración estén alineados con aquellos de los accionistas, 5) sistemas que aseguren que las obligaciones de la empresa con sus “stakeholders” (clientes, empleados, acreedores, proveedores, distribuidores, la comunidad y dueños) son cumplidas con integridad y en cumplimiento de las reglamentaciones y leyes aplicables, y 6) la presentación completa en tiempo y forma del desempeño de la empresa a los dueños y a la comunidad de inversionistas.

Tabla 1.1. Códigos principales sobre el gobierno corporativo según Garcia Soto, 2003

País	Año	Informe	Contenido
Estados Unidos	1994	ALI	Definiciones. Objetivos. Recomendaciones al consejo y comités de supervisión. Deber de diligencia y criterio empresarial. Deber de fidelidad. OPA y cesión de control.
	1997	GM	Selección y composición del consejo. Funciones. Comisiones. Formación de los directores.
Canadá	1994	Comité del Mercado de Valores de Toronto	Nombramiento de los consejeros. Responsabilidades. Sugerencias de reformas legales.
Reino Unido	1992	Cadbury	Consejo de administración: eficacia, auditoría y responsabilidad. Accionistas: influencia, accionistas institucionales.
	1994	Greenbury	Conflicto de intereses. Comités de remuneración. Información sobre remuneración. Política de remuneraciones de los consejeros. Contrato de servicios.
	1998	Hampel	Consejeros: función y remuneración. Relación con los accionistas: voto, diálogo. Tipos de consejeros. Remuneración. Comités: auditoría, remuneración.
España	1996	Círculo de Empresarios	Consejo: dimensión, composición, obligaciones del consejero, edad de retiro, información, responsabilidad. Comités: auditoría, retribuciones, autoevaluación. Presidente. Otros funcionarios: secretario.
	1998	Comisión Nacional del Mercado de Valores	Misión del consejo. Composición. Estructura. Funcionamiento. Designación. Información. Relaciones con el consejo.
	1998	Ollvencia	Consejo de administración: función, composición, tipos de consejeros, funcionamiento, designación, retribución, deberes. Relación con los mercados; transparencia, información. Relación con los auditores.
	2003	Aldama	Criterios y pautas en lo que se refiere al gobierno de las sociedades, a su relación con una serie de empresas de servicios profesionales, y a establecer tales criterios y pautas con vistas a aumentar la transparencia y la seguridad en los mercados.
Francia	1995	Vienot	Consejo de administración: misión, finalidad, composición, competencias.
Bélgica	1998		Consejo de administración: composición, consejeros no ejecutivos, dirección. Información y controles: comités de auditoría, relación con los auditores.

Fuente: García Soto (2003, p. 13).

Llevar las prácticas generalmente aceptadas de gobierno corporativo de empresas listadas²¹ hacia las empresas no listadas con estructura de propiedad familiar²² tal vez sea dañino para estas últimas, debido a la complejidad de estas reglas y porque están enfocadas a empresas con estructuras de propiedad en donde hay gran cantidad de accionistas y sus consejos están integrados por consejeros independientes, todo ello contrario a lo que se presenta en mercados como Europa, Asia y Latinoamérica. Estos mercados tienen una alta concentración de propiedad²³ y de consejeros internos dentro de su consejo, generalmente familiares que están activos en la alta dirección (Lane, Astrachan, Keyt, y McMillan, 2006).

Este tipo de gobierno corporativo familiar representa potencialmente una estructura eficiente de gobierno²⁴ debido a que naturalmente alinea las preferencias de la dirección hacia el crecimiento y los riesgos empresariales²⁵. Además, debido a que el dueño y el administrador de la empresa es el mismo, pudiera asegurar que la alta dirección no disminuirá el capital de los accionistas a través de gratificaciones y la mala colocación de recursos (Sargent, 2005). Finalmente, minimizaría los costes de agencia (Fama y Jensen, 1983b, véase apartado 1.3).

1.2 La normatividad en el gobierno corporativo de las empresas en México

El término gobierno corporativo es percibido de manera diferente en los países, refiriéndose a diferentes temas, personas o instituciones y con diferente intensidad y naturaleza en función del país y de las circunstancias de sus contextos económicos; por lo tanto, la protección legal de los inversionistas será diferente en cada país dependiendo del origen de las reglas (La Porta, López-de-Silanes, Shleifer y Vishny, 1998).

²¹ Una empresa listada es aquella que cotiza sus acciones en alguna Bolsa de Valores.

²² La IFC considera (IFC, 2008), como elementos del gobierno de las empresas familiares, al consejo de administración (o junta directiva) y al consejo consultivo (o junta asesora). El IFC (International Finance Corporation) es un organismo perteneciente al Banco Mundial.

²³ Como mecanismo de control interno de la empresa, la presencia de un gran accionista, como sucede en las empresas familiares, puede ayudar a mitigar el problema de agencia entre accionistas y directivos (Shleifer y Vishny, 1986; Hill y Snell, 1989; Zeckhauser y Pound, 1990). Sin embargo, no está exenta de inconvenientes, especialmente cuando el accionista mayoritario usa su influencia en su propio interés sobre el resto de los accionistas minoritarios (La Porta *et al.*, 1999, 2001; Burkart y Panunzi, 2001).

²⁴ Anderson y Reeb (2003), Villalonga y Amit (2004), Barontini y Caprio (2005), Kim (2006) y Wang (2006), sugieren que la propiedad familiar es una estructura organizacional eficiente.

²⁵ Dos conceptos son importantes: El altruismo (Schulze, Lubatkin y Dino, 2002), es una dinámica que se presenta naturalmente en las empresas familiares. Los padres tal vez otorguen a sus hijos recompensas que no corresponden a las acciones presentadas por éstos y lo observarán como algo a que tienen derecho por ser miembros de la familia. Por su parte, el dilema del samaritano (Buchanan, 1975) especifica los problemas del excesivo altruismo, que tal vez reduzca la competitividad de la empresa al limitar la atracción y contratación de ejecutivos externos, quienes sentirán poca oportunidad para ocupar puestos importantes, generalmente reservados para miembros de la familia. Los costos de agencia es probable no existan en estas empresas, pero ambos podrían generar costos similares.

La ley sobre sociedades mercantiles en México hace mandatorio para éstas constituir un consejo de administración²⁶. A iniciativa del Consejo Coordinador Empresarial (CCE) se emitió el Código de Mejores Prácticas Corporativas (CMPC),²⁷ donde se establecen recomendaciones voluntarias para un mejor gobierno corporativo de las sociedades mexicanas.

El CMPC aplica sólo a las empresas que participan en la BMV y es de seguimiento voluntario para las empresas que no cotizan en ella, estando dividido en las áreas de Gobierno Corporativo, Asamblea de Accionistas, Consejo de Administración, Auditoría, Evaluación y Compensación, así como Finanzas y Planeación. Uno de los temas polémicos del CMPC es la recomendación de no incluir a consejeros suplentes en los consejos. El propósito es una mayor profesionalización de la actividad de los consejeros; evitar el relajamiento de la disciplina institucional y los juegos de simulación. Sin embargo²⁸, el 70% de estos consejos incluye equipos de consejeros suplentes, en franca violación del artículo 147 de la Ley General de Sociedades Mercantiles de México. Asimismo, el CMPC establece una participación mínima del 20% de consejeros independientes dentro del consejo (las empresas que cotizan en la Bolsa de Valores de Nueva York tienen más del 50%). En México asciende al 39% lo cual, podría indicar que las empresas están adecuándose. Hay que mencionar que este porcentaje podría estar sesgado por las 29 empresas mexicanas que cotizan en dicha Bolsa y que tienen que cumplir con estándares más rigurosos.

1.3 La teoría de la agencia: el conflicto de intereses en la empresa

Zahra (1996) menciona que más de la mitad de las investigaciones sobre los consejos de administración utilizan la teoría de la agencia como marco teórico. Berle y Means (1932) abordan los problemas relacionados con la separación de la propiedad y el control. Ello empezó a ocurrir en las grandes empresas cuyo capital estaba repartido entre un número elevado de accionistas donde cada uno poseía una fracción poco significativa del capital, controlando así menos el accionar de los directivos. La preocupación de estos autores era que los intereses de los directivos y de los accionistas se separaban cada vez más. Mientras que los directivos quedaban estereotipados como personas en busca de poder, prestigio, dinero, y tratando de imponer a la empresa objetivos más acordes con los suyos, los accionistas están interesados únicamente en los beneficios. Estos mismos autores planteaban las repercusiones a nivel empresarial y social que ello tendría, debido a la formación de pequeños grupos que al encabezar empresas tendrían el poder de construir, destruir, y repartir riqueza sin rendir cuentas a los accionistas y por ende, afectar al desarrollo de la sociedad en general. La separación de propiedad y control actualmente tiene como

²⁶ La Ley General de Sociedades Mercantiles, artículo 10 y 143.

²⁷ Disponible en: <http://www.cce.org.mx/sites/default/files/CodigoMejoresPracticas.pdf> (Consulta: 20-02-13).

²⁸ Véase Expansión, (2005).

principal problema evitar los posibles comportamientos oportunistas de los directivos que tienden a reducir el valor empresarial (Gedajlovic y Shapiro, 1998).

Jensen y Meckling (1976) consideran que una relación de agencia se define a través de un contrato explícito en el que una parte, el agente, se compromete a llevar a cabo determinadas acciones en beneficio de otra parte, llamada el principal. El contrato generalmente incorpora delegación de autoridad, de forma que el agente toma ciertas decisiones en nombre del principal. El objetivo es determinar, dadas ciertas hipótesis relacionadas con las personas, la organización y la información, cuál es el contrato más eficiente para gobernar la relación principal-agente, tomando como referente el control del comportamiento de éste último²⁹. Estos autores argumentan que los problemas de agencia que emanan de situaciones de conflictos de intereses, aplican virtualmente a todas las actividades grupales. De tal forma, se entiende que surge una relación de agencia cada vez que un individuo depende de la acción de otro (Pratt y Zeckhauser, 1991).

Los problemas de agencia en una empresa (Kraakman *et al.* 2004) son tres: Conflicto entre los dueños (principales) y los gerentes (agentes, contratados por los primeros). El segundo involucra a los accionistas mayoritarios (agentes) y a los accionistas minoritarios (principales), donde la dificultad radica en evitar que los primeros tomen ventaja de los segundos. Y el tercer problema involucra a los dueños (agente) y a sus empleados, acreedores y clientes (principales o "stakeholders"³⁰).

Gedajlovic y Shapiro (1998) identifican dos situaciones relacionadas con la propiedad y el control que pueden crear costos de agencia: (a) aquellas en que los directivos se comprometen a corto plazo con actividades de elevado costo diseñadas para obtener retribuciones extras distintas de las salariales que reducen la rentabilidad corporativa e incrementan los costos y, (b) aquellas en que los directivos buscan satisfacer sus necesidades de poder, prestigio y status a través de decisiones estratégicas a largo plazo que aumentan el tamaño de la empresa pero no sus resultados; por ejemplo, cuando la empresa se diversifica aceptando proyectos que no crean valor (Amihud y Lev, 1981; Morck, Shleifer y Vishny, 1990; Lang y Stulz, 1994).

En este sentido, la empresa debe contar con un gobierno corporativo eficaz que evite esos problemas de agencia (Pfeffer y Salancik, 1978; Baysinger y Hoskisson, 1990; Walsh y Seward, 1990), es decir, requiere el diseño de mecanismos de gobierno empresarial (como sería el caso de los consejos de administración o los consultivos), que permitan el control eficiente de la dirección (Shleifer y Vishny, 1996).

²⁹ Sargent (2005) menciona es probable que mucho de lo que ofrece esta teoría pudiera no aplicar en la mayoría de los grupos empresariales familiares, debido a que casi siempre su alta dirección está ocupada por miembros de éstas y por tanto no existe separación entre propiedad y control, conociéndose poco acerca de este "gobierno corporativo familiar".

³⁰ El término "Stakeholders" (grupos de interés) hace referencia a aquellos agentes que de alguna forma tienen relación con la empresa al haber invertido recursos financieros o capital humano en la misma (Clarkson, 1995), como los accionistas, empleados, proveedores y clientes (Hill y Jones, 1996).

1.4 El subsistema consejo de administración

1.4.1 Contexto

Mintzberg (1984,1991) señala que la empresa está estructurada en cinco partes o subsistemas fundamentales. Por su nivel de autoridad, en la base se encuentra el núcleo operativo que lleva a cabo las tareas básicas, es decir, los operarios, que realizan el trabajo fundamental de la misma, por ejemplo; tareas de proceso y apoyo directo relacionado con la producción de servicios o productos. Encima del núcleo operativo, se encuentra el componente administrativo constituido por: (a) el núcleo estratégico, donde se diseña, estructura y supervisa todo el sistema, y aquí se localizan el presidente ejecutivo, los consejeros, el comité ejecutivo o *staff* del presidente, y (b) la línea media, que une el núcleo estratégico con el núcleo operativo y donde encontramos a los directivos de división, de departamento y restantes mandos de producción y ventas. Dentro de este componente administrativo pero fuera de la línea jerárquica de autoridad, existen: (a) la tecno-estructura, formada por especialistas en distintas funciones de la dirección y de la explotación económica de la empresa; y (b) el staff de apoyo, que da soporte desde fuera de la corriente de trabajo operativo sin intervenir en la actividad principal. Así, por encima se encontraría a los propietarios, los cuales estarían conectados con el resto de la estructura a través del consejo de administración.

Si se considera que el gobierno corporativo hace referencia a los mecanismos que previenen o corrigen el posible conflicto de intereses entre directivos y accionistas (Crespí y Gispert, 1999), y que en el núcleo estratégico (Mintzberg, 1984) se encuentran los encargados de la responsabilidad general de la empresa y ante la separación de la propiedad y dirección³¹, entonces; las partes de ella que están involucradas en el gobierno corporativo son la propiedad, el consejo de administración y la alta dirección.

El consejo de administración es de suma importancia, es vértice del sistema de control interno de las empresas (Jensen, 1993) y es un elemento clave en el estudio del gobierno corporativo al implicarse en la supervisión y validación de decisiones corporativas trascendentales (Fama, 1980; Mizruchi, 1983; Zahra y Pearce, 1989; Bainbridge, 1993; Johnson *et al.*, 1996).

Colley *et al.* (2005) define al consejo de administración³² como un grupo de consejeros elegidos por los dueños de la empresa para representarlos en la administración de ésta

³¹ La separación entre propiedad y control (entiéndase dirección) en las empresas sirve de base para la discusión sobre el papel que juegan la estructura de propiedad (como la junta de accionistas) y el consejo de administración como mecanismos de control interno en la empresa (Berle y Means, 1932; Johnson, Daily y Ellstrand, 1996). La propiedad de la empresa influye en la competitividad de ésta, ya que incide en forma directa en cómo se toman las decisiones más importantes (Salas, 1999). La estructura de propiedad tiene importantes implicaciones para el gobierno corporativo y para la rentabilidad de la empresa (Short, 1994; Shleifer y Vishny, 1997).

³² Para un análisis histórico del origen de los consejos de administración, véase Gevurtz (2004). Llama la atención que gran parte de la literatura en el tema no aborda el definir a este elemento del gobierno de la empresa, prefiriendo mencionar sus responsabilidades. Véase los principios de Gobierno Corporativo de

y quienes delegan la responsabilidad de las operaciones diarias a un director general de la misma, el cual, es contratado por ellos. Ramírez-Escudero (2004) por su parte, lo define como un grupo nombrado por los accionistas con el fin de definir políticas y objetivos de la empresa controlando los rumbos marcados. Asimismo, Megginson *et al.*, (2003) señala que el consejo de administración representa a los accionistas en la gestión de la empresa y puede ayudar en establecer metas y planear estrategias de mercadotecnia, producción y financieras.

Para Baysinger y Butler (1985), Miller (1993), Johnson *et al.* (1996) y Chatterjee y Harrison (2001), el consejo de administración tiene como objetivo primordial orientar los asuntos de la organización y velar por los intereses de los accionistas a través del control de la alta dirección, actuando así como órgano intermedio entre accionistas y sus equipos directivos a los que, en algunas situaciones extremas, puede llegar incluso a sustituir en sus funciones (Salas, 2002). Como principal mecanismo interno de resolución de conflictos de agencia dentro de la empresa (Jensen, 1993), el consejo centra su labor en la supervisión del accionar de la alta dirección (Baysinger y Butler, 1985; Hermalin y Weisbach, 1991). Por lo tanto, y ya que el consejo de administración es el representante formal de los accionistas, la responsabilidad del desempeño de la empresa recae en última instancia en el consejo³³ (Tricker, 1994, citado en Ong y Lee, 2000).

Colley *et al.* (2005) comenta que las obligaciones que tienen los miembros del consejo de administración son: 1) Su obligación fiduciaria, esto es, ser íntegro en su accionar defendiendo los intereses de los accionistas, quienes son sus representados; 2) La obligación de lealtad y de igualdad e integridad en transacciones, esto es, que cuidará siempre de los intereses de la empresa y de los accionistas antes que los propios. La segunda, requiere que todas las transacciones sean tratadas de manera abierta e íntegra y sean justas a los intereses; 3) La obligación de cuidar, o sea, actuar en los mejores intereses de la empresa y con el cuidado que “una persona prudente ordinaria” lo haría. Asimismo, tiene la obligación de ser y buscar ser informado. Sobre esta última obligación, estos mismos autores mencionan que la realidad es que un consejero no puede saberlo todo y ser un experto en cada faceta de un negocio. Los consejeros, señalan, tienen la obligación de revisar cuidadosamente los hechos, pero pueden apoyarse en la alta dirección y en expertos para conocer información que desconocen. Ello lleva a preguntarse qué deberían saber y cuándo pueden alegar ignorancia como

la OCDE (2004b) o el Informe Cadbury. Disponible en: <http://www.ecgi.org/codes/documents/cadbury.pdf> (Consulta: 03-09-10).

³³ Antes de que la junta directiva (consejo de administración) de una empresa llegue a ser plenamente profesional y tenga la capacidad de actuar en el mejor interés de ésta, independientemente de la alta gerencia y los accionistas controladores, muchas empresas familiares crean una junta asesora. La junta asesora está compuesta de un grupo de personas experimentadas y respetadas, y muchas empresas de este tipo forman ésta cuando sus propias juntas directivas quedan compuestas sólo de miembros de la familia y ejecutivos de la compañía. En este caso, la junta directiva podría carecer de pericia y perspectiva externa en ciertas áreas estratégicas. La junta asesora compensa las faltas de la junta directiva sin que la familia diluya cualquier control sobre la toma de decisiones o se le requiera que comparta información con personas externas, y trabaja estrechamente con la junta directiva de la compañía y la alta gerencia para tratar los temas estratégicos que enfrenta la empresa (IFC, 2008).

defensa. La respuesta, como es usual, es que depende de la situación. 4) La obligación de no atrincherarse, esto es, si en la empresa no están funcionando las cosas y hay cambios que deben realizarse, las decisiones deben de tomarse, ya sea cambiando al director general o a miembros del propio consejo y 5) La obligación de supervisión, o sea, la efectividad en llevar a cabo sus responsabilidades de vigilancia. Salmon (1993) por su parte resume las responsabilidades de los consejeros en dos cruciales: Supervisión de la estrategia corporativa de largo plazo de la empresa y la selección, evaluación y compensación de la alta dirección.

Es importante que durante el proceso de búsqueda de candidatos para ocupar la posición de consejero en una organización, se busquen aquellas personas que tengan los perfiles que para el caso ésta necesite. Un consejo de administración, al fallar en garantizar que un buen modelo de gobierno corporativo se lleve a cabo, consciente y efectivamente invita a la caída de la empresa a la cual está vigilando (Colley, *et al.*, 2005).

1.4.2 Funciones

Las funciones de los consejeros dentro del consejo pueden ser explicadas bajo cuatro teorías existentes (Ong y Lee, 2000). La teoría legal, que asume que los consejeros tienen un mandato de asegurar el desempeño de la empresa a través de dos roles centrales: control y servicio. La teoría de estrategia, bajo la cual los consejeros aseguran recursos valiosos y desarrollan el desempeño de la empresa a través de actividades de toma de decisiones estratégicas. La teoría de agencia, donde los consejeros necesitan proteger los intereses de los accionistas al monitorear a los administradores. Y por último, la teoría del *stewardship*, donde se menciona que los administradores tienen la actitud de dar su mejor esfuerzo para la empresa y entonces, hay un mínimo de necesidad de monitorearlos.

Se puede considerar que los principios de la Teoría del *Stewardship* son complementarios a los de la Teoría de la Agencia al momento de explicar las decisiones tomadas por la dirección, en cuanto a la elección de la estrategia corporativa a seguir, en el caso en que estas decisiones estratégicas no estén en conflicto con los intereses de los accionistas (Davis *et al.*, 1997). Este último planteamiento en la explicación del comportamiento de los directivos (Barney, 1990; Donaldson, 1990; Donaldson y Davis, 1991; Davis *et al.*, 1997) considera que en algunas ocasiones, los directivos cuyas necesidades están basadas en el crecimiento, logro y la autorrealización y que están intrínsecamente motivados, pueden obtener una mayor utilidad mediante el logro de los objetivos organizativos más que los personales; o de forma similar, los directivos que se identifican con sus organizaciones y que están fuertemente comprometidos con los valores de éstas, tendrán una mayor probabilidad de servir a los fines de ellas.

En todo caso, los consejeros deben tratar de alentar y animar a los administradores a que den su máximo potencial y parece ser que estas teorías son dinámicas y se

aplicarían según la empresa creciera, empezando por la legal y terminando en la de stewardship (Ong y Lee, 2000).

En la práctica el consejo de administración se enfrenta a serias dificultades para llevar a cabo sus tareas (Salas, 1999). Están conformados en su gran mayoría por miembros de medio tiempo (MacAvoy y Millstein, 2004), quienes tienen conocimiento limitado acerca de las empresas a las cuales supervisan y poco tiempo para realizar decisiones sobre temas como políticas operativas y financieras. Por lo general, el tiempo del que dispone un consejo debería considerarse como un recurso escaso que tendría que asignarse a aquellas actividades en las que pueda contribuir en forma exclusiva y con la mayor eficacia al logro de los objetivos (Demb, Chouet, Lossius y Neubauer, 1989).

Kakabadse, Kakabadse y Kouzmin (2001), señalan que la literatura sobre gobierno corporativo ha identificado diferentes roles (funciones) del consejo de administración (Zahra y Pearce, 1989; Gopinath, Siciliano y Murray, 1994; McNulty y Pettigrew, 1996; Hung, 1998; Maassen, 1999), siendo los más estudiados por una gran variedad de perspectivas teóricas aquellos de servicio, control y estrategia (Zahra y Pearce, 1989; Gopinath *et al.*, 1994; Maassen, 1999). Un resumen de los aspectos centrales de cada una de estas funciones se muestra en las tablas 1.2 y 1.3.

Tabla 1.2. Funciones del consejo de administración según Kakabadse, 2001

Funciones del consejo			
	Servicio	Control	Estrategia
Perspectiva teórica	Teoría del <i>stewardship</i> (Perspectiva consenso).	Teoría de la agencia (Perspectiva conflicto).	Dependencia de recursos (Teoría de los stakeholders).
	Servicio	Aproximación legal	Modelo político
Funciones principales	Dividir la organización en comisiones. Controlar la empresa. Reforzar la reputación de la empresa. Formular e implementar las decisiones.	Salvaguardar los intereses del accionista. Seleccionar al director general. Controlar al director general y al equipo directivo. Revisar los análisis del director general. Ratificar las decisiones ejecutivas.	Guiar la misión corporativa. Desarrollo, implementación y control de la estrategia de la empresa. Localización de los recursos. Controlar los límites de la empresa.

Fuente: Kakabadse, Kakabadse y Kouzmin (2001, p. 25).

Para Zahra y Pearce (1989), Monks y Minow (1995) y Forbes y Milliken (1999), la función de control requiere evaluar los resultados de la empresa y del director general para asegurar un adecuado crecimiento corporativo, protegiendo los intereses de sus accionistas. En cuanto a la función de servicio, se hace referencia a cómo la empresa se relaciona con su entorno, refuerza su reputación y aconseja a la dirección participando activamente en la formulación de la estrategia corporativa. La función de estrategia es considerada por autores como Johnson *et al.*, (1996), Hillman, Cannella, y Paetzold (2000) y Hillman y Dalziel (2003) como una función que se encuentra dentro de la de servicio.

Tabla 1.3. Funciones del consejo de administración según Zahra y Pearce, 1989

	Función de control	Función de servicio	Función de estrategia
Responsabilidades del consejo	<p>Maximizar el capital del accionista.</p> <p>Monitorear las acciones de los agentes (ejecutivos) para asegurar su eficacia y proteger los intereses de los principales (dueños).</p>	<p>Mecanismo cooptativo para extraer recursos vitales para el desempeño de la empresa.</p> <p>Promueven la legitimidad organizacional.</p> <p>Sirven como un instrumento de "sondeo" para la alta dirección.</p>	<p>Importante instrumento estratégico que contribuye a la empresa (pensamiento activo).</p>
Tareas del consejo	<p>Seleccionar, recompensar y reemplazar al director general.</p> <p>Monitorear y evaluar el desempeño de la empresa.</p> <p>Articular los objetivos de los accionistas y enfocar la atención de ejecutivos claves sobre el desempeño de la empresa.</p> <p>Reducir costos de agencia.</p> <p>Ratificar y monitorear decisiones importantes.</p>	<p>Examinar el ambiente interno y externo de la empresa.</p> <p>Representar a la empresa en la comunidad.</p> <p>Asegurar recursos valiosos.</p> <p>Proveer de consejo a la organización y al director general.</p> <p>Participación en la formulación e implementación de estrategias.</p>	<p>Satisfacer los requerimientos legales de la empresa (vista "pasiva").</p> <p>Vista "activa":</p> <p>Guiar a la alta dirección a alcanzar la misión y objetivos de la empresa.</p> <p>Participación en proceso de toma de decisiones estratégicas.</p>
Orígenes teóricos	<p>Leyes</p> <p>Economía y Finanzas</p>	<p>Teoría Organizacional</p> <p>Sociología y Psicología</p>	<p>Teoría Organizacional</p> <p>Sociología</p>

Fuente: Adaptado de Zahra y Pearce (1989).

1.4.3 Atributos y dimensiones

Los factores que influyan en la eficacia del consejo son claves para el gobierno de la empresa (véase tabla 1.4). Estos factores (abordados por el modelo de Levrau y Van den Berghe, apartado 1.6.2) podrían agruparse en torno a su composición, características, estructura y procesos (Zahra y Pearce, 1989, Maassen, 1999).

Tabla 1.4. Atributos y dimensiones del consejo de administración que influyen en los resultados de la empresa según Kakabadse, 2001

Composición	Características	Estructura	Procesos
Tamaño del consejo	Antecedentes de los consejeros, creencias y atributos.	Estructura de liderazgo.	Intensidad y calidad de las relaciones entre consejeros.*
Representación de consejeros externos	Orientación de los consejeros (interna/externa).	Eficacia de la estructura del consejo (liderazgo, flujo de información entre consejeros).	Interfaz director General / consejo.
Representación minoritaria	Independencia. Especialización externa. Grupos de interés. Recursos de impacto.		Nivel de consenso. Comprensión y explicación de los procedimientos y acciones del consejo. Procedimientos internos.

Fuente: Kakabadse, Kakabadse y Kouzmin (2001, p.26).

* Ubicación teórica del modelo de Levrau y Van den Berghe (2007a).

Composición

La composición del consejo hace referencia al tamaño del mismo, a la representación de consejeros externos y a la representación minoritaria (o mayoritaria) que tengan los accionistas dentro del consejo (Zahra y Pearce, 1989; Maassen, 1999). La literatura sobre consejos de administración ubica a su eficacia sobre el tamaño del consejo (Jensen, 1993; Eisenberg, Sundgreen y Wells, 1998) y la composición e independencia del mismo (Baysinger y Butler, 1985; Weisbach, 1988; Hermalin y Weisbach, 1988, 1991; Rosenstein y Wyatt, 1990, 1997).

La dimensión del consejo (medida por el número de consejeros) puede influir en su trabajo de supervisión, de tal forma que un tamaño elevado que en principio podría ser beneficioso ya que al haber más consejeros habría mayor variedad de opiniones, y podría conllevar a un incremento de la capacidad de supervisión de éste (Pearce y Zahra, 1992), también podría ser un impedimento para la toma de decisiones rápida y eficiente, pues podrían aparecer problemas de coordinación e información (Pfeffer,

1972; O'Reilly, Caldwell y Barnett, 1989; Lipton y Lorsch, 1992; Jensen, 1993). Lipton y Lorsch (1992) consideran que el tamaño óptimo es donde participen de 7 a 9 consejeros.

Entre los miembros del consejo se pueden distinguir dos grupos principales: consejeros internos y consejeros externos. Mientras que los internos son aquellos que al mismo tiempo ostentan cargos directivos, los externos no están vinculados a la dirección de la empresa (Dalton, *et al.*, 1998). Colley *et al.*, (2005) menciona que el consejero interno es quien ocupa algún puesto dentro de alguna empresa, incluyendo a veces a la misma en donde funge como consejero, y el consejero "independiente" o externo, es quien se dedica de tiempo completo a servir como tal dentro de los consejos de una o varias empresas y que no tiene relación personal o comercial con alguna de ellas.

Los códigos de gobierno corporativo en la mayoría de los países recomiendan incrementar la representación de los consejeros externos en el consejo, como una forma de conseguir una mejor protección de los intereses de los accionistas (Rechner *et al.*, 1993).

La composición de los consejos de administración en México³⁴

Husted y Serrano (2002) señalan que en México, típicamente los miembros del consejo son considerados consejeros internos, y esto no incluye a aquellos con lazos familiares políticos (miembros que se casaron con integrantes de la familia controladora) o vínculos de "compadrazgo" tan importantes en México, el cual, se refiere a la relación entre los padres y los padrinos de los hijos de aquellos. Los padrinos son simbólicamente adoptados como miembros de la familia mexicana, pero es difícil descubrir estas relaciones debido a su naturaleza informal.

Estos autores encontraron que menos del 25% de los directores generales también sirven como presidente del consejo de administración en empresas que cotizan en la BMV. Usualmente, el fundador (quien fue director general) o uno de los miembros más viejos de la familia ocupa este puesto de presidente del consejo, mientras que un miembro joven de ésta pasa a ocupar el puesto de director general. Esto contrastaría con el patrón global en donde las empresas tienden a combinar estas funciones de director y de presidente de consejo en una sola persona (Jensen, 1988). Una característica de estos grupos empresariales es que casi siempre son propiedad y tienen el control de ellos familias (Sargent, 2005), hecho que sucede en la BMV (Babatz, 1997).

Según Babatz (1997) y Husted y Serrano (2002), el nombramiento de los consejeros en México es en la mayor parte de los casos un asunto de familia. Una mirada a la composición de los consejos de administración (tabla 1.5), muestra que el 46% de los

³⁴ La información que se presenta es únicamente de empresas que cotizan en la BMV, ya que este organismo tiene como normatividad el que den a conocer esta información. Las empresas en México no tienen obligación de divulgar esta clase de datos.

consejeros son ejecutivos principales de la empresa o de otras empresas del grupo o parientes de dichos ejecutivos.

Tabla 1.5. Composición de los consejos de administración en algunos países en América Latina según OCDE, 2004

País	# De miembros (2002)	% De miembros independientes (2002)
Argentina*	8.1	38.80%
Brasil*	8.5	28.60%
Chile**	7.6	55.00%
Colombia***	5	50.00%
México*	11.4	54.00%
Perú***	6	62.40%
Promedio	7.8	48.10%

Fuente: Gobierno Corporativo en América Latina (OCDE, 2004a).

* Datos de presentaciones de 20-F ADR.

** Spencer-Stuart (2000) "Guía de Directores".

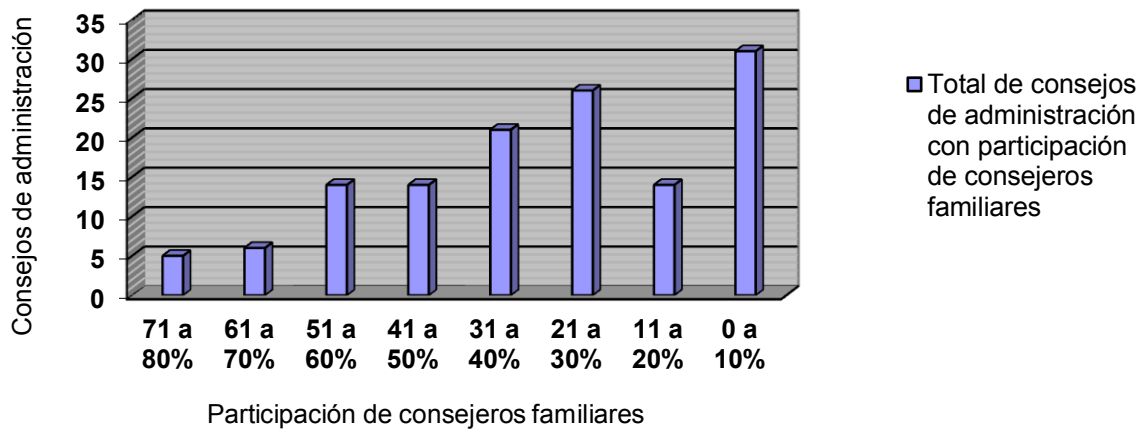
*** Datos de presentaciones de 20-F ADR (2 firmas).

Las investigaciones más recientes en nuestro país³⁵, analizaron la estructura y composición de los consejos de administración en México, encontrando que en los 131 consejos más importantes en México compuestos por 113 grupos mexicanos y 18 empresas multinacionales, el 45.8% de estos tienen más del 31% de su composición en consejeros familiares³⁶. Véase figura 1.1.

³⁵ Véase Expansión (2005) y Líderes Mexicanos (2007).

³⁶ Incluye padres, hermanos, abuelos, tíos y primos hasta tercer grado, esposos, yernos, nueras, y concubinas de los accionistas y/o miembros del consejo de administración de la empresa.

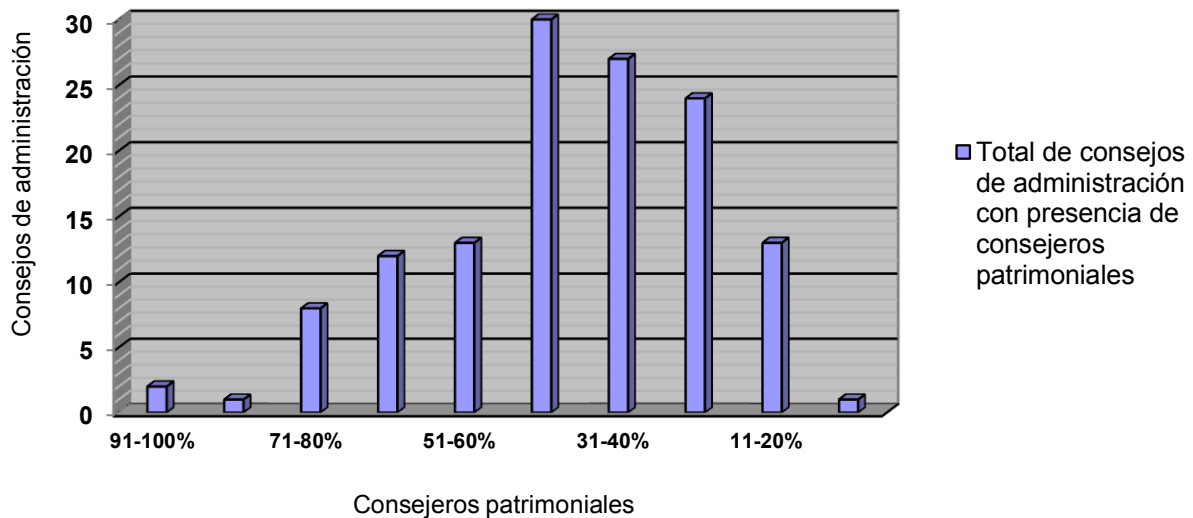
Figura 1.1. Participación de consejeros familiares (número de consejos de administración) en México, 2007



Fuente: Líderes Mexicanos (2007, pág.13).

Los consejeros patrimoniales son aquellos que poseen derecho de propiedad en la empresa³⁷. Como se aprecia en la figura 1.2 tienen presencia dentro del consejo igual o mayor al 41% (50.38% de total de los consejos).

Figura 1.2. Perfil de consejeros patrimoniales (número de consejos de administración) en México, 2007

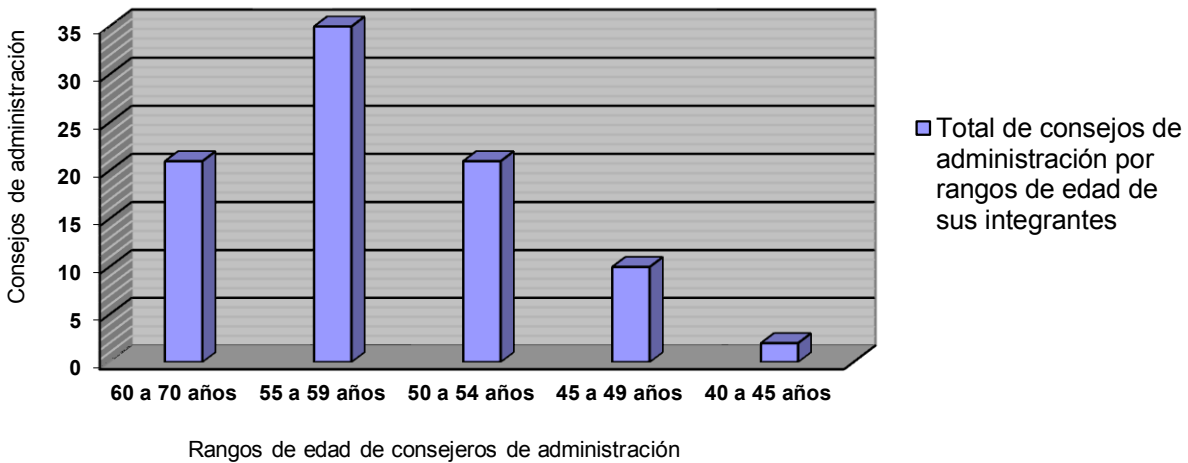


Fuente: Líderes Mexicanos (2007, pág. 12).

³⁷ Según el CMPC y la Ley del Mercado de Valores de México, los accionistas patrimoniales son aquellos accionistas con tenencia igual o mayor a 2% del capital social de la empresa.

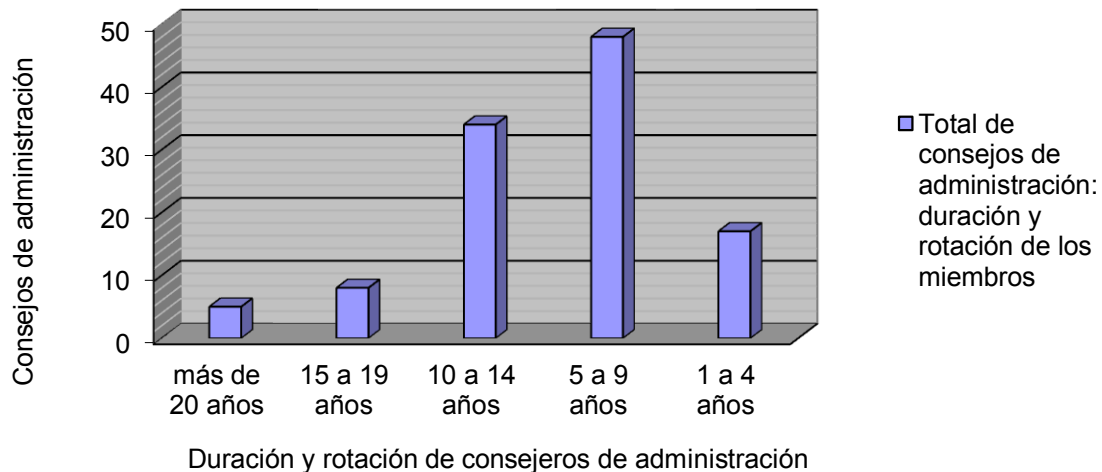
Es importante mencionar que en los consejos de administración en México existen pocos miembros menores de 49 años. A continuación se presenta información sobre rotación de los miembros de los consejos, así como la duración del presidente del consejo en su cargo. Véase figuras 1.3, 1.4 y 1.5.

Figura 1.3 Perfil de edades en los consejos de administración (número de consejos de administración) en México, 2007



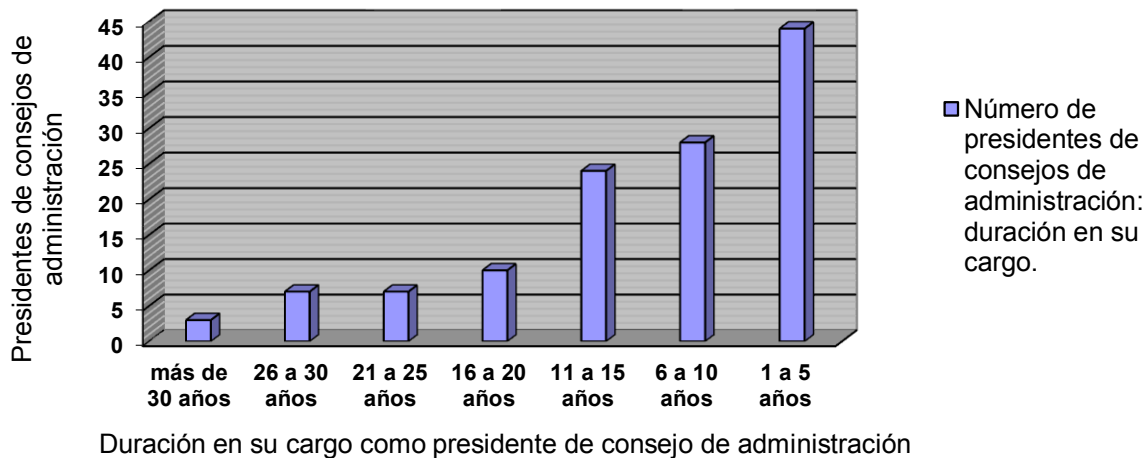
Fuente: Líderes Mexicanos (2007, pág. 8).

Figura 1.4 Perfil de duración y rotación de los miembros de los consejos de administración (número de consejos de administración) en México, 2007



Fuente: Líderes Mexicanos (2007, pág. 8).

Figura 1.5 Perfil de duración de los presidentes de los consejos de administración (número de consejos de administración) en México, 2007



Fuente: Líderes Mexicanos (2007, pág. 10).

Características

Para Zahra y Pearce (1989), las características del consejo son aquellos aspectos relacionados con los antecedentes de los consejeros tales como la edad, antigüedad, formación, habilidades y experiencia. Van der Walt e Ingley (2003) mencionan que en la literatura del gobierno corporativo lo anterior se conoce como diversidad del consejo, el cual, se relaciona con la composición del mismo, y ambos, con los procesos del consejo y la toma de decisiones de éste.

Biggins (1999) menciona que la diversidad del consejo ayuda a generar mejores rendimientos a los accionistas. Bilimoria y Wheeler (2000) hacen notar que algunos de los grandes inversionistas como los fondos de inversión, muestran una preferencia a invertir en firmas que tienen esta característica en sus consejos. Por otro lado existen otras, como el estilo o modo de funcionar, que trascienden de las características individuales o colectivas de los consejeros y reflejan la personalidad del mismo (Lynch, 1979; Mueller, 1981; Hambrick, 1987; Pettigrew, 1992; Forbes y Milliken, 1999). Esta personalidad refleja la disposición del consejo en su independencia de la dirección (Geneen, 1984). Como señalan Huse (1998) o Forbes y Milliken (1999), no es suficiente que los consejeros posean un cierto grado de formación y habilidades, también es necesario hagan un uso activo de las mismas durante las reuniones del consejo.

En cuanto a la orientación de los consejeros y su independencia, se esperaría una mayor eficacia supervisora del consejo de administración si está compuesto por una mayoría de consejeros externos, pues aunque los internos podrían aportar sus conocimientos y experiencia, éstos tenderán a no ejercer una función supervisora de los directivos que no maximicen el valor de la empresa (Weisbach, 1988; Rosenstein y

Wyatt, 1990; Hermalin y Weisbach, 1998), de manera que puede producirse un atrincheramiento de los intereses directivos (Spencer, 1983; Fredrickson, Hambrick y Baumrin, 1988; Walsh y Seward, 1990; Westphal, 1999). A los consejeros externos se les atribuye mayor independencia y capacidad para controlar y evaluar a la dirección que a los consejeros internos (Fama, 1980), y con más eficacia en la búsqueda de los intereses de los accionistas (Kesner, Victor y Lamont, 1986; Rechner, Sundaramurthy y Dalton, 1993).

De tal forma, la clave se encuentra en conocer en qué medida los miembros de un consejo son verdaderamente independientes del presidente y/o de los principales accionistas (Dalton, Johnson y Ellstrand, 1999), pero los directivos pueden utilizar su poder para situar como consejeros a personas con las que existe alguna relación personal (Bainbridge, 1993).

Estructura

De manera reciente empiezan a tomar una especial relevancia los estudios que se centran en la estructura del consejo (Gabrielsson y Winlund, 2000, Charan, 2006), haciendo referencia a cómo se constituye éste en diferentes comisiones (John y Senbet, 1998) a fin de ayudar al flujo de información entre los consejeros (Zahra, 1990), y al liderazgo del consejo (Zahra y Pearce, 1989; Maassen, 1999). La idea es lograr la especialización de sus miembros en diversas tareas (Kesner, 1988; Klein, 1996) y la creación de comisiones incrementa las necesidades de coordinación y supervisión del consejo (Kose y Lemma, 1998).

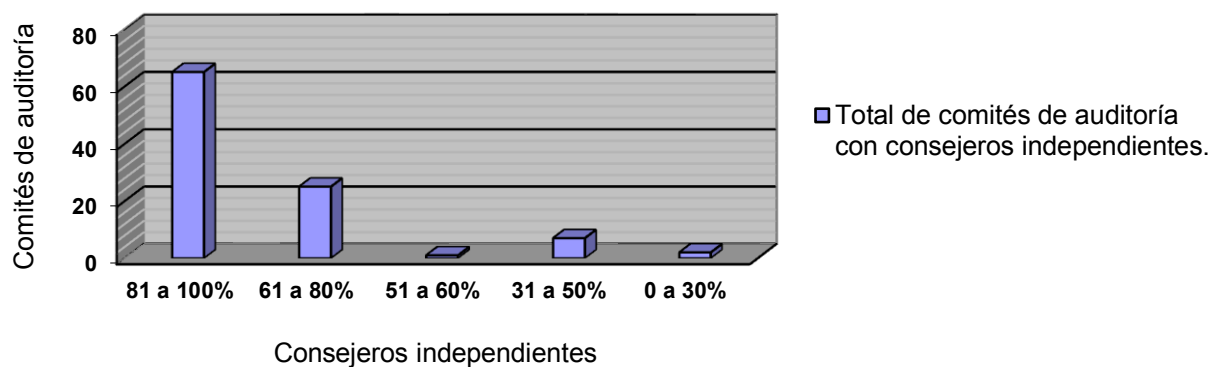
Estas comisiones pueden ser (Zahra, 1990): la ejecutiva (encargada de los aspectos clave de las reuniones fijadas regularmente), la de nombramientos (identifica a miembros potenciales del consejo), la de auditoría (encargada de las actividades necesarias para asegurar la integridad de las decisiones directivas y de la solvencia financiera de la empresa), la de compensaciones (decide la política de retribución de la alta dirección), la de responsabilidad social (vigila las políticas sociales) y la de planificación estratégica (encargada de participar en la formulación de estrategias corporativas). Un incremento del número de comisiones indica un incremento de aspectos delegados por el consejo (Vafeas, 1999).

Respecto a la estructura del liderazgo del consejo, un aspecto de gran importancia es la probable coincidencia en una misma persona del cargo de presidente de este órgano y de máximo ejecutivo de la empresa (Shivdasani y Yermarck, 1999). Esta coincidencia ha sido criticada en la literatura (Jensen, 1993, MacAvoy y Millstein, 2004), debido a que esta situación da lugar a una concentración de poder en una misma persona que puede tomar decisiones en beneficio propio más que para la empresa (Coles *et al.*, 2001). Esta dualidad de poder también es un indicador de la independencia del mismo (Coles y Hesterly, 2000). Si bien es cierto que la dualidad puede asegurar la unidad de la dirección dentro de la organización, también lo es el que favorece la excesiva centralización y limita las capacidades de procesar la información que puede impedir el

desarrollo de nuevos negocios (Zahra, Neubaum y Huse, 2000). Una empresa con accionistas activos busca que el papel del director general y el del presidente del consejo estén separados, de forma que el primero no posea un control directo sobre el consejo (Vafeas, 1999).

En cuanto a los comités de auditoría en México, 17 de 100 consejos no lo tienen formalmente establecido³⁸. Es preciso señalar que en 100 consejos que proporcionaron información al respecto, el 90% de ellos presenta 61% o más consejeros independientes dentro de sus comités de auditoría. Véase figura 1.6

Figura 1.6 Perfil de Independencia en los comités de auditoría (número de comités) en México, 2007



Fuente: Líderes Mexicanos (2007, pág. 92).

Husted y Serrano (2002) también otorgan datos sobre las asambleas anuales generales de accionistas en México, en donde se tiene una asistencia promedio de 93%.

Tal vez la más grande consecuencia de mejorar las prácticas de gobierno corporativo recae en el impacto que tiene esto en la inversión foránea. Desde la perspectiva de los inversionistas institucionales, Coombes y Watson (2000) encontraron que en tres cuartos de ellos, estas prácticas de gobierno corporativo son tan importantes como el desempeño financiero de las empresas al decidir sus inversiones. Más del 80% de ellos dijeron que estarían dispuestos a pagar más por acciones de empresas con buen gobierno corporativo.

³⁸ Véase Expansión (2005).

Algunos grupos corporativos mexicanos ya caen en esta clase de empresas y aquellas que están listadas en la Bolsa de Valores de Nueva York se les requiere que cumplan con los requerimientos del gobierno estadounidense.

Proceso

La necesidad de estudiar los procesos de los consejos viene de la idea de que los consejos están empezando a prestar más atención acerca de la manera en la que ellos operan (Wang y Ong, 2005).

Vance (1983), Zahra y Pearce (1989) y Pettigrew (1992), señalan que el proceso del consejo hace referencia al enfoque que sigue éste en la toma de decisiones (Korac-Kakabadze, Kakabadse y Kouzmin, 2001) e incluye variables como (Mueller, 1979, Vance, 1983): la frecuencia y duración de las reuniones, la comunicación director general-consejo, el nivel de consenso entre los consejeros, la formalidad de los procedimientos del consejo y hasta qué punto éste lleva a cabo una evaluación de sí mismo. La intensidad y calidad de las relaciones entre los consejeros será abordada en el apartado 1.6.2.

Conger, Finegold y Lawler (1998) sugieren que la frecuencia de reuniones del consejo puede ser considerada como una medida de la eficacia en el desempeño de su tarea de control y concluyen que aquellos que se reúnen con más frecuencia consiguen, en mayor medida, cumplir con sus obligaciones de acuerdo con los intereses de los accionistas, hallando Vafeas (1999) que la frecuencia está inversamente relacionada con el valor de la empresa. Sin embargo, Jensen (1993) sugiere que existen consejos que son relativamente inactivos y éstos se ven forzados a mantener un alto control y a reunirse con mayor frecuencia solo cuando existen problemas. La actitud entre los consejeros y entre éstos y el director general durante las reuniones pudiera predecir los resultados que tenga el consejo y, además de formar parte de comisiones para involucrarse con los objetivos empresariales y estratégicos, deben estar preparados antes de las reuniones sobre los temas a tratar (Demb y Neubauer, 1992) aspecto que ha sido raramente estudiado (Gabrielsson y Winlund, 2000).

La importancia de los procesos en la forma de tomar las decisiones (véase tabla 1.4, constructo consenso) por parte del consejo ha sido considerada por algunos autores, como Mace (1971), Mintzberg (1983), Pettigrew (1992), Huse y Eide (1996), Huse (1998), Forbes y Milliken (1999), pero el observarlo de forma empírica es muy limitada (Huse, 2000). Para Zahra y Pearce (1989) y Lorsch (1995), el buen funcionamiento del consejo puede tener un efecto positivo en los resultados de la empresa. Pettigrew (1992) señala la importancia del estudio del comportamiento del consejo de administración de manera que se conozca no sólo cómo es sino también qué es lo que hace.

Aspecto importante en este funcionamiento son las normas con las que trabaja eficientemente, ya que un cierto grado de estructura formal (entiéndase procedimientos) es positivo para la comunicación e información dentro del grupo de

consejeros (Smith, Olian, Sims, O'Bannon y Scully, 1994). Para Zahra y Pearce (1989) y Demb y Neubauer (1992), la formalidad del proceso de toma de decisiones puede incluir la agenda del consejo, reglas o procedimientos de las reuniones, la división del trabajo o protocolos, frecuencia y duración de las reuniones y una evaluación formal de la actividad del consejo. En lo que se refiere a la autoevaluación del consejo, la evidencia empírica muestra que este aspecto no es práctica común y que es más ambiguo que la evaluación individual de sus miembros (Demb y Neubauer, 1992; O'Neal y Thomas, 1996).

Finalmente, Carter y Lorsch (2004) proponen un diseño (reglas internas) que sea "universal" y tan flexible, que pueda ser aplicado en cualquier industria de cualquier país, en donde ésta defina el rol que el consejo desarrollará según el tiempo, conocimiento disponible y la coyuntura actual de la empresa; rediseñe el tamaño del consejo, su modelo de liderazgo y de sus comités para poder desempeñar adecuadamente el rol establecido; seleccione y desarrolle a los miembros del consejo con la mezcla exacta de experiencia y habilidades; reestructure procesos y prácticas para efectivamente cambiar la conducta del consejo, y mantenga a los miembros mejor informados y mejore la toma de decisiones.

1.5 La dinámica de grupos

El término dinámica de grupos, hace referencia al campo de investigaciones dedicado a alcanzar los conocimientos sobre la naturaleza de la vida en grupo y cualquier conocimiento general sobre la dinámica de grupos es importante en todas las ciencias sociales (Cartwright y Zander, 2001).

El estudio de la dinámica de grupos en el campo de la administración tuvo sus inicios con Mary P. Follet, quien reconocía a los grupos como elementos importantes al elaborar un enfoque sistémico de la administración y del gobierno (Cartwright y Zander, 2001). Un grupo es definido como "una suma de individuos situados en ciertas relaciones descriptivas entre sí" (Brodbeck, 1958; citado en Cartwright y Zander, 2001, p. 60). Por otra parte, Brown (1988, p. 2-3) menciona que "un grupo existe cuando dos o más personas se definen a sí mismas como miembros de éste, y cuando su existencia está reconocida por, al menos, otro". Este "otro" es alguna persona o grupo ajeno a este grupo. A continuación se abordan las variables relevantes para la eficacia de grupo (entiéndase consejo de administración), según lo propone el modelo de Levrau y Van den Berghe (véase apartado 1.6.2.).

1.5.1 Cohesión de grupo

La cohesión de grupo es "la resultante de todas las fuerzas que actúan sobre los miembros para que permanezcan en el grupo" (Festinger, 1954; citado en Cartwright y Zander, 2001, p. 109). También es definida como "el grado, en el cual, los miembros de un grupo son atraídos entre ellos y son motivados a permanecer en el grupo" (Shaw

1976, p.197, citado en Levrav y Van den Berghe, 2007a). La cohesión de grupo es un constructo multidimensional (véase tabla 1.6) Un grupo con cohesión tal vez no presente todas estas dimensiones y por ello, tal vez no exista un típico grupo con cohesión (Forsyth, 1999).

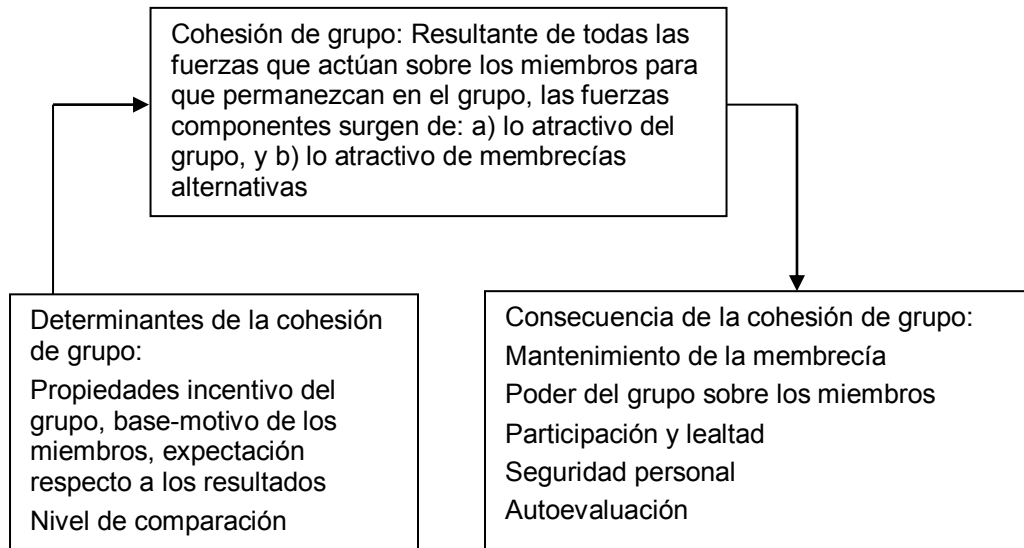
Tabla 1.6 Diversas definiciones del constructo cohesión de grupo según Forsyth, 1999

Dimensión	Definición
Fuerza social	“El campo total de fuerzas que actúan sobre los miembros para permanecer en el grupo” (Festinger, Schachter y Back, 1950, p. 164)
Unidad de grupo	“Una síntesis del sentido de pertenencia de individuos hacia un grupo y su sentido de moral asociado con la membrecía en el grupo” (Hoyle y Crawford, 1994, p. 477-478).
Atracción	“Aquella propiedad de grupo que es inferida del número y fuerza de actitudes positivas mutuas entre los miembros de un grupo” (Lott y Lott, 1965, p. 259).
Trabajo de equipo	“Un proceso dinámico que es reflejado en la tendencia de un grupo de estar juntos y mantenerse unidos en la búsqueda de sus metas y objetivos” (Carron, 1982, p. 124).

Fuente: Forsyth (1999, p. 151).

La figura 1.7 presenta un esquema general sobre la naturaleza de la cohesión de grupo, los determinantes de ella y las consecuencias que tiene. Las determinantes son propiedades del grupo y a su vez, éstas traen como consecuencia diversos efectos que constituyen la cohesión que tendrá el grupo y las consecuencias que tendrá sobre el grupo.

Figura 1.7 Esquema para analizar la cohesión de grupo según Cartwright y Zander, 2001



Fuente: Cartwright y Zander (2001, p. 109).

Se considera que un individuo se sentirá atraído hacia un grupo de acuerdo a su evaluación de las consecuencias deseables e indeseables de pertenecer a él (Cartwright y Zander, 2001). “Se propone entonces como explicación que cuatro series interactuantes de variables determinan la atracción de una persona por el grupo: a) su base motivacional de atracción, que consiste de sus necesidades de afiliación, reconocimiento, seguridad, dinero u otros valores que los grupos pueden mediar; b) las propiedades incentivo del grupo, que consisten en sus metas, programas, características de sus miembros, estilo de funcionamiento, prestigio u otras propiedades significativas para la base motivacional; c) sus expectativas, la probabilidad subjetiva de que la membrecía en realidad tendrá consecuencias beneficiosas o perniciosas para él; d) su nivel de comparación: su concepción de nivel de resultados que debería de proporcionar la membrecía de grupo” (Cartwright y Zander, 2001, p. 113-114).

Lo anterior, es influido por las similitudes que los miembros de un grupo tengan entre sí. Los individuos que se perciben similares a otros tienden a tener empatía y sentirse atraídos por estos otros miembros y la disimilitud es vista como negativa (Byrne, 1971; Tsui y O'Reilly, 1989). También se menciona que lo que decide si dos individuos pertenecen o no a un grupo, no es la similitud o disimilitud, sino la interacción social u otros tipos de interdependencia (Lewin, 1948, citado en Cartwright y Zander, 2001). Así, “varios estudios han demostrado que al aumentar la cohesión, existe una comunicación más frecuente entre los miembros, un mayor grado de participación en las actividades del grupo y una frecuencia menor de ausencias” (Cartwright y Zander, 2001, p. 122).

Otros resultados que se obtienen al aumentar la cohesión de grupo, son aumento de la autoestima y un descenso de ansiedad entre los miembros del grupo, mayor aceptación, fe y confianza entre los miembros y en consecuencia, cada miembro desarrolla un sentido de seguridad y de valer personal (Julian, Bishop y Fiedler, 1966; citado en Cartwright y Zander, 2001).

En cuanto al desempeño del grupo, aquellos que han sido catalogados como “grandes grupos” aun cuando sus metas y orientaciones son diferentes, comparten elementos comunes: Los miembros son dirigidos a alcanzar la excelencia, presentan fuerte liderazgo y todos presentaban cohesión de grupo (Bennis y Biederman, 1997, citado en Forsyth, 1999).

Los constructos cohesión de grupo y desempeño están correlacionados. Aquellos grupos que tienen éxito presentan cohesión y aquellos que fracasan tienden a disminuirla (Mullen y Copper, 1994, citado en Forsyth, 1999). Esta correlación entre cohesión de grupo y desempeño se presenta mayormente cuando la primera está basada en un compromiso hacia las tareas del grupo, más que por la atracción personal o social y el orgullo de éste (Gully, Devine y Whitney, 1995, citado en Forsyth, 1999). Ello explicaría porque algunos grupos que presentan cohesión son más productivos que otros. Así, mientras que las normas del grupo (como las normas de conflicto) promuevan una alta productividad, los constructos cohesión de grupo y desempeño estarán relacionados positivamente (Forsyth, 1999).

En específico, la cohesión del consejo se refiere al grado, en el cual, sus miembros son atraídos entre ellos y están motivados a mantenerse en él (Summers, Coffelt, y Horton, 1988). La cohesión del consejo captura la dimensión afectiva de la inclusión de sus miembros dentro de éste y refleja su habilidad de trabajar juntos continuamente, y en consejos con bajos niveles de cohesión sus miembros tal vez no se postularan para reelegirse y en ciertos casos renunciaran a éste.

Janis (1983) menciona que en las decisiones grupales puede ocurrir el “Groupthink”, que consiste en un conjunto de errores en el proceso de decisión caracterizado por una reducción de pensamiento crítico independiente y es característico de grupos con altos grados de cohesión quienes buscan conseguir unanimidad. Estos grupos generalmente consideran solo un limitado rango de opciones, raramente considerando las metas a ser alcanzadas por la decisión o ahondan más allá de las obvias desventajas de la opción inicialmente favorecida por la mayoría del grupo.

Asimismo, tienden a evadir opciones inicialmente con oposición de la mayoría y frecuentemente pasan por alto la oportunidad de consultar con expertos fuera del grupo que tal vez provean datos u opiniones que menoscaben la opción favorecida por el grupo. Confrontados con datos en contra de dicha opción, tienden a ignorar esta información y valoran aquella que soporta la favorecida, y se oponen a formar planes de contingencia para enfrentar obstáculos previsibles que se presenten para alcanzar el éxito.

El "groupthink" parece probable pueda desarrollarse en muchos consejos de administración³⁹, cuando la cortesía y buena educación es enfatizada por encima de la supervisión crítica y la toma de decisiones estratégicas de calidad (Jensen, 1993). Dentro de los consejos de administración, también puede ocurrir la llamada conducta "Herding"(rebaño) la cual, ocurre cuando un individuo toma una decisión imitando las acciones de otro e ignorando su propia información, aun cuando ésta sugiere un diferente curso de acción. Ello sugiere que en una junta de consejo compuesta por un director general y dos consejeros externos (A y B) y la votación es secuencial, el consejero B tiende a copiar la decisión del consejero A (González, 2006).

Gran parte del trabajo que lleva a cabo el consejo de administración para producir resultados óptimos conlleva una toma de decisiones en forma cooperativa y esfuerzos en conjunto. Sus miembros deben trabajar intercambiando información y recursos. Por ello es considerado un cuerpo colegiado y solo si los miembros se funden como grupo decisiones colectivas podrán emerger (Charan, 1998).

Recientemente algunos investigadores han sugerido que la visión del consejo cambie de ser un conjunto de individuos desagregados, a ser un equipo de trabajo efectivo (Nadler, 2006; Carter y Lorsch, 2004). Para ello, los consejos de administración deben tener un mínimo grado de cohesión entre sus miembros. Al existir cohesión, ayudará al consejo en su comunicación y colaboración, y se sugiere ello tendrá influencia en su desempeño (Levrau y Van den Berghe, 2007a; Forbes y Milliken, 1999). Debido a que la cohesión de grupo se considera juega un papel importante en cualquier relación de intercambio (Austin, 1997), puede argumentarse que también tiene relevancia en el contexto de los consejos de administración y ello hace que pueda ser esperado que ellos interactúen y se integren más fácilmente. De hecho, algunas investigaciones cualitativas han revelado que los consejeros valoran la química del consejo y el espíritu de equipo como elementos importantes de la eficacia del consejo (Van den Berghe y Levrau, 2004; Finkelstein y Mooney, 2003). Ideas como "espíritu de equipo" y "trabajo en equipo", han sido ligadas al concepto de cohesión de grupo (Seashore, 1977). La cohesión de grupo puede operacionalizarse usando el instrumento de índice de cohesión de grupo de O'Reilly *et al.* (1989).

Forbes y Milliken (1999) consideran que mientras el desempeño del consejo en sus tareas influye directamente en el desempeño de la firma, la cohesión del consejo lo hace indirectamente al influir en los presentes y futuros niveles del primero. A pesar de que ciertos niveles de rotación son normales y tal vez saludables, altos niveles de cohesión pudieran disminuir el conocimiento que sobre la empresa tiene el consejo, por lo que ésta tal vez influya los procesos del consejo en el futuro (Forbes y Milliken, 1999) ya que dichos niveles pueden mejorar las normas de esfuerzo futuras, ya que los grupos cohesionados son más hábiles de influir en la conducta de sus miembros (Janis, 1983; Shaw, 1976).

³⁹ Véase el caso del consejo de administración de Enron en M.A. O'Connor (2003), "The Enron board: The perils of groupthink", *University of Cincinnati Law Review* (Summer), Vol. 71 pp.1233 - 1320.

Forbes y Milliken mencionan que ya que los consejos poseen tareas interactivas y complejas, el grado de atracción interpersonal entre sus miembros es probable que influya la eficacia de las tareas desarrolladas (Williams y O'Reilly, 1998; citado en Forbes y Milliken, 1999). Esta relación entre los constructos desempeño de las tareas del consejo y la cohesión del consejo, Forbes y Milliken la consideran curvilínea, ya que mencionan que las tareas del mismo requieren extensa comunicación y deliberación, y sus miembros deben tener un mínimo grado de atracción interpersonal y confianza entre ellos en sus opiniones y experiencia.

En este mismo sentido, Hogg (1996) señala que la cohesión en el consejo mejora la toma de decisiones al promover debates extensos y evaluar distintos escenarios. Aun con los riesgos del groupthink (Janis, 1983; Mullen *et al.*, 1994), es posible para un grupo tener altos niveles de cohesión y al mismo tiempo tener desacuerdos en sus tareas (Janis, 1983).

Forbes y Milliken (1999) señalan que los constructos antes mencionados (cohesión y debate), tienen el potencial de influirse entre sí. Consejos que han servido juntos durante mucho tiempo es probable hayan adquirido un alto nivel de conocimientos específicos de la empresa y habilidades. Además, la familiaridad entre sus miembros es probable conduzca a un mayor nivel de cohesión y, posiblemente, a un mejor uso de sus conocimientos y habilidades. Sin embargo, consejeros que han estado juntos mucho tiempo son propensos a experimentar niveles más bajos de debate, ya que están propensos a desarrollar una comprensión común de la problemática que enfrenta la empresa y el repertorio adecuado de respuestas a su disposición.

1.5.2 Debate

La tabla 1.7 muestra las opciones que los equipos pueden usar para tomar decisiones. Ello puede ser visto desde un proceso que empieza con decisiones basadas totalmente en el líder a decisiones con plena participación del equipo (entiéndase consejo). Al considerar Levrau y Van den Berghe (2007a) al consejo de administración como un grupo de toma de decisiones, proponen además de la cohesión de grupo el constructo debate.

El debate es definido, tomando como base a Simons *et al.*, (1999), como "una discusión abierta acerca de diferencias relacionadas con tareas y la defensa, por diferentes miembros del consejo, de diferentes acercamientos hacia las tareas de toma de decisiones" (Levrau y Van den Berghe, 2007a, p.17). El debate durante las discusiones es considerado como un componente crítico de los grupos de toma de decisiones. "El debate es crítico al liberar información relevante y moldear cursos de acción efectivos" (Eisenhardt *et al.*, 1997, p.43).

Tabla 1.7. Acercamientos a la toma de decisiones de grupo según Johnson y Johnson, 1997

Orientada por el líder	El líder decide. El líder asigna a un experto para tomar la decisión. Consultativa: El líder consulta con el equipo y después decide.
Técnica de grupo	Técnicas matemáticas (promedio). Decisiones estructuradas (ej. técnica de grupo nominal). Democrática: Votar por mayoría.
Participación plena	Consenso.

Fuente: Johnson y Johnson (1997), citado en Levi (2007).

Debido a que la complejidad de tareas que lleva a cabo el consejo satura la capacidad de una persona y de sus conocimientos, sus miembros se espera compartan sus experiencias o perspectivas a través de discusiones y otras formas de interacción (Schweiger *et al.*, 1989, citado en Levi, 2007). El debate facilita la generación de ideas y otorga la oportunidad de evaluar críticamente múltiples alternativas y cuestionar argumentos (Eisenhardt *et al.*, 1997). Es la transición de transformar las representaciones individuales de los miembros hacia una representación social (Moscovici y Doise, 1994).

Al incrementarse el número de miembros del consejo, éstos tal vez encaren algunos de los problemas tradicionales que existen en la dinámica de grupos grandes. Los consejos grandes se vuelven más difíciles de coordinar y tal vez experimenten problemas de comunicación y organización (Eisenberg *et al.*, 1998), o el establecer relaciones interpersonales y por ende, cohesión grupal (Shaw, 1976). Por consecuencia, son más susceptibles a desarrollar coaliciones que pueden incrementar los conflictos grupales y por lo tanto, inhibir la cooperación entre los miembros (Goodstein *et al.*, 1994). Por consecuencia, consejos demasiado grandes, tal vez inhiban tener un debate fructífero (Levrau y Van den Berghe, 2007a). Levrau y Van den Berghe (2007b) hallaron que los consejeros perciben la existencia de un debate objetivo como uno de los criterios clave para la eficacia del consejo. Lo anterior es compartido por Charan (2006) y ambos son hallazgos consistentes con Finkelstein y Mooney (2003), donde en un estudio cualitativo todos los consejeros mencionaron la importancia de realizar debates en sus discusiones entre ellos y el director general.

En cuanto al atributo independencia del consejo, Levrau y Van den Berghe (2007a) sugieren que, tal vez, un incremento en el número de consejeros externos traiga consigo un incremento en el debate y ello tal vez afecte la cohesión de grupo del consejo. Los antecedentes diversos de los consejeros tal vez dificulten el debate, debido a las diferencias del lenguaje (Pelled, 1996). Los miembros con antecedentes

comunes comparten un lenguaje que refleja similitudes en interpretar, entender y responder a la información, y aquellos que no compartan este, tal vez, tengan dificultades para comunicarse (Zenger y Lawrence, 1989). Consejos heterogéneos tienen más potencial para tener disputas (Goodstein *et al.*, 1994) y son menos capaces de llegar a acuerdos (Golden y Zajac, 2001) y por ende, a consensos. Asimismo, tienen un impacto negativo en la cohesión de grupo, ya que mientras más diverso sea el consejo, se sugiere, existirá un incremento de la hostilidad, afectando la cohesión del consejo (Levrau y Van den Berghe, 2007a). El debate como constructo puede operacionalizarse usando el instrumento desarrollado por Simons *et al.* (1999).

Es preciso mencionar que algunos de los atributos del proceso del consejo están específicamente relacionados con éste como una entidad por separado. Kula y Tatoglu (2006) los identificaron como atributos colectivos de los consejeros. El segundo grupo de atributos del proceso del consejo es relacionado con las competencias personales y el conocimiento de los consejeros como individuos. Estos autores los identificaron como atributos individuales de los consejeros. Un conjunto de 18 atributos colectivos de consejeros (conocido éstos como eficacia de consejo por Leblanc, 2003) y 15 atributos individuales del consejero (conocido como eficacia del consejero por Leblanc, 2003) fueron identificados por Kula y Tatoglu (véase tabla 1.8) como potencialmente relevantes para el desempeño de la empresa.

Tabla 1.8. Atributos colectivos de consejeros y atributos individuales del consejero según Kula y Tatoglu, 2006

Enunciados	Fuente
<i>Atributos colectivos de los consejeros:</i>	
Intercambio útil de ideas en las juntas de consejo.	Vafeas (1999).
Realización de decisiones unánimes.	Cutting y Kouzmin (2000).
Al consejo es bien proveído de información financiera sobre la empresa.	Zandstra (2002).
Recaudación efectiva de información.	Park (1995).
Existencia de planes para situaciones críticas en el futuro.	Sison y Kleiner (2001).
Juntas de consejo efectivas.	Klapper y Love (2002).
Gestión transparente del consejo.	Wier y Lang (2001).
Conformidad de las decisiones del consejo con los intereses de los accionistas.	Klapper y Love (2002).
Ausencia de demandas de los accionistas en contra de las decisiones del consejo.	Daily y Schwenk (1996).
El consejo ve por los intereses de los accionistas minoritarios.	Klapper y Love (2002).
Recaudación efectiva de información externa.	Clarke (1998).
Suficiente información otorgada al consejo por la alta dirección.	Klapper y Love (2002).
Responsabilidad ante los accionistas.	Wier y Lang (2001).
El consejo es más efectivo que la alta dirección.	Daily y Schwenk (1996).
Tolerancia de puntos de vista divergencia en juntas.	Cutting y Kouzmin (2002).
El consejo se reúne frecuentemente.	Vafeas (1999).
Uso de procedimientos formales para evaluarse a sí mismo.	Park (1995).
Uso de procedimientos formales para evaluar a los gerentes.	Park (1995).
<i>Atributos individuales de los Consejeros:</i>	
Confianza entre los miembros.	Sison y Kleiner (2001).
Debido cuidado en la conducta.	Sison y Kleiner (2001).
Existencia de adecuada experiencia.	Zandstra (2002).
Lealtad a la empresa.	Sison y Kleiner (2001).
Objetividad en las decisiones.	Elloumi y Gueyie (2001).
Buena comunicación y coordinación entre miembros.	Eisenberg <i>et al.</i> , (1998).
Buen pensamiento analítico y percepción estratégica.	Dulewicz <i>et al.</i> , (1995).
Conocimiento de los proveedores y clientes más importantes.	Daily y Schewnk (1996).
Existencia de antecedentes diversos.	Sison y Kleiner (2001).
Compensación de consejeros ligada al desempeño de la empresa.	Park (1995).
Peso de los miembros externos en las decisiones del consejo.	Hossain <i>et al.</i> , (2001).
Raro reemplazo del presidente del consejo.	Elloumi y Gueyle (2001)
El presidente del consejo lleva la orden del día en las juntas.	Weidenbaum (2002).
Se necesita la aprobación del Presidente del consejo para pertenecer a él.	Weidenbaum (2002).
El presidente del consejo se involucra en tareas rutinarias.	Weir y Lang (2001).

Fuente: Kula y Tatoglu (2006, p.626).

Kula y Tatoglu (2006) sugieren que las empresas familiares tienen un mejor desempeño cuando en sus consejos de administración se presentan (mencionados por los consejeros en orden de influencia sobre el desempeño de la empresa) los siguientes doce atributos colectivos del consejo y seis atributos individuales del consejo:

a. Atributos colectivos del consejo:

- Intercambio útil de ideas en las juntas del consejo.
- El consejo es bien proveído de información financiera acerca de la empresa.
- El proceso del consejo es transparente.
- Existencia de planes para asuntos críticos del futuro.
- El consejo reúne información de manera efectiva.
- Las juntas del consejo son efectivas.
- Se reúne por el consejo suficiente información externa.
- El consejo es suficientemente bien informado por la alta dirección.
- El consejo es responsable ante los accionistas.
- El consejo es más efectivo que la alta dirección.
- El consejo se reúne frecuentemente.
- Existen procedimientos formales para evaluar al consejo.

b. Atributos individuales del consejo:

- Confianza entre los miembros.
- Diligencia en su conducta.
- Existencia de una adecuada experiencia.
- Objetividad en sus decisiones.
- Buena comunicación y coordinación entre los miembros.
- Buen pensamiento analítico y percepción estratégica.

Varios de los atributos de la tabla 1.8 forman parte del cuestionario aplicado en la realización de los estudios de caso de la presente investigación. Se sugiere que el atributo "intercambio útil de ideas en las juntas del consejo" pertenece a la variable Debate y fue colocado en la posición de mayor importancia dentro de los atributos colectivos del consejo. Asimismo, el atributo "confianza entre los miembros" pertenece a la variable Cohesión de Grupo y fue colocado también en la posición de mayor importancia dentro de los atributos individuales del consejo.

Lo anterior sugiere la relevancia de estas variables para la eficacia del consejo. De tal forma, Kula y Tatoglu sugieren que estos atributos antes mencionados, combinados, parecen culminar en un proceso de consejo efectivo, el cual, por definición (Leblanc y Gillies, 2005), es aquel que preserva e incrementa el valor del accionista.

1.5.3 Normas de conflicto

La fuerza de la relación entre los características del consejo (tamaño, independencia y diversidad) y el debate, tal vez dependa de las normas sobre conflictos que el consejo como grupo tenga de manera informal (Levrau y Van den Berghe, 2007a). Las normas son un conjunto de reglas no escritas, informales, que se derivan de creencias comunes que regulan la conducta de los miembros del consejo (Shaw, 1976; Wageman, 1995), y éstos se preocupan cómo son percibidos por otros miembros del grupo y tratan de comportarse acorde a estas normas (Bainbridge, 2002). El conflicto dentro de un grupo social no solo es inevitable, sino que además tal vez sea un elemento requerido para crear cohesión de grupo (Forsyth, 1999).

Las normas de conflicto se refiere a estándares que "fomentan la apertura y la aceptación del desacuerdo" (Jehn, 1995). Se sugiere que estas normas son una condición necesaria para el surgimiento del debate (Faulk, 1982; Charan, 2006). Sin estas reglas, el consejo no puede tomar ventaja de su diversidad y su experiencia disponible. Si hay una atmósfera adecuada en donde los consejeros puedan expresar sus opiniones de manera libre, las discusiones podrán ser abiertas. Cuando un consejo de administración está caracterizado por un deseo de retar y se espera una emisión de puntos de vista por sus miembros, éstos tal vez se sientan animados a comprometerse activamente en las discusiones del consejo (Levrau y Van den Berghe, 2007b; Amason y Sapienza, 1997).

1.6 La dinámica del consejo de administración

1.6.1 Dinámica del consejo en empresas familiares

O'Donnell y O'Regan (2006) señalan el aparentemente trivial punto de vista que los consejos son pequeños grupos de personas quienes se juntan regularmente a fin de cumplir un objetivo común. Señalan que para ello, lo cual ha sido abordado ampliamente en la literatura, sus miembros deben interactuar y comunicarse con sus

pares a fin de tomar decisiones. La calidad de estas comunicaciones (debate) es vista por estos autores como un componente importante de las dinámicas del consejo. “Aquellos consejeros y oficiales dentro de las juntas del consejo generalmente estarán de acuerdo que la calidad de las interacciones entre los participantes es una variable crucial en la toma de decisiones efectivas y para alcanzar otros resultados medibles producto de estas juntas” (Letendre, 2004, p. 101; citado en O’Donnell y O’Regan, 2006).

Las empresas pequeñas tienen características diferentes de aquellas consideradas grandes (d’Amboise y Muldowney, 1988). Las primeras tienden a no estar diversificadas, son menos complejas en su estructura y formalidad y el rango y profundidad de los roles de servicio en los consejos tiende a ser mayor (Castaldi y Wortman, 1984; Judge y Zeithaml, 1992). Asimismo se considera que hay un fuerte vínculo entre las contribuciones del rol de servicio y el desempeño de la empresa (Hambrick y Finkelstein, 1987). Además, como los directores de las empresas pequeñas tal vez sean emprendedores con poca experiencia en administración general, los conocimientos y habilidades del consejo tal vez sean un ingrediente crítico en el desempeño de éste (Gorman y Sahlman, 1989). En Estados Unidos estos consejos promedian 6 miembros en las 100 empresas pequeñas más grandes (Daily y Dalton, 1993). Y debido a que la propiedad de éstas está muy concentrada, los accionistas generalmente son los propios miembros del consejo. Por lo tanto, Chrisman, Kellermans, Chan, y Liano (2010) sugieren investigar la composición, funcionamiento y políticas de los consejos de administración en las empresas familiares.

Las empresas familiares son definidas por Tagiuri y Davis (1982) como cualquier empresa, pequeña o grande, controlada de forma pública o privada, cuya propiedad es de una familia o donde dos o más miembros influyen significativamente en la empresa a través del parentesco, roles en la administración y/o gobierno, o derechos de propiedad. Estas empresas son la forma de organización empresarial predominante en el mundo (Holderness, 2009; citado en Bettinelli, 2011), realizan contribuciones importantes en las economías, y la investigación sobre consejos de administración en empresas familiares casi no existe (Bettinelli, 2011). Este mismo autor señala que, dada la dificultad de obtener información sobre los procesos de los consejos de empresas familiares, es necesario un enfoque hacia esta área a fin de proveer información sobre este campo relativamente sin explorar.

Cuando las empresas familiares operan sus consejos su dinámica difiere de aquellos consejos que no son familiares (Uhlener *et al.*, 2007). Los miembros de los primeros son más unidos emocionalmente e interdependientes entre ellos (Cruz, Gómez-Mejía y Becerra, 2010), están muy preocupados acerca de su cohesión (Ensley y Pearson, 2005), desarrollando un sentido de la misma en la niñez (Kets de Vries, Carlock y Florent-Treacy, 2007).

En estas empresas familiares, las relaciones dueño-gerente son muy cercanas y a veces se traslapan (Gersick, Davis, Hampton y Lansberg, 1997), por lo que Bettinelli

(2011) señala que la literatura sobre las empresas no familiares no puede ser totalmente aplicada a las primeras.

Jones, Makri y Gómez-Mejía (2008) mencionan que un factor importante que da lugar a costos de agencia dueño-dueño es la composición del consejo, por el hecho de que los dueños generalmente colocan como consejeros a personas de quienes se espera solo ratifiquen las decisiones de los primeros en lugar de cumplir con sus funciones. Asimismo, debido a su particular estructura organizacional donde los roles de familia, actividades del negocio y propiedad se traslapan, algunas empresas de este tipo no utilizan las juntas de consejo para discutir asuntos relevantes, realizando solo discusiones informales entre ellos (Gersick *et al.*, 1997), sin aprovechar los beneficios que conllevaría explotar las contribuciones potenciales de consejeros externos (Bettinelli, 2011).

Estos últimos acorde a este autor, debido a que sirven a petición de los dueños de la empresa, se espera estén motivados a apoyar y mantener un ambiente de cohesión dentro del consejo mejorando su utilidad. Este grado, en el cual, estos consejeros contribuyen al conocimiento y habilidades, está determinado por la motivación; y aquellos equipos que tienen miembros externos incrementan su oportunidad de aprender nuevas maneras de abordar diversos problemas (Chaiken y Trope, 1999).

Cyert y March (1963) comentan que este aprendizaje organizacional, muestra una conducta que se adapta a través del tiempo siendo esto posible por los miembros de la organización (o de otras instituciones) quienes sirven como instrumentos de ello, siendo muy ligado este aprendizaje al proceso de toma de decisiones organizacional.

Respecto a este aprendizaje, Pelfini (2007) señala que el aprendizaje colectivo⁴⁰ consiste en la adquisición y ejercicio de reflexionar sobre límites y consecuencias de la propia acción y de plantear barreras y regulaciones a la misma, tomando en consideración expectativas e intereses de otros actores sociales. Este autor comenta que la tarea de los procesos de este aprendizaje colectivo, consiste en desarrollar la capacidad de hallar soluciones a problemas de organización de la vida en común. Destaca el aumento de la interdependencia y de la necesidad de dar forma y regular dicha vida mediante la deliberación y la discursividad, necesidad que no procede en forma mecánica, sino de la participación activa e involucramiento de actores e instituciones. En sociedades plurales, esta tarea es desempeñada y consolidada mediante la generación de consensos, mecanismos de cooperación y negociación, los cuales a veces llevan un largo trabajo de persuasión y deliberación.

Este autor recomienda que en los procesos de aprendizaje colectivo, la solución a problemas deba ser buscada mediante interacción y deliberación; el respeto, reconocimiento y seguimiento de reglas son principios fundamentales y virtudes políticas esenciales, y el entendimiento y trabajo interpretativo constituyen condiciones

⁴⁰ Este aprendizaje colectivo formaría parte de un sistema empresarial de innovación y conocimiento (Jasso, 2010), donde desde el nivel micro, el consejo de administración al efectuar sus procesos tendría un efecto macro, al ser el órgano más importante del gobierno corporativo de las empresas y éstas, al ser un ente por definición social y sistémico.

necesarias. Asimismo, menciona se presentan tres dimensiones en el aprendizaje colectivo:

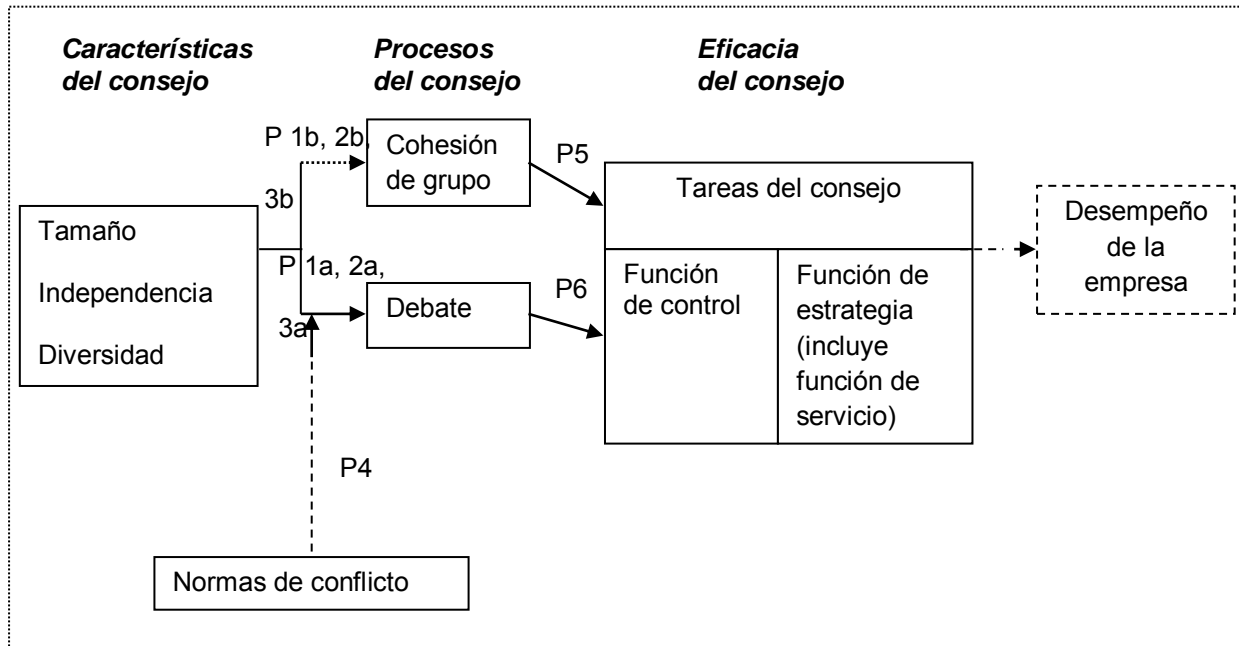
- a. Valores, donde la principal dificultad es integrar el problema recién reconocido como tal en las prioridades y escalas de valores dominantes, lo cual discurre en conflictos y contradicciones. La meta es un nuevo comienzo impidiendo que los viejos modos de comportamiento—ahora ya valorados como negativos— se repitan.
- b. Normativa, en la que disposición para la autocrítica es esencial para la constitución de procesos de aprendizaje colectivo: el modo en que un colectivo y partes del mismo reaccionaron o reaccionan respecto de la nueva cuestión en debate, debe transformarse y regularse de manera innovadora. La formación de normas y límites consiste en la aceptación de una obligación (una autoridad ordena jerárquicamente una regulación determinada o un actor u organización se autorregula por autoconvencimiento, reciprocidad o imitación).
- c. Técnico-operativa, el aprendizaje no consiste en una modificación de las estructuras cognitivas que posibilitan procesamiento de información, sino en un proceso de constitución de sentido y socialización. Su alcance y durabilidad dependen de que pueda ser integrado en las estructuras fundamentales y en el funcionamiento efectivo de la sociedad.

1.6.2 El consejo de administración y la dinámica de grupos. El modelo de Levrav y Van den Berghe

Forsyth (1999) señala que al estudiar a las organizaciones surgen preguntas que son de aspecto práctico pero existen algunas otras que pueden ser abordadas y respondidas desde la teoría y la investigación en la dinámica de grupos. Al respecto, Levrav y Van den Berghe (2007a) señalan el creciente interés hacia analizar la eficacia del consejo de administración desde la perspectiva de la teoría de la dinámica de grupos y sugieren, se lleve a cabo a fin de obtener una visión holística y un entendimiento más rico acerca del funcionamiento de los consejos.

Ubicando a los consejos de administración como un grupo de trabajo dentro de la perspectiva de la dinámica de grupos, estos autores elaboraron un modelo de eficacia del consejo de administración (véase figura 1.8). En él proponen que la cohesión de grupo y el debate son factores que influyen en el proceso de toma de decisiones del consejo, donde a su vez el debate se encuentra influido por las normas de conflicto que para este efecto, estén establecidas formal o informalmente dentro del consejo.

Figura 1.8. Modelo de eficacia del consejo de administración según Levräu y Van den Berghe, 2007



Fuente: Levräu y Van den Berghe (2007a, p. 11).

Respecto a la influencia de las variables Cohesión de Grupo, Debate y Normas de Conflicto que se presentan dentro de las características del consejo sobre la eficacia de éste, y por ende en el desempeño de la empresa, acerca de la primera Levräu y Van den Berghe comentan que gran parte de las actividades que los consejos realizan a fin de cumplir eficientemente sus tareas involucran esfuerzos comunes y toma de decisiones y deben compartir información, recursos y decisiones. Para que un consejo de administración opere como un equipo, Levräu y Van den Berghe argumentan que la cohesión de grupo debe existir entre sus miembros, a fin de que ayude a la colaboración y comunicación entre ellos.

Al considerar al consejo de administración como un grupo de toma de decisiones, proponen el constructo debate, el cual interviene en estos grupos y es considerado por los consejeros como uno de los elementos claves para la eficacia del consejo (Levräu y Van den Berghe, 2007b). Sobre las normas de conflicto, sin estas normas, será difícil tener una atmósfera que promueva entre los miembros la apertura a fin de poder aprovechar su diversidad y experiencia (Levräu y Van den Berghe, 2007a).

A continuación se abordan las relaciones entre los elementos que componen al modelo de Levrau y Van den Berghe, así como sus postulados.

Características y procesos del consejo

Levrau y Van den Berghe sugieren que las variables objetivo de la presente investigación influyen en el impacto que sobre el desempeño de la organización tienen las características del consejo. Éstas (expuestas en los apartados *Composición y Características*, págs.24 y 29 respectivamente) son de acuerdo al modelo: *tamaño del consejo*, esto es el número de miembros del cual está compuesto el consejo; *independencia del consejo*, elemento conformado por la cantidad de miembros externos en el consejo; y finalmente el de *diversidad del consejo*, elemento compuesto por los antecedentes personales y profesionales de sus miembros.

Estos autores mencionan que el tamaño del consejo sobre el debate se espera sea positivo, siempre y cuando aquél no llegue a ser demasiado grande, ya que ello tendría consecuencias negativas (P1a), tal y como se señaló en el apartado *Composición* (véase Pearce y Zahra, 1992; Pfeffer, 1972; O'Reilly, Caldwell y Barnett, 1989; Lipton y Lorsch, 1992 y Jensen, 1993). Asimismo, mientras más grande sea el consejo, el modelo espera que menor será la cohesión de grupo (P1b), ya que tal vez sea difícil establecer relaciones interpersonales en los consejos con un número elevado de miembros, las cuales generan cohesión (Shaw, 1976) y ello, agravado por el hecho de que las juntas de consejo generalmente no son realizadas con frecuencia, lo que ocasiona episodios de interacción cortos (Levrau y Van den Berghe, 2007a).

Continuando con Levrau y Van den Berghe, en cuanto a la independencia del consejo, un incremento en ésta se espera incremente el debate dentro del consejo (P2a), pero afectaría de manera negativa la cohesión de grupo del mismo (P2b). El tener consejeros independientes puede llevar ante el consejo una retroalimentación importante sobre prácticas y políticas de otras empresas en donde ellos sirvan también como consejeros y esta información puede facilitar la tarea del mismo y enriquecer las discusiones (Carpenter y Westphal, 2001; Rindova, 1999, citados en Levrau y Van den Berghe, 2007a). Sin embargo, el hecho de que las juntas de consejo son realizadas pocas veces durante el año y por ende los consejeros independientes pocas veces conviven con los consejeros internos, y además los primeros generalmente pertenecen a otros consejos diferentes y por lo tanto tampoco se frecuentan entre ellos en forma periódica, dificulta que la cohesión de grupo se forme en el consejo (Levrau y Van den Berghe 2007a).

Respecto a la diversidad del consejo y su efecto sobre el debate, el modelo espera sea positivo, pero si el consejo se vuelve demasiado diverso, este impacto se espera será negativo, tanto para el debate (P3a), como para la cohesión de grupo (P3b). Ya en el apartado *Características* se mencionó que los consejos están descubriendo que el poseer esta diversidad ayuda a generar mejores rendimientos a los accionistas (Biggins, 1999). Como se ha señalado, tener distintos puntos de vista enriquece el

debate y la heterogeneidad del grupo sugiere que perspectivas diferentes pueden generarse y al momento de tomar decisiones, se considera un espectro más amplio de criterios (Schweiger *et al.*, 1986, citado en Levrau y Van den Berghe, 2007a). Sin embargo, si el consejo se vuelve muy diverso, podría haber dificultades de comunicación entre los miembros, atribuibles a diferentes lenguajes o antecedentes (Pelled, 1996, Zenger y Lawrence, 1989, citados en Levrau y Van den Berghe, 2007a).

Una perspectiva similar se infiere para la cohesión de grupo, ya que los miembros de éste, que se perciben similares entre sí, simpatizan y se sienten atraídos entre ellos (Byrne, 1971 citado en Levrau y Van den Berghe, 2007a). Las similitudes refuerzan las actitudes y creencias de las personas mientras que la disimilaridad se considera negativa (Tsui y O'Reilly, 1989 citado en Levrau y Van den Berghe, 2007a).

Procesos y eficacia del consejo

Acerca de medir el desempeño del consejo de manera confiable, Levrau y Van den Berghe señalan que debido a la naturaleza confidencial de sus tareas, lo primero no es fácil de medir de manera confiable, opinión compartida por Kula y Tatoglu (2006).

Respecto a la eficacia de grupo (entiéndase consejo), Hackman y Morris (1975) mencionan tres criterios: desempeño del grupo, la habilidad del grupo para trabajar juntos en el tiempo y la satisfacción de necesidades personales de los miembros del grupo. Aplicado al contexto de los consejos de administración, la eficacia del consejo es principalmente enfocada a sus resultados al desempeñar sus tareas al realizar sus funciones o roles de consejo (Nicholson y Kiel, 2004).

Sobre las tareas del consejo, el modelo identifica dos: la de control y la de estrategia (véase tabla 1.3), a diferencia de lo expuesto en el apartado 1.4.2 en donde algunos autores incluyen una tercera, la de servicio. El modelo considera que las tareas de servicio y estrategia no son mutuamente excluyentes, sobre todo, en el proceso de toma de decisiones y por ello, Levrau y Van den Berghe han integrado la tarea de servicio con la de estrategia en su modelo.

De tal forma, el modelo propone que la cohesión de grupo (P5) tendrá efectos positivos en el desempeño del consejo en sus funciones, pero afirman que si es demasiado alta, el impacto será negativo (véase el apartado 1.5.1 acerca del "Groupthink"). A su vez, (P6) el desempeño del consejo en sus funciones estaría positivamente relacionado con el debate, ya que se sugiere que la presencia del debate mejora el desempeño del grupo al formalizar y legitimar el conflicto al promover evaluaciones críticas (Schweiger *et al.*, 1986, citado en Levrau y Van den Berghe, 2007a). Respecto a las normas de conflicto, se espera que mientras más establecidas estén, éstas fortalecerán la relación entre las características del consejo y el debate (P4).

Desempeño de la empresa

Respecto a la eficacia del consejo y desempeño de la empresa, ya se ha comentado en el apartado 1.4.1 acerca de la relación que diversa literatura sugiere existe entre estos dos conceptos. La variable dependiente en el modelo de Levrau y Van den Berghe es el desempeño de la empresa. Una gran variedad de definiciones desde el punto de vista contable y de mercado sobre este constructo han sido propuestas (Barney, 2002) y en lo particular en el campo de la administración estratégica no hay un acuerdo general, aun cuando el punto de vista de mercado es seguido mayoritariamente, al comparar el valor que una empresa crea usando sus activos con el valor que los dueños de ellos esperan obtener y con este punto de vista, el desempeño de la empresa ha sido medido usando indicadores contables (como crecimiento en ventas e ingresos y precio de las acciones), de valor presente y de capitalización de mercado (Garbi, 2002). También hay indicadores respecto a stakeholders o grupos de interés (Cameron, 1986), como satisfacción laboral, lealtad de consumidor y crecimiento en empleados entre otros. Asimismo, el desempeño de la empresa puede ser medido utilizando un enfoque de desempeño “percibido” (también conocido como medición subjetiva del desempeño) y puede usarse una escala de Likert para medirlo desde la perspectiva de la alta dirección de la empresa (Selvarajan, 2007).

No hay consenso acerca de cuáles son los indicadores apropiados para medir el desempeño de una empresa (Johnson *et al.*, 1996; Daily *et al.*, 2002). Los rubros en donde históricamente se ha enfocado la literatura para medir el desempeño de las empresas familiares han sido utilidades, valor agregado, ingresos por ventas, capital, retorno sobre activos o capital (Westhead y Cowling, 1997). Kula (2005) utilizó indicadores subjetivos como crecimiento en dividendos, crecimiento en utilidades, crecimiento en volumen de ventas, crecimiento en participación de mercado, desempeño contra su competidor más importante, desempeño en general, resistencia contra fuerzas competitivas y aceptación de sus productos en el mercado.

Algunos investigadores han sugerido que las empresas familiares muestran una fuerte preferencia hacia resultados no económicos (también subjetivos) tales como independencia, sobrevivencia de la empresa, o armonía familiar (Lee y Rogoff 1996; Chrisman, Chua y Litz, 2004; Dunn, 1995; Gimeno, Folta, Cooper y Woo, 1997; Smith y Miner, 1983; Lafuente y Salas, 1989; citados en Astrachan y Zellweger, 2008).

CAPÍTULO 2. EL MÉTODO

Variables, Instrumentos y Técnicas

2.1 La técnica del estudio de caso y procedimiento

El diseño de la presente investigación es no experimental, transversal, exploratoria-descriptiva, ya que según Babbie (2000) es la que se aplica para estudiar y analizar el fenómeno de estudio en un momento del tiempo y tiene la intención de analizar y entender la dinámica de grupos que se presenta en el gobierno de las empresas, en particular, en los consejos de administración de empresas en el Estado de Chihuahua, México. Es descriptiva, ya que detalla lo más posible este fenómeno (hecho social) dentro de su contexto (Yin, 2003) y exploratoria, ya que investiga hechos sociales poco estudiados, prepara el terreno para nuevos estudios, y no ofrece predicciones y cuantificación de las relaciones entre variables o causas de los fenómenos (Hernández, 2010).

La estrategia de la investigación es el estudio de caso con enfoque mixto, sugerida por Yin (2003) para responder al tipo de preguntas de cómo y por qué. Las preguntas de la presente investigación se han planteado de esta manera (el cómo). “La esencia del estudio de caso, la tendencia central entre todos los tipos de casos de estudio, es que trata de iluminar sobre una decisión o conjunto de decisiones: Por qué fueron tomadas, cómo fueron implementadas, y con qué resultado” (Schramm, 1971, citado en Yin, 2003, p.12). La mencionada estrategia es útil para obtener resultados realizando generalizaciones analíticas, tal y como Yin (2003) menciona y respecto al enfoque mixto, Patton (1990) señala que los datos cuantitativos y cualitativos no son mutuamente excluyentes y pueden combinarse en una investigación.

El estudio de caso es aplicable para el estudio de toma de decisiones, implementación y procesos de cambio hacia el interior de empresas y organizaciones (Gummesson, 2000; Yin, 2003), como es el caso de la presente investigación. Gummesson (2000) menciona que Kjellen y Soderman (1980) puntualizan que el método de estudio de caso puede ser utilizado para generar teoría. Una ventaja importante del estudio de caso es la oportunidad de obtener una visión holística de un proceso (Yin, 2003), y Kallifatides y Karlberg (2012) recomiendan esta metodología para abordar los procesos de los consejos de administración.

Gummesson (2000) señala que el criticismo hacia los estudios de caso como método científico, se ha basado en que los estudios de caso carecen de confiabilidad y validez estadística, en que pueden ser usados para generar hipótesis, pero no para probar éstas y que generalizaciones no se pueden hacer. En el mismo contexto Yin (2003) afirma que el estudio de caso no representa una muestra, y la meta al llevar a cabo un estudio de caso será el de expandir y generalizar teorías (generalización analítica) y no enumerar frecuencias (generalización estadística). Gummesson (2000) expone que lo opuesto a generalización es la particularización, lo que significa que los hechos

sociales son parte de una situación específica y son sujetos en demasía al cambio como para permitir una generalización. La teoría se convierte en teoría local; el conocimiento dentro de un contexto social surge cuando uno tiene la capacidad de tratar con una situación específica.

El propósito de la presente investigación no es el probar hipótesis deductivamente en el método científico tradicional, ni es el generalizar de una muestra hacia una población, sino formar una interpretación particular de los eventos (Leblanc y Gillies, 2005).

2.2 Medición de las variables

El método de muestreo utilizado en la presente investigación es no probabilístico, también conocido como muestreo dirigido (purposeful sampling), mencionado por diversos autores (Patton, 1990; Yin, 2003). Las muestras cualitativas tienden a ser dirigidas, más que aleatorias, lo cual es muy importante en estudios de caso pequeños (Miles y Huberman, 1994).

Patton (1990) menciona que la lógica y el poder de este método está en el seleccionar casos con gran riqueza, que puedan ser estudiados a profundidad y estos casos serán aquellos en donde el investigador pueda aprender sobre los temas que son de suma importancia para el objetivo de la investigación, buscando variedad entre ellos y escogiendo aquel o aquellos más accesibles o en donde se pueda acceder la mayor parte del tiempo, ya que el potencial de aprender es un criterio diferente y algunas veces superior al de representatividad (Stake 2005, citado en Denzin y Lincoln, 2005). Las empresas participantes en la presente investigación contienen elementos que ayudan a entender y analizar el fenómeno desde diferentes perspectivas. Yin (2003) menciona que la selección de la muestra debe estar basada por una replicación lógica y no una estadística.

Yin (2003) menciona que un estudio de caso se considera múltiple si contiene dos o más elementos (para fines de la presente investigación, empresas). Stake (2006) afirma que para los estudios de caso múltiple un máximo de 10 es recomendable, ya que más de 10 casos saturan de información al investigador. Este mismo autor también menciona que una razón importante para realizar un estudio de caso múltiple es para examinar cómo un programa o el fenómeno es llevado a cabo en diferentes ambientes y generalmente es considerado más robusto que un estudio de caso individual. Esto implica que se deben seleccionar escenarios distintos y es conocido ello como un diseño de “dos colas” (Yin, 2003). El criterio de selección para la presente investigación fue éste y estuvo conformado por tres empresas localizadas en Cd. Juárez, Chih., a fin de proveer a la muestra de diversidad y poder realizar un análisis entre casos y aprender sobre sus contextos y complejidades (Stake, 2006). Un estudio de caso múltiple menciona Yin (2003), proporciona elementos para poder realizar una réplica lógica entre ellos, ya sea prediciendo resultados similares (réplica literal) o contrastantes (réplica teórica). Ello se aborda en los capítulos 3 y 4.

Acerca de la *validez interna y externa* de la investigación (véase figura 2.1), se siguieron el conjunto de criterios que para investigaciones cualitativas es conocido como “trustworthiness criteria” (Guba y Lincoln, 1985, citado en Schwandt, 2001), el cual está compuesto de 4 criterios: Credibilidad, transferibilidad, confiabilidad y confirmabilidad, así como lo sugerido por Yin (2003).

Figura 2.1 Criterios de validez para el estudio de caso con base en Yin, 2003

Pruebas	Tácticas del caso de estudio
Validez de constructo (Yin, 2003).	Se aplicó el método de revisión ante los participantes de la presente investigación (member check). Un consejero de cada empresa recibió el análisis correspondiente a su consejo y se solicitó dar retroalimentación al respecto, a fin de asegurar el correcto análisis e interpretación de los hallazgos. Lo anterior sugerido por Yin (2003) y Stake (1985), citados en Schwandt, (2001).
	Se usaron varias fuentes de evidencia, sugerido por Yin (2003). Se aplicó el mismo cuestionario, construido en base a la revisión de la literatura sobre dinámica de grupos, y la misma guía de la entrevista semiestructurada con todas las empresas participantes.
	Para mantener la cadena de evidencia sugerida por Yin (2003) para el método de estudio de caso, el trabajo hace referencia a la base de datos del presente estudio, conformada por las encuestas y entrevistas (grabadas y analizadas estas últimas en forma digital).
Validez Externa (Yin, 2003) o transferibilidad y confirmabilidad (objetividad en el enfoque cuantitativo bajo el "trustworthiness criteria" de Guba y Lincoln, 1985, citado en Schwandt, 2001).	Las entrevistas fueron escuchadas en repetidas ocasiones, para hacer la transcripción y el análisis, y fueron contrastadas con las respuestas dadas por los diversos consejeros al cuestionario.
	Se llevó a cabo la interpretación de los hallazgos al realizar una generalización analítica, tanto en los estudios de caso como en la integración de los resultados, siguiendo una réplica lógica (literal y teórica), sugerida por Yin (2003).
Credibilidad (validez interna en el enfoque cuantitativo "trustworthiness criteria" de Guba y Lincoln, 1985, citado en Schwandt, 2001).	Se realizó triangulación de datos (Patton, 1987, citado en Yin, 2003) entre documentos, encuesta y entrevistas, a fin de apoyar la correcta interpretación de la información obtenida así como su descripción (Stake, 2006).
Confiabilidad (Yin, 2003, y "trustworthiness criteria" de Guba y Lincoln, 1985, citado en Schwandt, 2001).	El trabajo hace referencia a la base de datos del presente estudio, conformada por documentos, encuestas y entrevistas realizadas. Ello permite aumentar el grado de confiabilidad y validez de los estudios de caso y sus conclusiones (Yin, 2003).

Fuente: Yin (2003), Schwandt (2001).

Acerca de la credibilidad (validez interna en el enfoque cuantitativo), se realizó el método conocido como triangulación de datos (Patton 1987 citado en Yin, 2003, Stake,

2006). Ello a fin de asegurar que la información correcta e interpretación de la misma ha sido obtenida (Stake, 2006), así como su descripción. Las entrevistas fueron escuchadas repetidas veces al momento de realizar la transcripción y análisis de las mismas y fueron contrastadas contra las respuestas dadas por los diversos consejeros al cuestionario. Asimismo, para incrementar la validez de constructo (Yin, 2003) se siguió el método de revisión por parte de los participantes del borrador de la presente investigación. Un consejero de cada empresa participante en la investigación recibió por escrito el análisis correspondiente a su consejo y se les solicitó dar retroalimentación por escrito al respecto, incorporando en el trabajo lo pertinente. Lo anterior es conocido como "member check" y sugerido ello por varios autores (Stake, 2006 y Guba y Lincoln, 1985, citados por Schwandt, 2001). En las tres empresas participantes los consejeros estuvieron de acuerdo (2 entrevistas grabadas y una confirmación por correo electrónico) en que la interpretación del fenómeno ocurrido en sus consejos fue la adecuada en la presente investigación.

Acerca de la transferibilidad (validez externa en el enfoque cuantitativo), y la confirmabilidad (objetividad en el enfoque cuantitativo) que aborda la problemática de la generalización, se llevó a cabo la interpretación de los hallazgos al realizar una generalización analítica, tanto en los estudios de caso, como en la integración de los resultados, siguiendo una réplica lógica (literal y teórica) según lo sugerido por Yin (2003). Para cumplir con la validez de constructo, se usaron y conservaron varias fuentes de evidencia, sugerido ello por Yin (2003). Se aplicó el mismo cuestionario, construido en base a la revisión de la literatura sobre dinámica de grupos, y la misma guía de la entrevista semiestructurada con todas las empresas participantes y las entrevistas fueron grabadas en forma digital. Respecto a la confiabilidad, se realizó el contraste de los resultados de cada estudio de caso (Stake, 2006) en el capítulo 4, donde se llevó a cabo la discusión de la integración de los resultados. Ello permite aumentar el grado de confiabilidad y validez de los estudios de caso y sus conclusiones. Para mantener la cadena de evidencia sugerida por Yin (2003) para el método de estudio de caso, el trabajo hace referencia a la base de datos del presente estudio, conformada por las encuestas y entrevistas realizadas y se construyó la tabla que se presenta en el anexo B.

Asimismo, se realizaron estadísticos y frecuencias, así como las pruebas no paramétricas de Friedman y Kendall (ambas para varias muestras relacionadas menores a 30 casos) con el software estadístico SPSS V. 21.0, cuya hipótesis nula que se contrasta en la primera prueba es que las respuestas de los consejeros tienen la misma distribución de probabilidad o distribuciones con la misma media, y en la segunda se desea conocer si había concordancia en las respuestas de los entrevistados. Los valores para la significancia asintótica de ambas pruebas se han fijado en una confiabilidad del 95%, y para la W de Kendall se establece que mientras más cerca se está del número 1, más concordancia de opinión existirá. Ambas pruebas son equivalentes, ya que solo es posible encontrar asociación entre j conjuntos de rangos si existen al menos dos promedios que difieren entre sí (el estadístico chi cuadrada de Friedman y el de Kendall son exactamente el mismo).

La variable Consenso (pregunta #8, cuestionario cohesión de grupo) se midió al sacar un promedio o media aritmética, ya que ninguna empresa presentó puntuaciones extremas en sus respuestas. Por otra parte, y para efectos de abordar la validez interna de los estudios de caso, Yin (2003) sugiere utilizar técnicas como modelos lógicos únicamente en estudios de caso explicativos o causales, y no en aquellos, como es el caso de la presente investigación, con diseños exploratorios y/o descriptivos. En la misma línea, Stake (2000) comenta que cuando su objetivo es explicativo, el estudio de caso estará en desventaja, pero cuando lo es el de entendimiento, extensión de la experiencia o del conocimiento sobre un hecho social, estas desventajas desaparecen.

2.3 Población

Como se mencionó en la pág. 3 de la presente investigación, participaron 2 empresas grandes (empresa “X” y “Y”), y una mediana (empresa “V”) en el estudio de caso múltiple.

En el primer caso, la empresa “X” tiene un consejo de administración con casi 15 años de operación cuyos consejeros son todos internos. En el segundo caso, la empresa “Y” ha creado un consejo consultivo, el cual, apoya al consejo de administración al haber obtenido resultados positivos, y en proceso de migrar o incorporar al consejo consultivo hacia el consejo de administración. Ambas empresas son muy exitosas dentro de su mercado. En el tercer y último estudio de caso, el consejo de administración de la empresa “V” no tuvo un óptimo funcionamiento aún y que se apoyó en un consejo consultivo, y tuvo como consecuencia final la separación de los socios fundadores.

Su consejo consultivo estaba compuesto por una amplia mayoría de consejeros internos. La empresa, quien llegó a ser la líder en su mercado, presenta en la actualidad problemas financieros y dista mucho de ser aquella que llegó a ser (uno de los fundadores formó una nueva empresa dentro del mismo giro comercial y terminó por ser liquidada tiempo después). Todas las empresas presentan estructura de propiedad familiar. En la primera empresa la estructura accionaria está dividida entre varios socios, en la segunda empresa son dos socios (marido y mujer) pero se encuentra en proceso de transición hacia una apertura accionaria. En la tercera empresa la estructura accionaria presentaba a dos socios, uno con mayoría (60% vs. 40% del segundo socio).

2.3.1 Empresa “X”, medios de comunicación

En México , según el Instituto de Capacitación de la Industria de la Radio y Televisión (CIRT), a principios del 2012 existían 1235 emisoras de radio y 461 de televisión, cubriendo el 98% del territorio nacional, genera más de 60,000 trabajos directos, y se estima que 26.5 millones de hogares cuentan con un aparato receptor. Según datos del SIEM , existen 89 emisoras de radio y televisión en Chihuahua. Solo hay dos emisoras de televisión de propiedad estatal y ambas se localizan en Cd. Juárez. La más importante de ellas, tanto por su alcance comercial y por su cobertura es la empresa “X”.El fundador de dicha empresa laboró por varios años en la otra empresa originaria de la región y a su separación, decide fundar la empresa “X”. Inicia operaciones el 16 de Octubre de 1980 en la frecuencia de UHF, siendo así el primer canal de Ultra Alta Frecuencia otorgado bajo concesión por el gobierno mexicano en la frontera México-Estados Unidos.

El estudio de caso en esta empresa fue realizado en el período de Febrero a Mayo del 2008. En la tabla 2.1 se presenta las características más relevantes de la empresa “X”, a fin de tener un panorama general de la misma. La empresa tiene estructura accionaria de naturaleza familiar⁴¹, por la cantidad de empleados clasificada por el INEGI como grande, y enfocada al sector servicios en telecomunicaciones.

Tabla 2.1 Características generales de la empresa “X”, Cd. Juárez, México, 2008

Fundación	Tamaño de la empresa	Sector	Empleados	Sucursales	Estructura accionaria	Mercado	Ventas
1980	Grande	Servicios (Telecomunicaciones).	220	Cd. Juárez, Chih. P. Negras, Coah. Mexicali, Bcn. Calexico, CA. Yuma, AZ., en E.U.A.	Estructura familiar (Más del 50% bajo el control de la familia).	Frontera México - E.U.A.	No Disponible

El reto era muy grande, ya que no sólo era una frecuencia comercialmente desconocida por los anunciantes potenciales sino también por la teleaudiencia. Debido a ello, personal de la empresa tuvo que ir en muchas ocasiones a capacitar casa por casa a los consumidores para enseñarles a sintonizar el canal.

Según datos de la empresa, en el 2010 existían 26 canales de televisión abierta y digitales en la región donde se encuentra, y pertenecen a las cadenas de televisión más importantes de Estados Unidos y México. A pesar de ello, la empresa es altamente competitiva, manteniendo en algunos programas (caso especial el servicio

⁴¹ Se considera que una empresa tiene estructura familiar si más del 50% de las acciones es propiedad de la familia controladora. En el caso de la empresa “X”, el 100% lo está.

de noticieros) el más alto rating (30% de teleaudiencia de la región, según IBOPE AGB, empresa líder en medición de audiencias).

El fundador de la empresa ha sido acreedor a varios premios nacionales de periodismo y su labor hacia la comunidad ha sido reconocida internacionalmente por diferentes organizaciones.

En cuanto al gobierno de la empresa “X”, el consejo de administración inició hace 10 años aproximadamente. Antes de la formación del consejo, el fundador manejaba la empresa a su entera discreción y los actuales consejeros recuerdan que siempre fue muy autoritario hasta últimamente, que ya con la edad y con los tiempos está mucho más tranquilo.

El consejo fue instaurado para ponerse de acuerdo los hermanos en la manera de dirigir a la empresa e inició de manera informal. Conforme fueron creciendo los hijos se incorporaron a la operación de la empresa e instauraron el consejo con la anuencia de su padre, principalmente como una herramienta para ellos ponerse de acuerdo de cómo ir operando la empresa. Eso sucedió hace aproximadamente 15 años.

Actualmente el padre ha cedido la operación de administración de los negocios a sus hijos y ellos toman todas las decisiones del día a día. Como se observa en la tabla 2.2, el consejo lo integran seis miembros, cinco de ellos son hermanos y el sexto es el padre de ellos y fundador de la empresa, por tanto, todos son consejeros internos. De los seis miembros del consejo, dos tienen preparación universitaria y todos los miembros escalaron diversas posiciones dentro de la empresa hasta ocupar puestos directivos en la misma.

Tabla 2.2 Características del consejo de administración de la empresa “X”, Cd. Juárez, México, 2008

Tamaño del consejo	Independencia del consejo			Diversidad del consejo		
	Miembros internos	Miembros externos	Edad	Antigüedad de la empresa	Formación	Perfil del consejero
6	6	0	40 a 53 años.	25 a 30 años.	2 Profesionistas, 3 con preparatoria, 1 técnico en comunicaciones.	Todos tienen como única experiencia laboral, su actual trabajo en la empresa “X”.

Los consejeros perciben que sus antecedentes y experiencia profesional han ayudado a que desempeñen bien sus tareas dentro de la empresa y ha contribuido a valorar entre ellos las opiniones que como consejeros otorgan.

Un consejero ofrece detalle sobre el funcionamiento del consejo: “Generalmente lo que hacemos es que planteamos los problemas, las oportunidades a través de una minuta, se va desarrollando ésta tema por tema, discutimos entre los cinco hermanos consejeros los distintos temas, los votamos, llegamos a acuerdos, el secretario lo asienta y luego lo presentamos ante el presidente del consejo que es mi padre, que generalmente no sesiona con nosotros toda la reunión. Le hacemos saber de los temas que estamos discutiendo, cómo votamos, cuándo hubo discrepancias y cuándo hubo votos divididos, o cosas que batallamos un poquito para ponernos de acuerdo y él tiene otorgado por nosotros el derecho de veto. A la hora de que hay algo que no siente que está decidido correctamente, él lo veta y lo regresa de nueva cuenta y nos pide que lo volvamos a discutir”. El fundador participa comentando y observando el proceso que el grupo está llevando a cabo (Benne y Sheats, 1948; citado en Levi, 2007).

La frecuencia de las reuniones del consejo de administración depende del desempeño de la misma o situaciones extraordinarias. No existe calendario establecido para ello, pero estiman sesionan 3 o 4 veces al año. Cuando las situaciones están un poco difíciles se reúnen cuando menos una vez al mes. El funcionamiento del consejo en sus inicios tenía juntas demasiado largas que se extendían a veces hasta 12 horas debido principalmente a una falta de compromiso de los consejeros hacía la formalidad de éstas, ya que constantemente abandonaban las juntas para atender diversos asuntos y posteriormente regresaban.

Con el tiempo se redujeron los horarios a tal grado que, en la actualidad se hacen las reuniones en dos horas y media, cuatro máximo, y los consejeros consideran son mucho más ordenadas, aunque las interrupciones siguen sucediendo y eso rompe mucho el ritmo a las reuniones. La tabla 2.3 (para más información sobre el nivel de consenso, véase el apartado *Consenso*) nos presenta la estructura y operación de este consejo, donde se puede observar alguna formalidad en cuanto a su operación (la organización de las juntas es un proceso establecido pero informal, no está por escrito), excelente relación entre el presidente del consejo y sus miembros y la forma general en la que el proceso de decisiones se da.

Tabla 2.3 Características de la estructura y operación del consejo de administración de la empresa “X”, Cd. Juárez, México, 2008

Estructura		Operación (proceso para la toma de decisiones)				
Dualidad: Presidente de consejo - Director general	Comités	Frecuencia Duración de las juntas	Relación: Director general - Consejo	Nivel de consenso	Procedimientos en el consejo	Evaluación del desempeño
El presidente de consejo no asiste a reuniones del consejo, tiene derecho de veto.	No tiene.	4 veces al año, una vez al mes. Si es necesario 4 horas.	Excelente.	4.25 (4=Bastante de acuerdo).	No existen por escrito para la operación del consejo. Hay protocolo familiar para regular la conducta de consejeros en los asuntos de la empresa y de la familia.	No tiene.

Otra situación que se presenta al llevar a cabo sus reuniones este consejo, es que se tocan temas de índole familiar lo cual, alarga el tiempo de las reuniones. El consejo tampoco está exento de problemas de naturaleza generacional o de jerarquía aunque al final, los consejeros afirman no causa mayor problema.

Los consejeros señalan que el proceso de aprendizaje para operar un consejo de administración no fue fácil, “había algunos que casi no opinaban, había otros que andaban en las nubes y nomás les valía madre”, pero poco a poco han hecho más productivas sus reuniones y han aprendido a dirimir mejor sus diferencias en el ámbito del razonamiento. El consejo como grupo ha madurado.

Los consejeros valoran mucho la existencia y el funcionamiento que el consejo de administración tiene para el gobierno de la empresa. Por ejemplo, ya no tomar las decisiones de forma unilateral, en cuanto el manejo de los presupuestos; decisiones que costaron muchísimo a la empresa, en cuanto a recursos que se desperdiciaron. Por ello, los consejeros valoran mucho al consejo y sienten que operan mucho mejor las cosas que cuando no había éste.

Sobre la eficacia del consejo, aún y cuando de acuerdo a los consejeros la empresa tiene un aceptable rendimiento y el consejo ha tenido gran injerencia en ello, hay puntos en los que piensan que la eficacia de su consejo pudiera mejorar. Por ejemplo, darle tiempo a cada tema para no tomar decisiones precipitadamente, resolverlo y seguir, tratar de no desviarse de la línea de la junta, ya que mientras más tiempo

transcurre los consejeros sienten que ello los empuja a estar mayormente de acuerdo con las decisiones que se van tomando, ya para tratar de terminar la reunión.

Sobre este mismo punto de la eficacia de su consejo, están conscientes de la dificultad de tomar decisiones más eficientemente cuando miembros de la empresa son familiares: “A veces por situaciones familiares no se toman decisiones muy radicales de tronar un cabrón o de poner correctivos más fuertes cuando algo no funciona”.

Los consejeros no dejan de reconocer que como consejo tienen fallas, por ejemplo; en la planeación y estrategia a futuro de la empresa y en la fundación del consejo familiar, ya que hay muchos temas que son meramente familiares que distraen la agenda o los asuntos que tiene que atender el consejo de administración de la empresa.

2.3.2 Empresa “Y”, distribución de autopartes

En este apartado se abordará la segunda empresa (venta de autopartes) participante en el estudio de caso que, al igual que la empresa “X”, proporciona información sobre las variables que forman parte de nuestro estudio, es decir, Cohesión de Grupo, Debate y Normas de Conflicto. Pero a diferencia del primero bajo un contexto diferente, ello con el fin de enriquecer la discusión y análisis del estudio de caso múltiple.

Según ProMéxico (2012)⁴², la industria de autopartes representa 3% del total de la producción del sector manufacturero a nivel mundial y engloba los bienes de consumo final que se utilizan para suministrar a la industria terminal de automóviles (armadoras), así como de abastecer el mercado de remplazo o refacciones para automóviles usados. La cadena de suministro del sector de autopartes tiene su base principal en las empresas encargadas de realizar procesos tales como forja, maquinado, soldadura, entre otros, ya que éstos proveen de material a los diferentes niveles de producción de la industria, para realizar componentes mayores y menores para que éstos, a su vez, suministren a las armadoras o OEM’s (en inglés, Original Equipment Manufacturers). Asimismo, las empresas encargadas de los diferentes procesos también suministran a las distribuidoras del segmento de repuesto o aftermarket, tales como cadenas refaccionarias o cadenas de talleres (caso de la empresa “Y”).

La industria aftermarket se estructura de partes o piezas destinadas a la reparación de automóviles chocados, piezas de desgaste, partes mecánicas, equipo y accesorios y piezas de repuesto. La industria de autopartes en México señala el reporte, ha tenido una evolución positiva, y se espera que de 67,989 md en 2011 la producción aumente a 68,044 md en 2012.

⁴² Reporte de ProMéxico (2012). Disponible en: http://mim.promexico.gob.mx/work/sites/mim/resources/LocalContent/69/2/Diagnostico_Autopartes2011.pdf (Consulta: 26-02-13).

La empresa “Y”⁴³ al igual que en el primer caso, es una empresa localizada en la misma ciudad y actualmente tiene una posición competitiva bastante sólida. Sin embargo, el camino que ha recorrido en su gobierno de empresa ha sido totalmente diferente. El estudio de caso en esta empresa fue realizado en el período de Junio a Septiembre del 2008.

El grupo empresarial “Y” se encuentra en el mercado de refacciones automotrices, habiendo comenzado el fundador repartiendo sus productos a sus clientes en su propio automóvil. Hoy, en México y los Estados Unidos cuenta con dos divisiones, una de mayoreo y otra de menudeo. La división mayoreo surte a refaccionarias, grandes flotillas privadas y gubernamentales, centros comerciales y ferreterías. La atención a clientes se da a través de los vendedores, un cuarto de pedidos o “call center”, mostrador para urgencias, y reparto local y foráneo para las zonas de influencia de cada centro de distribución. Las refaccionarias venden a talleres mecánicos y automovilistas en general.

Actualmente su división de mayoreo tiene 4 centros de distribución ubicados en El Paso, Texas, Cd. Juárez, Chih., Chihuahua, Chih., Torreón, Coah. y Querétaro, Qro. Cuenta con 59 tiendas, ubicadas en El Paso, Texas, EUA, y en los estados de Chihuahua, Coahuila, Zacatecas, Durango, Michoacán y Chiapas. El crecimiento proyectado es de 12 tiendas anuales para los próximos 3 años. La visión de largo plazo es ser una empresa a nivel nacional. En 25 años la empresa ha crecido de dos personas a casi 300 colaboradores directos sin considerar franquicias. En la tabla 2.4 se presentan las características generales de la empresa “Y”. Al igual que en el primer caso, la empresa tiene estructura accionaria de naturaleza familiar, clasificada bajo el esquema del INEGI como grande, enfocada al sector comercio, distribución de autopartes.

Tabla 2.4 Características generales de la empresa “Y”, Cd. Juárez, México, 2008

Fundación	Tamaño de la empresa	Sector	Empleados	Sucursales	Estructura accionaria	Mercado	Ventas
31 de enero de 1985.	Grande.	Servicios (Venta de autopartes).	278	59 en total: 24 propias, 35 operan bajo sistema de franquicia.	Estructura familiar (más de 50% bajo el control de la familia).	Chihuahua, Coahuila, Chiapas, Michoacán, Zacatecas, Durango, Texas, E.U.A.	No disponible.

⁴³ El nombre es ficticio y se ha usado a fin de proteger la identidad de la empresa, según los términos de confidencialidad suscritos con la misma.

En cuanto al gobierno de la empresa “Y”, el consejo consultivo inicio su formación en el 2001. La empresa había crecido y con ello su complejidad, y las decisiones que en el futuro había de tomar el fundador requerían de mayor participación. Como base de este consejo, se encontraban la esposa del fundador, su hijo mayor, así como el propio fundador. Este último recuerda al respecto: “Empieza uno a acostumbrarse demasiado a tomar decisiones sólo, aun y cuando tengo un excelente equipo de trabajo, las ideas te las rebaten hasta cierto punto”. El crecimiento de la empresa y la responsabilidad que el fundador sentía hacia el creciente número de familias que dependían de ella ocasionó que éste buscara consejo. “No es lo mismo decir como lo hice por mucho tiempo, “lo voy a hacer por aquí porque me late”, llegas a ligas que no las dominas y tomas decisiones financieras, fiscales y de mercado más elevadas que las que cuando estábamos en el patio de la casa. La realidad es que el resultado me rebasó lo que yo había planeado”.

La intención del fundador fue abrir completamente sus números y estrategias comerciales ante el consejo consultivo. Para los miembros de la familia no fue un proceso fácil abrirse a gente externa, había temores sobre la cantidad y naturaleza de la información que se otorgaría hacia los futuros integrantes de este consejo. Lo anterior es un proceso ya descrito por Levi (2007), cuando señala que en general la toma de decisiones que incluye discusiones de grupo y su participación lleva a tomar decisiones de más alta calidad, tal y como se podrá constatar en los capítulos 3 y 4, cuando se aborde lo sucedido en la empresa “Y”.

El compromiso del fundador en el inicio de esta nueva etapa de la empresa fue fundamental, éste sentía la obligación de hacer su papel lo mejor que pudiera. Los consejeros estaban conscientes de ello, ya que si el líder no daba seguimiento a sus recomendaciones, el consejo⁴⁴ no tendría éxito: “A lo mejor al año renunciaría porque no avanzamos nada, simplemente un mero rollo de decir “es que tenemos un consejo de administración, igual no sirve para nada”.

El consejo consultivo fue formado y seleccionado por invitación del fundador hacia varios empresarios y amigos de él. Se revisaron cuestiones tales como que los consejeros no formaran parte o estuvieran relacionados de alguna manera con la competencia y el perfil ético de los candidatos, checando ello entre amistades y amigos del fundador.

Como se observa en la tabla 2.5, el gobierno de la empresa (consejo de administración y consultivo) lo integraron ocho miembros, cinco de ellos son externos (dos de ellos amigos cercanos del fundador) y el resto internos, incluyendo al fundador de la empresa. El consejo de administración estaba formado por el fundador y su esposa. Cinco miembros tienen preparación universitaria y los miembros internos escalaron posiciones dentro de la empresa hasta ocupar puestos directivos en la misma. Como

⁴⁴ El gobierno de las empresas “Y” y “V” estuvo conformado tanto por sus consejos de administración como por sus consejos consultivos. Al trabajar ambos estrechamente tal y como el IFC (2008) menciona lo hacen y al haber confirmado ello en los hallazgos de la presente investigación, cuando se haga mención al consejo o al consejo de administración de estas empresas, se considera lo anteriormente señalado y por ello se consideró a ambos como una sola unidad.

puede observarse existe una gran diversidad de antecedentes profesionales entre los consejeros.

Tabla 2.5 Características del consejo de la empresa “Y”, Cd. Juárez, México, 2008

Tamaño del consejo	Independencia del consejo			Diversidad del consejo		
	Miembros internos	Miembros externos	Edad de los consejeros	Antigüedad en la empresa	Formación	Perfil del consejo
8	3	5	40 a 55 años.	Internos: 24 años. Externos: 2 años.	5 Profesionistas. Todos con numerosos cursos de capacitación.	Los consejeros externos no tienen experiencia en el ramo. Sus perfiles son: Dueño de distribuidora de artículos de oficina. Empresario, consultor. Directora de recursos humanos. Consultor de empresas. Dueño de comedores industriales / centros de copiado.

Al principio, algunos de ellos no estaban convencidos de formar parte. La forma de operar un consejo era desconocida por la mayoría, muchos de ellos jamás habían jugado el papel de consejeros. Respecto a este punto cabe mencionar que no se implementó un proceso de inducción, lo cual fue señalado como deseable por varios consejeros a fin de tener más claro sus funciones, ya que algunos no entendían la dinámica del negocio.

La tabla 2.6 (para más información sobre el nivel de consenso, véase el apartado *Consenso*) presenta la estructura y operación del consejo de la empresa “Y”. Al igual que en el estudio de caso de la empresa “X”, la relación entre director general (entiéndase fundador en ambos casos) y el consejo es excelente. Asimismo se aprecia el inicio de una estructura en comités y en procedimientos del consejo.

Tabla 2.6 Características de la estructura y operación del consejo de la empresa “Y”, Cd. Juárez, México, 2008

Estructura		Operación (proceso para la toma de decisiones)				
Dualidad: Presidente del consejo - Director general	Comités	Frecuencia Duración de las juntas	Relación: Director General - Consejo	Nivel del consenso	Procedimientos en el consejo	Evaluación del desempeño
Existió.	No tuvo.	4 juntas al año.	Excelente.	3.75 (3=Regularmente de acuerdo).	Existen algunos sobre la organización de la juntas. Está en proceso de elaboración el protocolo familiar.	No tiene.
Al reinicio de operaciones será solo de manera temporal	Al reinicio de las operaciones se planea formar el de Recursos Humanos y Planeación.	El consejo citaba a juntas extraordinarias. 3 horas.				

Tanto los consejeros internos y externos fueron muy abiertos desde el principio. Los primeros rápidamente sintieron el interés de los segundos por la calidad de los comentarios que hacían y por su disponibilidad de asistir sin falta a las reuniones. El fundador era quien llevaba a cabo las presentaciones la mayor parte del tiempo y era generalmente el mediador de las juntas. Los consejeros cuidaban mucho los tiempos de las mismas a fin de que no se hicieran largas y repetitivas.

Desgraciadamente diversas coyunturas interrumpieron por un tiempo el funcionamiento del consejo consultivo. Una de estas coyunturas fue originada en el seno de la familia. Hubo un momento en que ya no estuvieron de acuerdo, ya que algunos familiares se oponían a los cambios que el fundador estaba proponiendo, como era la participación del consejo consultivo. De tal forma, el fundador decidió separar de sus cargos a familiares y antiguos colaboradores, quienes no iban con la nueva visión de la organización: “Él había crecido con esa gente basado en la confianza, pero no necesariamente en la capacidad” mencionó un consejero.

En opinión de los consejeros internos así como de los externos, el consejo consultivo fue de valor para la empresa “Y”, ya que lo consideran una buena oportunidad de crecimiento y necesario, no solo debido al camino hacia la institucionalización iniciado por ésta y por sus planes de expansión hacia el interior del país, sino porque sienten que es una dinámica muy interesante que aporta muy buenas ideas al venir los consejeros de ámbitos diferentes. El valor del consejo fue tal, que algún consejero quien es empresario, afirmó que lo haría tal y como lo hizo la empresa “Y”.

Los valores religiosos y familiares juegan una parte importante para algunos consejeros, sobre todo en los internos: “La verdad es que si me dices “¿cómo lo

diseñaste?”, ¡No, allá, se me hace que alguien me dirigió, si lo he diseñado yo a lo mejor no me sale así!”.

Sobre el tema de la eficacia del consejo, algunos consejeros comentaron que para ello es necesario que los miembros del consejo sean personas altamente profesionales y de valores, y que se les proporcione toda la información. Asimismo, que sea gente ya probada, en cuanto al desempeño que tiene en su empresa, honestidad también probada en este terreno y que no exista gente conflictiva. También expresaron que es importante que en un consejo exista diversidad de formaciones “diversidad de profesionales, por los lados ciegos que no entiendo, porque primero no se me da, segundo no lo estudié y tercero, estoy en una sola cosa todo el día”, el deseo de servir, la independencia del consejero y la evaluación del propio consejo.

El consejo nunca tuvo procedimientos formales para evaluarse, algo que uno de los consejeros consideró muy importante haberlo realizado a fin de conocer cuál fue la aportación real de ellos hacia la empresa. Los consejeros externos siempre recibieron apoyo e información de la alta dirección, pero creen que la misma puede mejorar su desempeño, ya que algunas veces durante las juntas no había retroalimentación hacia los consejeros sobre sus opiniones contrarias, aunque esto ocurrió pocas veces.

Sobre esta evolución de integrar a miembros del consejo consultivo hacia el consejo de administración, el fundador está actualmente retomándolo y la intención es llevarlo a que se convierta en un consejo de administración ya con comités conformados. Desea empezar con los mismos consejeros e incorporar a los nuevos integrantes de la alta dirección. Asimismo, desea proponer compensaciones a los consejeros considerando incluso un plan de admisión de acciones.

2.3.3 Empresa “V”, producción y distribución de alimentos

En este apartado se abordará el tercer estudio de caso (distribución y venta de alimentos) que al igual que el primero y el segundo, proporciona información sobre las variables que forman parte de nuestro análisis, es decir, Cohesión de Grupo, Debate y Normas de Conflicto, bajo un contexto diferente. Ello con el fin de enriquecer la discusión y análisis del estudio de caso múltiple.

Según Euromonitor⁴⁵, en México las ventas por impulso de helado fueron el segmento de esta industria que más rápido creció en 2012, alcanzando un 6% de crecimiento. Helados Holanda (Unilever) tuvo una participación de 51% de las ventas totales en el país, quedando Nestlé México en segundo lugar con un 29%. El productor y distribuidor

⁴⁵ Reporte “Ice Cream in México”. Disponible en: <http://www.euromonitor.com/ice-cream-in-mexico/report> (Consulta: 26-02-13).

más importante del estado de Chihuahua (empresa de origen juarense) acorde al SIEM⁴⁶, opera en la entidad 21 sucursales.

La empresa “V”⁴⁷ es una empresa dedicada a la producción y venta de helado, pasteles y pizza. Su crecimiento la llegó a colocar como la empresa más importante del ramo en el estado. El gobierno de la empresa estuvo formado por 2 hermanos fundadores, dos consejeros externos, así como varios consejeros internos y a raíz de disputas entre los fundadores, la empresa pasó por un proceso de separación de éstos. El estudio de caso en esta empresa fue realizado en el período de Julio a Diciembre del 2008.

En la tabla 2.7 se presenta las características de la empresa “V”. En ella se aprecia la baja (de empleados y sucursales) que se tuvo al momento de la separación. Al igual que en los dos primeros casos, la empresa tiene estructura accionaria de naturaleza familiar, clasificada bajo el esquema del INEGI como mediana (por solo un empleado no se clasifica como grande), enfocada al sector comercio, producción de alimentos.

Tabla 2.7 Características generales de la empresa “V”, Cd. Juárez, México, 2008

Fundación	Tamaño de la empresa	Sector	Empleados	Sucursales	Estructura accionaria	Mercado	Ventas
Fundada en: 1989.	Mediana.	Comercio, venta de pasteles, helados y café.	100 (Llegó a tener un máximo de 280).	8 (Llegó a tener 17 sucursales, 1 restaurante y 1 radiodifusora).	Estructura familiar (más del 50% bajo el control de la familia).	Cd. Juárez, Chih.	No disponible.
Inicio probable: 1997.							
Separación: 1999.					60% el hermano del fundador, 40% el fundador.		

La empresa inició operaciones primero rentando y posteriormente comprando sus propios locales. En una primera etapa llegó a tener 6 sucursales en la ciudad. Posteriormente construyó su propia fábrica de helados. Ello tuvo para la empresa un impacto financiero importante, ya que la utilidad de está tuvo un fuerte incremento. Reconociendo la oportunidad, la empresa empezó un programa para la propia elaboración de los insumos (mermelada, crema, yogurt) que requería para todas sus

⁴⁶ Disponible en: <http://www.siem.gob.mx>, búsqueda por proveedores de helado por estado. (Consulta: 26-02-2013).

⁴⁷ El nombre es ficticio y se ha usado a fin de proteger la identidad de la empresa, según los términos de confidencialidad suscritos con la misma.

operaciones. Para ello, uno de los 2 fundadores⁴⁸ se capacitó en los Estados Unidos. Al empezar a fabricar esos insumos tuvieron un crecimiento muy rápido, “soportamos las devaluaciones como nada, se devaluaba y decíamos “no le hace, mañana nos recuperamos”. Debido a ello, llegó un momento en que la empresa debió pagar con propiedades deudas por un millón y medio de dólares.

La empresa llegó a tener 17 sucursales, un restaurante de lujo y la concesión de una estación de radio. Actualmente solo quedan 6 sucursales y aunque se mantiene en el mercado, está muy lejos de lo que en aquel tiempo llegó a ser.

En cuanto al gobierno de la empresa “V”, se observa en la tabla 2.8 que lo integraron siete miembros, cinco de ellos son internos incluyendo a los fundadores de la empresa y el resto externos. El consejo de administración estaba formado únicamente por los dos fundadores. De los siete miembros, cuatro tienen preparación universitaria y los miembros internos ocupaban puestos directivos en la misma. Puede observarse que los antecedentes profesionales entre los consejeros externos era el mismo (consultores), pero sus opiniones pocas veces eran apoyadas y poco seguimiento se les daba a ellas por parte de los fundadores.

Tabla 2.8 Características del consejo de la empresa “V”, Cd. Juárez, México, 2008

Tamaño del consejo	Independencia del consejo			Diversidad del consejo		
	Miembros internos	Miembros externos	Edad	Antigüedad en la empresa	Formación	Perfil del consejero
7	5	2	Consejeros: 24-40 años. Fundador: 40 años.	Internos: 10 años. Externos: Muy variable.	4 Profesionistas. Todos con numerosos cursos de capacitación en sus áreas.	Los consejeros externos no tienen experiencia en el ramo. Sus perfiles: Consultores de empresas.

Las juntas de consejo tenían una estructura de organización informal, se llevaban a cabo en el restaurante de la empresa y no había una agenda o convocatoria, era a petición de cualquiera de las partes.

⁴⁸ Durante el estudio de caso solo fue posible entrevistar a uno de ellos (el otro fue contactado pero no hubo respuesta), y será referido como “el fundador”.

Los problemas en el consejo y entre los fundadores, que al final llevaron a la separación de éstos en sus actividades empresariales y que afectó seriamente a la empresa, se fueron originando antes de que se vieran reflejados problemas en la cuestión económica. La poca experiencia profesional de los fundadores afectó la operación de la empresa: “Operacionalmente, todo lo que agarraba mi hermano se destruyó”.

La tabla 2.9 (para más información sobre el nivel de consenso, véase el apartado *Consenso*) presenta la estructura y operación del consejo de la empresa “V”. A diferencia de las empresas “X” e “Y”, la relación entre director general (el hermano mayor, accionista mayoritario) y el consejo no era la mejor, había un bajo nivel de consenso entre ambas partes. Asimismo se aprecia una falta total de procedimientos del consejo, a excepto de la minuta de la reunión.

Tabla 2.9 Características de la estructura y operación del consejo de la empresa “V”, Cd. Juárez, México, 2008

Estructura		Operación (procesos para la toma de decisiones)				
Dualidad: Presidente del consejo - Director general	Comités	Frecuencia Duración de las juntas	Relación: Director general Consejo	Nivel de consenso	Procedimientos en el consejo	Evaluación del desempeño
El presidente del consejo asiste a las reuniones del consejo.	No tiene	Mensualmente 2 horas.	Autoritaria	2.333 (2=Poco de acuerdo).	No existe por escrito para la operación del consejo. No hay protocolo familiar para regular la conducta de los consejeros en los asuntos de la empresa y de la familia. Se lleva minuta en la reunión.	No tiene

El fundador está seguro de que la empresa hubiera seguido prosperando de no haberse dado la separación: “Si no nos hubiéramos separado o nos hubiéramos separado bien, nos hubiera ido muy bien, fue muy costoso separarnos”.

Sobre los elementos que debe tener un consejo de administración para que sea considerado como efectivo, el fundador reconoce debe haber información financiera disponible y cierta para éste y respeto a sus decisiones. En retrospectiva, valora a los consejos de administración y admite que actualmente debería ya de tener uno nuevo

establecido. La relación entre los fundadores no es buena y existe lejanía. Siguen teniendo participación como dueños en el local donde alguna vez estuvo el restaurante (se encuentra abandonado) y en una sucursal.

2.4 Instrumentos para la colección de datos y estrategias de la investigación

Teniendo en cuenta los objetivos específicos del presente trabajo de investigación, se procedió a desarrollar la estrategia de la misma, lo cual llevó a realizar las siguientes actividades las cuales, pertenecen a lo que Yin (2003) considera elementos del protocolo de investigación del estudio de caso, recomendando tener varias fuentes de evidencia. Autores como Yin (2003) y Stake (2006) mencionan que documentos, entrevistas y encuestas, forman parte de la evidencia para los estudios de caso y que en éstos se realizan las actividades de clasificación, codificación, administración e interpretación de la información, actividades llevadas a cabo en la presente investigación. Se encuestó y entrevistó a miembros del gobierno de las empresas (consejo de administración y consejo consultivo) sujetas al estudio de caso múltiple.

2.4.1 Adaptación y construcción del cuestionario

A fin de conocer el estado que guardan los atributos de las variables Cohesión de grupo, Debate y Normas de Conflicto en los consejos de administración en México, se aplicó un cuestionario (véase anexo A y tabla 2.10), el cual, fue construido tomando en consideración lo siguiente:

a) El cuestionario utilizado por Kula y Tatoglu (2006), de donde se eligieron para formar parte del cuestionario aquellos atributos propuestos por estos autores que se sugiere corresponden a las variables que aborda la presente investigación.

b) El índice de cohesión de grupo de O'Reilly *et al.* (1989). En base a éste, Levrau y Van den Berghe (2007a) recomiendan que los consejeros respondan a los siguientes enunciados, los cuales fueron incluidos en el cuestionario:

1. Miembros de este consejo se respetan y confían entre ellos.
2. Los consejeros tienen disposición para ayudarse mutuamente en las tareas del consejo.
3. Los consejeros socializan entre ellos fuera de las juntas de consejo.

c) Acerca del constructo Debate, se puede obtener más información a partir del trabajo de Simons *et al.*, (1999). En base a lo anterior, Levrau y Van den Berghe (2007a) proponen preguntar a los consejeros su punto de vista sobre los siguientes enunciados, los cuales, fueron incluidos en el cuestionario:

1. Las discusiones durante las juntas son constructivas.
2. Cuando se discute un asunto, los consejeros dejan en claro sus desacuerdos con el resto.
3. Consejeros diferentes proponen diferentes acercamientos al asunto.
4. Los consejeros abiertamente evalúan las opiniones de otros miembros.
5. Las discusiones del asunto se vuelven calientes.

d) Sobre el constructo Normas de conflicto, se puede obtener más información a partir del trabajo de Jehn (1995). A partir de ello, Levrau y Van den Berghe (2007a) preguntarle a los consejeros que den sus respuestas a los siguientes enunciados los cuales fueron incluidos en el cuestionario:

1. El conflicto es manejado de manera abierta en el consejo.
2. Diferencias de opinión son aceptadas en el consejo.
3. Preguntas críticas son toleradas en el consejo.
4. Los desacuerdos son perjudiciales para llevar a cabo las tareas del consejo.
5. Los desacuerdos son manejados abiertamente en el consejo.
6. Los consejeros tratan de evadir los desacuerdos a toda costa.

Tabla 2.10 Fundamentos en la literatura de dinámica de grupos para el cuestionario aplicado en los estudios de caso de las empresas “X”, “Y” y “V”, Cd. Juárez, México, 2008

Parte A. Cuestionario de los atributos de cohesión de grupo de los miembros del consejo de administración.

Enunciados	Fuente	Fundamento empírico en Dinámica de grupo
1. Miembros de este consejo se respetan entre ellos.	Levrau y Van den Berghe (2007a).	Hare (1976), Tuckman (1965) y Wheelan (1994), citados en Forsyth (1999).
2. Los consejeros tienen disposición para ayudarse mutuamente en las tareas del consejo.	Levrau y Van den Berghe (2007a).	O'Reilly <i>et al.</i> (1999).
3. Los consejeros socializan entre ellos fuera de las juntas de consejo.	Levrau y Van den Berghe (2007a).	Levi (2007).
4. Hay un alto grado de confianza entre los miembros del consejo de administración.	Kula y Tatoglu (2006).	Hare (1976), Tuckman (1965) y Wheelan (1994), citados en Forsyth, (1999).
5. Los miembros del consejo de administración demuestran responsabilidad financiera en su conducta.	Kula y Tatoglu (2006).	Prapavessis y Carron (1997), citado en Forsyth, (1999).
6. Los miembros del consejo de administración son leales a la empresa.	Kula y Tatoglu (2006).	Cartwright y Zander (2001).
7. No existen problemas de comunicación y coordinación entre los miembros del consejo de administración.	Kula y Tatoglu (2006).	Beal <i>et al.</i> , (2003), citado en Levi (2007).
8. El consejo de administración alcanza sus decisiones de manera unánime (consenso).	Kula y Tatoglu (2006).	Moscovici y Doise (1994).
9. El consejo de administración está bien dotado de información financiera sobre la empresa.	Kula y Tatoglu (2006).	Levi (2007).
10. La gestión del consejo de administración es transparente.	Kula y Tatoglu (2006).	Prapavessis y Carron (1997), citado en Forsyth (1999).
11. El consejo de administración reúne información de manera efectiva.	Kula y Tatoglu (2006).	Levi (2007).
12. El consejo de administración no toma decisiones en contra de los intereses de los accionistas.	Kula y Tatoglu (2006).	Janis (1983).
13. El consejo de administración se reúne frecuentemente.	Kula y Tatoglu (2006).	Levi (2007).
14. El presidente del consejo de administración es rara vez reemplazado, excepto en casos de muerte y vejez.	Kula y Tatoglu (2006).	Forsyth (1999).

Parte B. Cuestionario sobre los atributos de debate de los miembros del consejo de administración.

Enunciados	Fuente	Fundamento empírico en Dinámica de grupo
15. Hay un intercambio útil de ideas en las juntas del consejo de administración.	Kula y Tatoglu (2006).	Levi (2007).
16. Las discusiones durante las juntas son constructivas.	Levrau y Van den Berghe (2007a).	Tjosvold (1995), citado en Levi, (2007).
17. Cuando se discute un asunto, los consejeros dejan en claro sus desacuerdos ante el resto del consejo.	Levrau y Van den Berghe (2007a).	Simons <i>et al.</i> (1999).
18. Consejeros diferentes proponen diferentes acercamientos al asunto.	Levrau y Van den Berghe (2007a).	Simons <i>et al.</i> (1999).
19. Los consejeros abiertamente evalúan las opiniones de otros miembros.	Levrau y Van den Berghe (2007a).	Simons <i>et al.</i> (1999).
20. Las discusiones del asunto se vuelven calientes.	Levrau y Van den Berghe (2007a).	Simons <i>et al.</i> (1999).
21. Las juntas del consejo de administración son productivas.	Kula y Tatoglu (2006).	Levi (2007).
22. Los puntos de vista divergentes durante las juntas son tolerados.	Kula y Tatoglu (2006).	Finkelstein y Mooney (2003).
23. Los miembros del consejo de administración que son consejeros internos son objetivos en sus decisiones.	Kula y Tatoglu (2006).	Finkelstein y Mooney (2003).
24. Las opiniones de miembros externos del consejo de administración tienen peso significativo en las decisiones del consejo.	Kula y Tatoglu (2006).	Janis (1983).

Parte C. Cuestionario sobre los atributos de las normas de conflicto de los miembros del consejo de administración.

Enunciados	Fuente	Fundamento empírico en Dinámica de grupo
25. El conflicto es manejado de manera abierta en el consejo.	Jehn (1995).	Jehn (1995).
26. Diferencias de opinión son aceptadas en el consejo.	Levrau y Van den Berghe (2007a).	Jehn (1995).
27. Preguntas críticas son toleradas en el consejo.	Levrau y Van den Berghe (2007a).	Jehn (1995).
28. Los desacuerdos son perjudiciales para llevar a cabo las tareas del consejo.	Levrau y Van den Berghe (2007a).	Jehn (1995).
29. Los desacuerdos son manejados abiertamente en el consejo.	Levrau y Van den Berghe (2007a).	Jehn (1995).
30. Los consejeros tratan de evadir los desacuerdos a toda costa.	Levrau y Van den Berghe (2007a).	Jehn (1995).

2.4.2 Elaboración de entrevista semiestructurada

La entrevista semiestructurada se apoyó de las preguntas (véase tabla 2.11) realizadas por Leblanc (2003) en su investigación sobre consejos de administración en Canadá. Esta técnica de entrevista forma parte del método del estudio de caso (Yin, 2003), y se solicitó a los entrevistados profundizar más sobre sus respuestas otorgadas por ellos en el cuestionario.

Se consideró que la pregunta 2 tiene como objetivo conocer más acerca de la función de control del consejo. La pregunta 3 tiene como objetivo conocer más acerca de la función de control y estrategia del consejo. Las preguntas 4, 6 y 7 tiene como objetivo que los consejeros realizaran una autocrítica de la forma en que realizan (el consejo o en lo particular) sus funciones, así como obtener información sobre las variables objetivo de la presente investigación. La pregunta 5 aborda las normas de conflicto que existen en el consejo y la pregunta 8 está enfocada a conocer la perspectiva del consejero sobre la eficacia del consejo y del suyo en donde pertenece en lo particular.

Así, todas las preguntas están enfocadas a conocer más acerca del proceso y eficacia del consejo, elementos pertenecientes al modelo de Levrau y Van den Berghe.

El presente estudio utiliza diversas medidas subjetivas del desempeño de la empresa basadas en las respuestas de los entrevistados y documentos de las empresas participantes en éste. Este método para medir el desempeño de la empresa ha sido

utilizado por algunos autores (Tatoglu y Glaister, 1998; Dincer y Tatoglu, 2003, Kula, 2005). Estudios como los de Covin *et al.* (1994) y Venkatraman y Ramanujam (1986) encuentran consistencia entre las percepciones de los gerentes hacia el desempeño de la empresa e indicadores objetivos de ello. Las empresas participantes en la presente investigación no cotizan en la BMV o en alguna otra, por lo que no es posible medir su desempeño con datos basados en indicadores bursátiles. Su información por ende es privada.

Tabla 2.11 Cuestionario base de las entrevistas semiestructuradas realizadas por Leblanc, 2003

-
1. En primer lugar. ¿Podría usted comentarme durante algunos minutos, un poco sobre sus antecedentes, tales como, su relación con la empresa en la cual usted es consejero?, ¿hace cuánto tiempo usted pertenece al consejo de administración y qué tipo de trabajo desarrolla en él?

 2. Sobre el tema de la agenda del consejo y de la información que se otorga para esta agenda, los consejos reciben información que soporta las reuniones de trabajo del consejo de la administración y de los comités del consejo (en caso de tener), en tiempo, de manera confiable y en suficiencia. ¿Puede usted comentarnos sobre un ejemplo en donde lo anterior no sucedió?, ¿cómo se resolvió la situación?

 3. ¿Puede usted comentarnos alguna anécdota o incidente específico, que usted sienta ilustren la habilidad de su consejo para añadir valor? ¿algún incidente que haya disminuido valor?

 4. ¿Puede dar usted ejemplos en dónde piensa que el proceso de decisiones del consejo pueda ser mejorado?, ¿qué obstáculos piensa usted pudiese existir para ello?

 5. En el tema de división de opiniones dentro del consejo, por favor, piense en alguna vez donde usted o algún otro miembro hayan diferido sobre un asunto importante. ¿Por qué ocurrió esta diferencia, cómo se llevó a cabo y cuál fue el resultado?

 6. ¿Pensando sobre su propio desempeño como consejero, ha existido alguna situación en la cual usted tomó una mala decisión, o hizo algún error aun cuando tuvo usted total información?, si es así, por favor explique e indique: ¿Cómo ello de alguna manera lo afectó y cambió a usted?, por ejemplo; hacerlo un consejero más efectivo.

 7. ¿Tiene usted algunos puntos de vista adicionales, que quisiera externar respecto al proceso de su consejo de administración o sobre el gobierno corporativo?

 8. ¿Bajo qué condiciones pudiera considerarse a un consejo de administración efectivo?
-

Fuente: Leblanc (2003).

2.4.3 Algunos comentarios sobre estrategias de la investigación

Los estudios de caso que integran la presente investigación fueron precedidos de un estudio de caso piloto. Hay tres razones principales por las cuales se recomienda llevar a cabo un estudio de caso piloto: conveniencia, acceso y proximidad geográfica (Yin, 2003). La empresa en la cual se llevó a cabo el estudio de caso piloto y las

participantes en el estudio de caso múltiple, fue seleccionada en base a lo anterior. “El estudio piloto es más formativo, asistiendo para desarrollar líneas de investigación relevantes, posiblemente otorgando una clarificación conceptual para el diseño de la investigación” (Yin, 1994, p. 74 citado en Leblanc y Gillies, 2005).

Respecto al tema de *confidencialidad*, existen dos grandes problemas en este tipo de investigaciones sobre consejos de administración. La primera es la fuente de los datos y la segunda es que los datos otorgados son precisamente de esta naturaleza (Leblanc y Gillies, 2005). Las empresas participantes aceptaron participar siempre y cuando la confidencialidad de los puntos de vista de los entrevistados, identidad y datos de la empresa estuviera garantizada.

La petición de confidencialidad de los datos no ha sido sobre la interpretación y hallazgos de los estudios, sino, el no escribir nada que pudiese identificar o dañar a la empresa o algunos de sus consejeros. Por ello, a éstos se les ha identificado con letras, tales como CA, CB, etc. El hecho de que no puedan ser identificados, si bien es cierto pudiera hacer menos interesante los estudios de caso, de ninguna manera los hacen menos válidos (Leblanc y Gillies, 2005). Estos autores hacen notar la gran dificultad en acceder a los consejos de administración y en algunos de ellos duraron entre 12 a 18 meses para lograr el acceso, aun cuando uno de los autores tenía experiencia como consejero en más de 30 empresas.

El *acercamiento* inicial con las empresas participantes se llevó a cabo realizando una entrevista informal o por medio del envío de correos electrónicos (adjuntando carta de invitación hacia la empresa para participar en la investigación), explicando los objetivos y el proceso a seguir. Esta forma de acceso, relaciones personales, es una de varias que en su investigación sobre consejos de administración en Canadá utilizaron Leblanc y Gillies (2005). Las empresas entregaron una carta de aceptación o autorización por correo electrónico para la realización del presente estudio.

En cuanto a las dificultades en el trabajo de campo para la realización de las entrevistas, aun cuando Leblanc y Gillies (2005) sugieren que el grabar las entrevistas o el que la grabadora aún sin utilizarse estuviera presente al momento de llevar a cabo éstas tiene una fuerte resistencia o incomodidad entre los consejeros, cabe mencionar que durante la presente investigación no se tuvo dificultad alguna, habiéndose grabado la totalidad de las entrevistas que se tuvieron con los consejeros de las empresas, a pesar de haberles mencionado a ellos que si así lo deseaban la entrevista no sería grabada. Leblanc y Gillies (2005) sugieren que al tomar notas en lugar de usar la grabadora, los entrevistados profundizaron en los temas de la entrevista. Contrario a lo anterior, el presente trabajo sugiere que es del agrado de los entrevistados el que se graben éstas, ya que no se alargan y así el entrevistado no desatiende sus actividades demasiado tiempo. Lo anterior, es probable que sea debido a la naturaleza familiar de las empresas participantes en el estudio de caso, en donde la alta dirección es conformada por consejeros internos o debido a que los consejeros externos tienen otras actividades profesionales que atender (algunos son empresarios).

Al ser todas ellas entrevistas semiestructuradas, cuando fue apropiado se realizaron preguntas “inquisitivas”, a fin de ahondar más en algunas cuestiones. Las entrevistas fueron realizadas de manera personal en las oficinas centrales de las empresas, en los centros de trabajo actuales de algunos consejeros o en las oficinas particulares de algunos de ellos (véase anexo B). Los hallazgos sugieren que tanto el cuestionario como el guion de la entrevista semiestructurada, tuvieron buena aceptación y entendimiento por parte de los consejeros.

La estrategia general de análisis fue el de proposiciones teóricas sugerida por Yin (2003) y se basó en el modelo de Levrau y Van den Berghe y sus proposiciones. Para el proceso de análisis de los cuestionarios que cada consejero de las empresas “X”, “Y” y “V” respondió, se utilizó un sistema de promedios tanto para los resultados de cada estudio de caso, como para la integración, discusión y análisis de los mismos, ya que se consideró era el procedimiento más acorde para la cantidad de encuestas realizadas y diseño de la presente investigación.

El *análisis de texto* de las entrevistas recomendado por Yin (2003) para los estudios de caso y la integración de los resultados, siguió cuatro procesos analíticos para realizar el análisis desde la problemática específica que aborde una investigación (Weiss, 1994): Codificación (formada por códigos “teóricos” producto de los mismos enunciados del cuestionario que tiene como base el modelo de Levrau y Van den Berghe y códigos “*in vivo*”), Selección de los fragmentos arquetípicos⁴⁹ (producto de las entrevistas y seleccionando aquellos que reflejarán más exactamente a los diferentes códigos) siguiendo un enfoque preservacionista (sin modificaciones en su redacción a fin de representar adecuadamente los significados y el ser de los entrevistados), integración de éstos por variable y categorías, y finalmente con la técnica de cruce de casos sugerida por Yin (2003) y Stake (2006) para afianzar la validez interna y externa del estudio de caso múltiple, logrando una integración inclusiva de todos los hallazgos por estudio de caso y de los tres estudios que componen la presente investigación.

Para este efecto, se construyeron cuadros analíticos sintéticos (Yin, 2003) por variable para cada estudio de caso, incluyendo por su importancia el constructo consenso, así como el constructo eficacia de consejo (véase capítulo 4). La tabla 4.1b de este capítulo es la integración de los hallazgos hacia el modelo de Levrau y Van den Berghe.

Asimismo, la redacción de los estudios de caso es de estilo “realista”, donde el investigador presenta e interpreta las experiencias de los entrevistados (Van Maanen, 1988) utilizando extractos de las entrevistas durante la construcción de los estudios de caso. Estos extractos fueron utilizados al mínimo a fin de no saturar la construcción de éstos con información poco relevante para los objetivos específicos de la presente investigación.

⁴⁹ Para realizar estas actividades se utilizó el software de análisis cualitativo Atlas ti V 5.5, en donde en las quince entrevistas realizadas se identificaron los fragmentos arquetípicos correspondientes así como su codificación.

Sobre la construcción de los estudios de caso (capítulo 3, Resultados por empresa), fueron construidos abordando las tres variables objetivo de la presente investigación siendo éstas Cohesión de Grupo, Debate y Normas de Conflicto, presentando los resultados de la aplicación del cuestionario y análisis de texto de las entrevistas a los consejeros por variable y por empresa, finalizando (excepto el apartado 3.3) con una aproximación hacia la influencia que la cohesión de grupo y el debate tienen sobre la eficacia del consejo en el desarrollo de sus tareas de control y de estrategia, siguiendo como referencia el modelo de Levräu y Van den Berghe.

Respecto al capítulo 4, se discuten e integran los resultados de los estudios de caso entre ellos y hacia el modelo de Levräu y Van den Berghe, ya que un estudio de caso es generalizable hacia proposiciones teóricas y de esta forma expandir y generalizar teoría (Yin, 2003). Se aborda también la variable Consenso, debido a la importancia que ésta presentó en las tres empresas y la cual no está incluida en dicho modelo.

CAPÍTULO 3. RESULTADOS DE LA GOBERNABILIDAD DE LAS EMPRESAS ESTUDIADAS

3.1 Cohesión de Grupo en su influencia sobre la eficacia del consejo

3.1.1 Empresa “X”, medios de comunicación

A continuación se muestran (tabla 3.1) los resultados que arrojó la aplicación del cuestionario de cohesión de grupo en los miembros del consejo de la empresa “X”.

Tabla 3.1 Respuestas de los consejeros de la empresa “X” al cuestionario sobre Cohesión de Grupo, Cd. Juárez, México, 2008

Parte A. Cuestionario de los atributos de cohesión de grupo de los miembros del consejo de administración.

Enunciados	CA	CB	CC	CD	Prom.
1. Los miembros de este consejo se respetan entre ellos.	5	5	5	5	5
2. Los consejeros tienen disposición para ayudarse mutuamente en las tareas del consejo.	4	4	4	4	4
3. Hay un alto grado de confianza entre los miembros del consejo de administración.	5	5	4	5	4.75
4. Hay un alto grado de confianza entre los miembros del consejo de administración.	5	5	5	4	4.75
5. Los miembros del consejo de administración demuestran responsabilidad fiduciaria en su conducta.	5	3	5	4	4.25
6. Los miembros del consejo de administración son leales a la empresa.	5	5	5	5	5
7. No existen problemas de comunicación y coordinación entre los miembros del consejo de administración.	4	4	5	4	4.25
8. El consejo de administración alcanza sus decisiones de manera unánime.	4	4	5	4	4.25
9. El consejo de administración está bien dotado de información financiera sobre la empresa.	3	3	5	5	4
10. La gestión del consejo de administración es transparente.	4	5	5	5	4.75
11. El consejo de administración reúne información de manera efectiva.	4	4	5	4	4.25
12. El consejo de administración no toma decisiones en contra de los intereses de los accionistas.	nc	nc	5	4	4.50
13. El consejo de administración se reúne frecuentemente.	2	3	5	3	3.25
14. El presidente del consejo de administración es rara vez reemplazado, excepto en casos de muerte y vejez.	5	4	5	5	4.75
					Σ61.75

CA= Consejero A, CB= Consejero B, etc.

nc= No contestó.

En una escala del 1 al 5. Donde 1=Muy poco de acuerdo y 5=Altamente de acuerdo, de su opinión sobre lo que sucede en su (los) consejo (s), donde usted sirve como consejero.

La puntuación mínima total que se puede obtener de la anterior tabla es 14 y la máxima total es 70. El promedio de la cohesión de grupo es 4.25 (61.75/14). 12 de los 14 enunciados tuvieron un promedio igual o mayor de 4 (donde 4 = bastante de acuerdo) y los siguientes 6 enunciados tuvieron las respuestas más favorables: “Los miembros del consejo se respetan entre ellos”, “Los consejeros socializan entre ellos fuera de las juntas del consejo”, “Hay un alto grado de confianza entre los miembros del consejo de administración”, “Los miembros del consejo de administración son leales a la empresa”, “La gestión del consejo de administración es transparente” y “El presidente del consejo de administración es rara vez reemplazado, excepto en casos de muerte y vejez”. El consejo de la empresa “X” se considera presenta un grado elevado de cohesión de grupo y esta variable se sugiere ha tenido beneficios importantes para el funcionamiento del consejo y el desempeño de la empresa. Como mencionó un consejero, el respeto y la confianza son valores familiares que influyen en el funcionamiento del consejo y siempre se busca el beneficio de la empresa antes que el de los consejeros. Los hallazgos sugieren que esta posición es compartida por el resto de ellos.

Acerca de los 2 enunciados que obtuvieron un promedio menor de 4, el enunciado #13, “El consejo de administración se reúne frecuentemente”, obtiene un promedio de solo 3.25. Durante las entrevistas los miembros consideraban que 4-5 reuniones anuales que llevan a cabo eran pocas. Por último, el enunciado #12 “El consejo de administración no toma decisiones en contra de los intereses de los accionistas” no fue contestada por 2 de los miembros, y afirmaron fue debido a que ellos son a la vez consejo de administración y alta dirección, por lo que no aplicaba este enunciado para el contexto de su empresa. Sin embargo, los otros 2 miembros que contestaron otorgan respuestas favorables.

Asimismo, se llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas a los miembros del consejo. La unión y valores familiares forman una parte importante dentro de la operación del consejo. Entre los valores que mencionaron se encuentra la honestidad, el respeto a los demás y compromiso. Los consejeros consideran que siempre ha prevalecido muy fuerte la unidad, el afecto, el respeto, la búsqueda del entendimiento entre ellos, la actitud honesta, la confianza y la solidaridad ante las circunstancias; “siempre tenemos una actitud de buscar el bien común”. El fundador alentó en los consejeros tener en cuenta primero a la familia y después al negocio, por lo que primero procuran ver en dónde están las áreas de fortaleza de cada una de las gentes de la familia y en ellas los capacitan e impulsan para que sean gente de éxito.

Los consejeros perciben que un gran valor que como empresa tienen es el que puedan como familia llevar una relación tan cordial, mantenerse integrados y trabajar donde mismo: “Nos sentimos muy apoyados, siento que si mañana me pasa algo o a mí familia, me siento totalmente arropado, es una sensación que creo poca gente tiene en la vida”.

La influencia del presidente del consejo (y fundador) tuvo gran relevancia en la formación de los consejeros como tales. Durante tres o cuatro años, el fundador llevaba a cabo reuniones cada dos o tres días a fin de superar cualquier conflicto que los

miembros del consejo tuviesen. “Mi padre ha sido pieza clave, nos ha insistido muchísimo en que tenemos que cuidar mucho nuestra relación, caminar unidos adelante y eso ha tenido resultados fabulosos”.

Cuando los grupos están en la etapa de formación deben de compenetrarse en conductas sociales y no tanto de tareas, “una reunión donde ibas a hablar de cosas de la familia no precisamente de negocio”, a fin de desarrollar las relaciones sociales del grupo.

Lo anterior parece haber sido la razón por la cual estas diferencias que llegaban a ser bastante intensas, y aun cuando los miembros tenían diferentes habilidades y status dentro de la empresa, no impidieron que se desarrollará una cohesión de grupo. Los consejeros comentaron que hubo situaciones hasta de casi agarrarse a golpes entre algunos de ellos. Estas diferencias no solo eran en el plano empresarial, sino también en lo personal, ya que consideran que en un tiempo las familias políticas comenzaron a ejercer presión entre ellos. Pero siempre se resolvían los problemas por intervención del fundador; debido a que “era el fiel de la balanza, dedicaba más tiempo a la relación de los hermanos que al jale”.

El respeto y confianza entre los miembros del consejo es resultado de la influencia del fundador, ya que los consejeros comentaron que incluso desde niños han mantenido una excelente relación entre hermanos y como familia.

El desempeño fomenta la confianza entre ellos. Los objetivos de la empresa en cada una de las diversas áreas que tienen a su cargo mencionan son alcanzados.

Este proceso de convivencia empresarial entre los consejeros es valorado por ellos y consideran que los problemas que han tenido los han fortalecido y unido más. Mencionan que la comunicación y coordinación entre ellos es muy buena. Todos los consejeros se alinean siempre a las decisiones por lo que no hay problemas a la hora de tomar éstas. La relación de los consejeros se ve reflejada al momento de socializar estos fuera del ambiente laboral, lo cual sucede una vez a la semana, ya sea en forma de jugar golf o comidas familiares.

La responsabilidad fiduciaria en los consejeros de la empresa está presente y arraigada en el funcionamiento de la misma, ya que comentan que aun y cuando existan preferencias personales, nunca dejan que éstas se sobrepongan a la cultura, naturaleza y dirección de la compañía.

Los consejeros afirmaron que siempre buscan el beneficio de todos y eso ayuda a lograr acuerdos. Lo anterior coadyuva a que las decisiones casi siempre sean alcanzadas en forma unánime (consenso).

El atributo cautela sugiere que el consejo cuida las formas a fin de no crear fricciones entre los miembros. Así lo afirma un consejero quien dice: “Los compromisos que se van contrayendo en el consejo, hacen tengamos mucha cautela para no llegar a un punto donde haya un desencuentro sin que podamos dirimirlo de una manera ordenada”.

Tareas de control

Siguiendo lo propuesto por el modelo de Levrau y Van den Berghe y tomando en consideración lo señalado en el apartado 1.4.2, tablas 1.2 y 1.3 acerca de las funciones del consejo, se analiza a la variable Cohesión de Grupo en su influencia sobre la eficacia del consejo en el desarrollo de las tareas de control y estrategia. En primera instancia, se comienza con las tareas de control (este mismo procedimiento será realizado con las empresas restantes en sus apartados respectivos).

Como ya se ha mencionado, el respeto ayuda a que el proceso de toma de decisiones sea realizado fácilmente y eso ayuda en la función de control del consejo: “Que muy fácil ponerse de acuerdo, siempre nos hemos visto con mucho cariño y nos provoca cuidarnos y protegernos”. Asimismo, la confianza entre los miembros es tal, que muchas veces no hay que especificar el tipo de lineamientos a seguir para atender algún asunto: “Nunca dijimos que era una votación, aun cuando él estaba empeñado en un punto de vista y de hecho nos lo planteó que así recomendaba que lo manejáramos, dijimos que no estábamos de acuerdo y al final ni votamos ni dijimos que se iba a manejar como decíamos dos de los presentes, pero entendimos que así se iba a manejar, no hay necesidad de hacer algo más formal”.

La confianza y la unidad (atributos de la cohesión de grupo) son considerados por los consejeros como la mayor fortaleza que tiene este consejo, y los hallazgos sugieren, son elementos fundamentales para que el consejo lleve a cabo sus funciones de control: “El aspecto de ser familia da las dos cosas. Mis hermanos confían tanto en mí como yo en ellos.” Lo anterior aun cuando algunas veces han existido obstáculos para alcanzar ello, ya que han ocurrido serias diferencias o discrepancias entre ellos a lo largo del tiempo respecto a las decisiones de los negocios, malas decisiones que se han tomado, pero siempre ha prevalecido muy fuerte la unidad, el afecto, el respeto y la búsqueda del entendimiento.

El respeto y confianza se refleja en la admiración que existe entre ellos en la entrega de los éstos hacia la operación y funciones de control del negocio: “Mi hermano es un ejemplo verdaderamente a seguir, es una cosa impresionante de tiempo que le dedica y efectivo”. Asimismo, los consejeros cuidan mucho sus espacios cuando tienen que tomar decisiones sobre las áreas a cargo de cada uno de ellos. El respeto y confianza en las funciones de control entre los miembros alcanza no solo aspectos financieros de la empresa, sino inclusive, si así se llegase a presentar, hasta en el plano personal: “Yo le puedo hasta entregar mi chequera personal y mis cuentas”.

Esta confianza en las labores que cada uno desempeña, no evita que ellos como consejo monitoreen y evalúen el desempeño de la empresa, ya que tienen metas muy específicas e indicadores muy definidos para poder saber si el miembro del consejo cuando está participando activamente dentro de la compañía, desempeña adecuadamente o no su función y cuando no es así, inmediatamente se le llama a cuentas. Esta autoexigencia tiene su origen en el ejemplo del fundador: “Siempre hemos sido muy autoexigentes en los resultados que vamos dando, porque esa es la cultura que nos puso (el fundador) desde siempre”.

La transparencia en la gestión del consejo de administración de la empresa “X” parece haber mejorado a partir de la implementación del protocolo familiar, del cual, los hallazgos sugieren, dio certidumbre a los miembros del consejo sobre diversos aspectos empresariales y familiares; ello vino a fortalecer el control del consejo en lo relativo a articular los objetivos de los accionistas y enfocar la atención de los mismos sobre el desempeño de la empresa. Por ello, los miembros consideran que la operación de la empresa no se vuelve complicada. Respecto a la manera en la que el consejo de administración de la empresa “X” recaba información financiera, este proceso ha mejorado respecto al pasado, lo que sugiere que el consejo ha fortalecido este aspecto de su función de control. Años atrás no estaba muy especificado cómo se manejaban los recursos, y no se definía específicamente el concepto del destino de éstos. El consejo hoy en día llega a suspender sus reuniones si no cuenta con la información pertinente al caso.

Tareas de estrategia

Productivamente hablando (eficacia vs. relación familiar), los consejeros están conscientes de que la empresa podría operar de manera más eficiente, pero la importancia de la relación familiar está por encima de ello y esta estrategia de gestión del consejo acerca del ambiente interno de la empresa ha dado resultados satisfactorios: “Pudiéramos ser mucho más eficientes si aplicáramos en manera estricta la administración, ser una empresa todavía más exitosa de lo que somos, pero a lo mejor sería a riesgo de resquebrajar una relación familiar. Es un extra que yo no cambiaría por el doble del rendimiento económico que tenemos”.

Asimismo, la estrategia de haber implementado una transición de una estructura accionaria centralizada en un único accionista hacia una división de intereses accionarios integrando a los consejeros ya como socios dentro de la empresa fue realizada con suma facilidad, con resultados exitosos. El protocolo ayudó en guiar y clarificar a los miembros la misión y objetivos de la empresa: “Nos dimos cuenta que había muchas cosas importantes que teníamos que cuidar como empresarios, a la vez de que pedimos lo importante para cada uno, cedimos con gusto las partes que por otro lado eran importantes para los demás miembros, nos pusimos rapidísimamente de acuerdo sobre 25 años de trabajo de la compañía”. Es preciso mencionar que en la participación de formulación e implementación de estrategias, los consejeros están conscientes de que falta mucho por mejorar, ya que actualmente todavía le siguen concediendo al fundador el rol del visionario, quien muchas veces participa en la toma de decisiones estratégicas.

La implantación exitosa del protocolo familiar como parte de una estrategia, también ayudó a crear el ambiente propicio de la función de control, ya que los consejeros perciben que a partir de la firma de éste se definieron las expectativas de cada quien y se equilibraron sus participaciones, además de haber quitado presión a las reuniones porque habían muchas cosas que no se expresaban con claridad, formando falsas expectativas y los miembros no se sentían atendidos o reconocidos.

3.1.2 Empresa “Y”, distribución de autopartes

A continuación (tabla 3.2) se muestran los resultados que arrojó la aplicación del cuestionario de cohesión de grupo en los miembros del consejo de la empresa “Y”.

Tabla 3.2 Respuestas de los consejeros de la empresa “Y” al cuestionario sobre cohesión de grupo, Cd. Juárez, México, 2008

Parte A. Cuestionario de los atributos de cohesión de grupo de los miembros del consejo de administración.

Enunciados	CA	CB	CC	CD	CE	CF	CG	CH	Prom.
1. Los miembros de este consejo se respetan entre ellos.	4	4	5	4	5	4	5	3	4.25
2. Los consejeros tienen disposición para ayudarse mutuamente en las tareas del consejo.	5	3	4	4	5	3	5	4	4.125
3. Los consejeros socializan entre ellos fuera de las juntas de consejo.	3	3	5	1	4	3	3	3	3.125
4. Hay un alto grado de confianza entre los miembros del consejo de administración.	5	4	4	4	5	4	5	3	4.25
5. Los miembros del consejo de administración demuestran responsabilidad fiduciaria en su conducta.	5	1	4	nc	5	5	5	5	3.75
6. Los miembros del consejo de administración son leales a la empresa.	5	5	4	5	5	3	5	5	4.625
7. No existen problemas de comunicación y coordinación entre los miembros del consejo de administración.	3	4	5	3	5	3	5	3	3.875
8. El consejo de administración alcanza sus decisiones de manera unánime.	3	3	3	5	4	4	4	4	3.75
9. El consejo de administración está bien dotado de información financiera sobre la empresa.	4	2	3	5	5	5	5	4	4.125
10. La gestión del consejo de administración es transparente.	5	3	5	5	5	3	5	5	4.5
11. El consejo de administración reúne información de manera efectiva.	4	2	2	3	5	4	5	4	3.625
12. El consejo de administración no toma decisiones en contra de los intereses de los accionistas.	4	5	4	nc	5	4	nc	5	3.375
13. El consejo de administración se reúne frecuentemente.	3	2	4	1	5	3	5	3	3.25
14. El presidente del consejo de administración es rara vez reemplazado, excepto en casos de muerte y vejez.	5	5	5	5	nc	5	nc	5	3.75
									∑54.375

CA= Consejero A, CB= Consejero B, etc.
nc= No contestó.

En una escala del 1 al 5. Donde 1=Muy poco de acuerdo y 5=Altamente de acuerdo, de su opinión sobre lo que sucede en su (los) consejo (s), donde usted sirve como consejero.

La puntuación mínima total que se puede obtener de la anterior tabla es 14 y la máxima total es 70. El promedio de la cohesión de grupo es 3.883 (54.375/14). 6 de los 14 enunciados tuvieron un promedio igual o mayor de 4 (4 = bastante de acuerdo) y los enunciados que tuvieron las respuestas más favorables fueron: “Miembros de este consejo se respetan entre ellos”; “Los consejeros tiene disposición para ayudarse mutuamente en las tareas del consejo”, “Hay un alto grado de confianza entre los miembros del consejo de administración”, “Los miembros del consejo de administración son leales a la empresa”, “El consejo de administración está bien dotado de información financiera sobre la empresa”, “La gestión del consejo de administración es transparente”.

El respeto y la confianza, como ya se ha señalado, elementos necesarios para la cohesión de grupo, aparecen con los promedios más altos junto al atributo lealtad. Siendo un ejercicio realizado por primera vez por muchos de ellos (el ser consejeros) y con algunos integrantes desconocidos para la mayoría, el consejo ha logrado sinergia y ha funcionado con éxito, como lo demuestra el hecho de que el fundador tiene planeado empezar de nuevo actividades y todos los “antiguos” miembros han aceptado ser parte de él. Para la empresa “Y”, la selección de los consejeros para la conformación del consejo consultivo fue clave para su buen funcionamiento. Dentro de esta misma variable Cohesión de Grupo y respecto a los 4 enunciados que obtuvieron los promedios más bajos. El enunciado “Los consejeros socializan entre ellos fuera de las juntas de consejo”, confirma lo que los consejeros comentaron durante las entrevistas, en el sentido de que faltó tiempo y que esta socialización es algo que la mayoría de los miembros deseó se hubiera llevado a cabo.

Por su parte, el enunciado “El consejo de administración reúne información de manera efectiva”, da cuenta que los miembros del consejo reconocen que el accionar de ellos como consejo consultivo ha estado limitado, ya que no tienen la facultad formal de exigir información, sólo solicitarla (los consejeros mencionaron que el fundador siempre dio toda la información necesaria cuando ésta fue solicitada).

Y el promedio del enunciado “El consejo de administración no toma decisiones en contra de los intereses de los accionistas”, fue afectado por la ausencia de respuesta a este enunciado por parte de dos miembros, quienes por separado respondieron que contestaron así debido a que la estructura accionaria de la empresa contiene un solo accionista (en realidad son dos, aunque uno de ellos tiene un porcentaje sumamente minoritario) y que por ende, no aplicaba responder este enunciado. Finalmente, para “El consejo de administración se reúne frecuentemente”, sucedió lo ya comentado en el primer estudio de caso. Los miembros opinaban que eran pocas veces las que se reunían. Ellos llegaron a reunirse más de 4 veces al año.

Asimismo, se llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas con los miembros del consejo. El fundador diseñó un consejo consultivo con miembros quienes tuvieran una variedad de antecedentes y experiencias profesionales. Un consejero tenía experiencia en la secretaría de finanzas del estado de Chihuahua, otros dos eran empresarios exitosos que habían manejado esquemas de innovación en sus negocios. Como ya se

ha mencionado, el fundador realizó una investigación previa de sus antecedentes. “¿Cuál es el perfil que yo buscaba? Gente que fuera innovadora, o sea, gente que estuviera en diferentes líneas o áreas de negocio”.

Ya había sinergia entre varios miembros del grupo ya que algunos eran conocidos del fundador. Al consejo se incorporaron 3 personas nuevas. A pesar de tener también otros buenos amigos, el fundador reconocía no tenían ese perfil, su intención era crear discusión y no tanto estar todos pensando igual. Buscaba tener buenas ideas y buenas aportaciones, donde amigos de los dueños pueden formar parte del consejo siempre que demuestren tener facultades para ello y no tengan conflicto de intereses. Esta forma de seleccionar a los consejeros influyó para que el grupo alcanzara rápidamente una cohesión grupal. Un consejero amigo del fundador relata: “Nos conocemos desde hace mucho tiempo, somos muy amigos y nos queremos mucho, existe una amistad muy fuerte, como de hermandad, cuando nos ayudamos, nos ayudamos incondicionalmente”.

El respeto y la confianza entre los consejeros parece haber surgido de dos ámbitos: de la amistad profunda que había en algunos de ellos, así como de la experiencia profesional que demostraron una vez, ya desarrollando sus tareas dentro del consejo. El consejo se integró rápidamente y ello hizo que las discusiones fueran muy ricas. El fundador siempre tuvo la percepción de que había buen nivel de respeto, pero a ciencia cierta lo desconoce, debido a que nunca hubo alguna sesión de retroalimentación o proceso de evaluación del consejo, ya que percibió una rápida integración del grupo y por ello consideró no hubo necesidad de implementar un plan de integración. Los consejeros percibieron que el respeto profesional de uno al otro se dio de manera muy natural. La total apertura que los consejeros internos mostraron al inicio de la operación del consejo, ayudó a que los nuevos consejeros respondieron de la misma manera y de ahí la relación rápidamente empezó a formarse.

Las personalidades de los consejeros eran muy variadas. Algunos más tranquilos que otros, otros apasionados, algunos compartían ideologías empresariales. Entre los consejeros externos, había uno considerado como “el abogado del diablo”.

Las diferentes personalidades dentro del consejo parecen haber ayudado a la rápida cohesión de éste en las tareas a desarrollar, ya que los consejeros relatan que empezaban a tiempo, si alguien quería pasar un dato lo pasaba, se aportaban muy buenas ideas; explican que fue debido a que son gente que viene de ámbitos diferentes y ve las cosas desde puntos de vista distintos, el pragmático, el cerebral, el vendedor, el de recursos humanos, puntos que valen la pena escuchar.

Entre los consejeros existían diversos antecedentes profesionales y mucha admiración. Algunos con experiencia en el gobierno estatal, otros empresarios, otros directores de área de importantes industrias de la localidad, varios de ellos con experiencias de haber presentado ante consejo de administración y ante consejeros exitosos. A pesar de que algunos no tenían experiencia como tal, la experiencia profesional de ellos en sus diversos ramos parece haber sido determinante para lograr sinergia.

El consejo pocas veces socializó fuera de las juntas. Entre los consejeros, aun cuando había gran camaradería, no se reunían fuera de las reuniones de consejo debido a sus agendas individuales de trabajo y solo lo hacían cuando el fundador organizaba desayunos o algunas cenas. Esta socialización, aun cuando era el deseo de varios de los consejeros se hubiese dado tanto en el plano personal como en el profesional, el tiempo no se llegó, ya que el consejo suspendió operaciones.

En el consejo de la empresa “Y”, el fundador desarrolló tres roles para que el consejo alcanzara estas conductas hacia las tareas encomendadas. Actúa como un “otorgante de la información”, al proveer de datos y hechos al consejo para la toma de decisiones, como un “buscador de opinión”, al solicitar opiniones de otros para realizar decisiones, y finalmente como un “energizador”, quien estimula al grupo a continuar trabajando.

Los consejeros demostraron siempre responsabilidad fiduciaria en su conducta: “Muy en serio, no era un juego para ninguno de los que estábamos ahí”, y la lealtad de los consejeros estuvo fuera de toda duda fundamentalmente por la relación personal que se tenía con el fundador por parte de cada uno de los miembros. Un consejero comenta al respecto: “El fundador genera mucho ese tipo de sentimiento, ese tipo de lealtad de la gente para con él.” Es oportuno señalar respecto a este punto que todos los consejeros se mantuvieron durante todo el ciclo que duró el consejo consultivo.

Respecto a problemas de comunicación entre los consejeros, ello ocurrió poco y al principio durante las primeras sesiones, ya que algunos de los consejeros no estaba familiarizado con la operación y naturaleza del negocio. Dentro de estos problemas se encuentran las conductas egocéntricas y las actitudes y emociones. En el consejo de la empresa “Y” no se presentó lo anterior, salvo en un consejero, el llamado “abogado del diablo”. El consejo frecuentemente tuvo roces con este consejero, a quien le dan el crédito de, si bien es cierto no consideran que para él fuera un juego, si piensan que siempre trató de “venderse” ante ellos como un analista, “un sabelotodo”, poniendo siempre en tela de juicio las opiniones de los demás miembros pero generalmente sin proponer alguna alternativa. Algunos consideraron que tal vez había en este consejero problemas de ego.

Acerca de la gestión transparente del consejo, el fundador siempre tuvo esa impresión, nunca leyó doble discurso durante las juntas o en pláticas que sostenía en forma personal con los consejeros. Entre ellos siempre hubo la percepción de estar trabajando todos de manera “cristalina”. Un consejero es categórico al afirmar: “¿La gestión del consejo de administración es transparente?”, “¿Qué más transparente puede ser algo donde no hay intereses de por medio?”.

Respecto al liderazgo que existía en el consejo, la gran mayoría de los miembros coincide en que el presidente del consejo (entiéndase el fundador) ejerció una influencia positiva en ellos ya que él era el que los convocaba, informaba y lideraba en las reuniones y además, no nada más eran de trabajo, los invitaban a cenar y eso le daba una posición diferente, cuidaba bien el grupo. Los consejeros perciben al fundador como una persona con muchísima visión, muy humilde, con un deseo de

aprender y de cambiar. “Es una persona muy abierta, de bien, justa, que comparte con sus empleados y con su comunidad”.

La lealtad hacia su persona era un sentimiento que el fundador generaba mucho en su gente y en los consejeros. Algunos consejeros piensan fue él lo que unió al grupo: “Por la personalidad del presidente, un hombre muy abierto, un líder que provoca el trabajo en equipo, con cero paradigmas”.

El grado de cohesión grupal que se desarrolló entre los consejeros es tal, que los consejeros perciben que si empezaran mañana con las mismas gentes, habría la misma confianza y la misma apertura. De hecho, el fundador recientemente extendió de nuevo la invitación para iniciar de nuevo las labores del consejo y todos aceptaron, aun cuando han pasado varios años desde que dejó de funcionar. Los consejeros se divertían y aprendían al llevar a cabo el proceso.

Un elemento a considerar es que los consejeros no recibían compensaciones económicas por su labor dentro del consejo consultivo, aun cuando el fundador trató de establecerlas. Al principio se les daba a los consejeros un sobre con un cheque, mismo que en ese instante era rechazado. Varias veces hubo tal situación, hasta que el consejo como tal optó por negarse totalmente a ello. Las razones que dan los consejeros externos por haber asumido esta posición son varias, por ejemplo, la oportunidad de aprender: “No somos hermanitos de la caridad, es mi amigo, lo estimo muchísimo, pero también estoy aprendiendo”.

Otros consejeros sintieron que si hubiera pago de por medio, hubieran tenido que dedicar mucho tiempo a sus actividades como consejeros de la empresa, lo cual no era posible debido a las actividades profesionales de cada uno. Ninguno de ellos se dedica de tiempo completo a ser consejero. Una compensación consideran hubiese restringido la libertad de expresar sus puntos de vista. Los hubiera hecho sentir incómodos y no hubieran ido con el mismo gusto o con el mismo placer de compartir sus ideas. Su participación hubiera estado muy condicionada y posiblemente hubiera habido gente que se hubiera retirado. Los hallazgos sugieren que la cohesión de grupo existente en el consejo ayudó a que las sesiones fueran ágiles y eficaces, decían: “¡no, pues, si no la pasamos repadre!”, ¡qué bueno!, eso quiere decir que no lo sentían como una carga, nunca lo percibí así como que ¡tengo que ir a estas juntas!”.

Tareas de control

A los seis meses de haber iniciado funciones, el consejo empezó a tomar el control de las juntas y a ejercer sus funciones, y los consejeros ya exigían al fundador acciones concretas sobre los asuntos en donde se habían recomendado cambios, a fin de monitorear y evaluar el desempeño de la empresa. Las juntas del consejo generalmente constaba de dos partes: La primera parte era una información financiera, cierre de ventas, en general todos los indicadores. La siguiente consistía en los proyectos macro de la empresa, como apertura de sucursales. Las presentaciones en general eran de 15 a 20 minutos, eran muy ágiles y todos los miembros tenían espacio

para dar sus opiniones. Los consejeros percibieron que las juntas eran ligeras y salían todos contentos de lo que habían aportado o lo que habían recibido. El consejo empezó a realizar sus juntas de forma trimestral. Sin embargo, llegó un momento en donde el consejo solicitó realizarlas de manera bimestral, situación que fue del agrado del fundador.

Respecto a estos impactos y en particular sobre el valor que el consejo consultivo tuvo para la empresa “Y” al enfocar la atención de ejecutivos claves sobre el desempeño de la empresa, uno de ellos fue en la rigurosidad de los estados financieros, los cuales dejaron de ser para la empresa solamente, sino que se prepararon para que los pudiera ver un tercero y fueran más claros. Para lograr ello, el consejo siempre estuvo dotado oportunamente de información financiera. El fundador enviaba a los consejeros con anticipación los estados financieros antes de las juntas. En cuando a si el consejo recababa información eficientemente, los consejeros siempre recibieron total apertura de información, ya sea la que directamente se proporcionaba o la que ellos en su momento solicitaban. El fundador estaba muy al tanto de cuidar al grupo y para efectos de ello, y debido a los problemas que se empezaron a dar con el consejero “abogado del diablo”, tuvo que solicitarle se separara del consejo consultivo a efectos de que éste pudiera seguir efectuando sus funciones de control y de estrategia de manera adecuada.

Tareas de estrategia

El consejo, a fin de ayudar a representar a la empresa dentro de la comunidad, apoyaba las iniciativas que presentaba el fundador para actividades de apoyo hacia algunas instituciones de servicio social, además de tener eventos para casos extraordinarios, como apoyo a la región Tarahumara, entrega de juguetes y despensas navideñas, etc. Acerca de la participación del consejo consultivo en proceso de toma de decisiones estratégicas, haber suspendido sus actividades tuvo como consecuencia que ya no tuvieran tiempo de ver si algunas decisiones estratégicas que ellos recomendaron llevar a cabo fueron las adecuadas. En algunas decisiones los consejeros si tuvieron tiempo suficiente para corroborar que sus recomendaciones en guiar a la alta dirección en alcanzar la misión y objetivos de la empresa fueron las acertadas y monitorear estas decisiones importantes, como la que tomaron para cerrar una operación en Estados Unidos, la cual, era costosa y no era rentable. Al final de cuentas dejó de existir como tal, ya que afectaba a las operaciones en México. Eso fue de los objetivos que logró el consejo consultivo y tuvo en la empresa un impacto positivo en sus funciones de estrategia, al participar en la formulación e implementación de éstas y así, proveer de consejo a la empresa y al fundador.

Los impactos estratégicos que el consejo tuvo fueron por ejemplo, la decisión sobre la adquisición de una empresa similar en Chihuahua capital o la inversión en equipo de automatización de almacén, inversión muy importante en su momento. Ambas fueron un éxito.

3.1.3 Empresa “V”, producción y distribución de alimentos

A continuación (tabla 3.3.) se muestran los resultados que arrojó la aplicación del cuestionario de cohesión de grupo en los miembros del consejo de la empresa “V”.

Tabla 3.3 Respuestas de los consejeros de la empresa “V” al cuestionario sobre cohesión de grupo, Cd. Juárez, México, 2008

Parte A. Cuestionario de los atributos de cohesión de grupo de los miembros del consejo de administración.

Enunciado	CA	CB	CC	Prom.
1. Los miembros de este consejo se respetan entre ellos.	4	1	3	2.6667
2. Los consejeros tienen disposición para ayudarse mutuamente en las tareas del consejo.	5	3	3	3.6667
3. Los consejeros socializan entre ellos fuera de las juntas de consejo.	4	1	4	3
4. Hay un alto grado de confianza entre los miembros del consejo de administración.	5	2	3	3.3333
5. Los miembros del consejo de administración demuestran responsabilidad fiduciaria en su conducta.	5	2	3	3.3333
6. Los miembros del consejo de administración son leales a la empresa.	5	3	5	4.3333
7. No existen problemas de comunicación y coordinación entre los miembros del consejo de administración.	1	2	4	2.3333
8. El consejo de administración alcanza sus decisiones de manera unánime (consenso).	1	3	3	2.3333
9. El consejo de administración está bien dotado de información financiera sobre la empresa.	3	2	5	3.3333
10. La gestión del consejo de administración es transparente.	5	2	5	4
11. El consejo de administración reúne información de manera efectiva.	2	2	5	3
12. El consejo de administración no toma decisiones en contra de los intereses de los accionistas.	5	1	1	2.3333
13. El consejo de administración se reúne frecuentemente.	2	2	4	2.6667
14. El presidente del consejo de administración es rara vez reemplazado, excepto en casos de muerte y vejez.	nc	5	5	3.3333
				Σ43.667

CA= Consejero A, CB= Consejero B, etc.

nc= No contestó.

En una escala del 1 al 5. Donde 1=Muy poco de acuerdo y 5=Altamente de acuerdo, de su opinión sobre lo que sucede en su (los) consejo (s), donde usted sirve como consejero.

La puntuación mínima total que se puede obtener de la anterior tabla es 14 y la máxima total es 70. El promedio de la cohesión de grupo es 3.119 (43.667/14). 11 de los 14 enunciados tuvieron un promedio igual o menor de 3.33 (3 = regularmente de acuerdo) y los siguientes 5 enunciados presentaron las puntuaciones más bajas: “Miembros de

este consejo se respetan entre ellos”. “Los consejeros socializan entre ellos fuera de las juntas de consejo”, “No existen problemas de comunicación y coordinación entre los miembros del consejo de administración”, “El consejo de administración alcanza sus decisiones de manera unánime” “El consejo de administración se reúne frecuentemente” y “El consejo de administración no toma decisiones en contra de los intereses de los accionistas”. El respeto entre los consejeros no era bueno y se sugiere por ello no socializaban con frecuencia fuera del ambiente laboral. Los problemas en sus relaciones sociales y de trabajo, también se sugiere fueron factor para tener problemas de comunicación y coordinación. Las decisiones no eran alcanzadas de forma unánime, por lo que había parcialidad en ellas y por ende, afectaron los intereses de los accionistas y el funcionamiento del consejo.

Para la presente variable, los 3 enunciados que tuvieron las respuestas más favorables fueron: “Los consejeros tienen disposición para ayudarse mutuamente en las tareas del consejo”, “Los miembros del consejo de administración son leales a la empresa” y “La gestión del consejo de administración es transparente”. El primero muestra no solo de que los consejeros participaban directamente en la dirección de la empresa, sino que, como mencionó un consejero, esa era una cualidad de los fundadores, ya que la entrega al trabajo estuvo siempre fuera de duda. El hecho de que la empresa haya durado cerca de 10 años y que durante todo este tiempo los fundadores y algunos consejeros internos estuvieron formando parte de las reuniones de consejo durante gran parte de esos años, da fundamento al segundo enunciado.

El tercer enunciado sugiere que en general había transparencia, pero los períodos durante los cuales la presencia de actitudes egocéntricas (como cuando el fundador relató sobre el “maquillaje” de la empresa durante algún tiempo por parte de su hermano) se presentaban, fueron ocasionando problemas cada vez más fuertes para el buen manejo del resto de los enunciados (11 de ellos) para esta variable. Al igual que en los dos anteriores casos, se realizaron entrevistas semiestructuradas a los miembros del consejo.

Los integrantes de éste se respetaban poco entre ellos, originando problemas: “No había el respeto que se requería, un asesor que se traía no se respetaba realmente: eran dos, tres semanas, y a la siguiente ya molestaba, nunca se respetaron los niveles jerárquicos dentro de la empresa”. Ambos fundadores no eran ajenos a esta situación y las fricciones entre ellos eran frecuentes.

En el consejo y en especial entre los fundadores, había poca confianza y ello no permitía que las juntas fueran productivas: “No había confianza entre ellos, “si yo le digo lo que voy a hacer, ¡no vaya a ser que el otro!...va a hacer tal cosa para que no suceda o lo va a querer hacer por su cuenta”.

Usar un intermediario era una estrategia común entre los fundadores a fin de enterarse de lo que uno decía del otro, en lugar de hablar claro y directo entre ellos, Para los intermediarios era muy difícil lidiar con esta situación, ya que eran presionados para obtener información de la contraparte. Se sugiere que debido a ello, cada fundador empezó a tener su “grupito” dentro de la empresa. Y ello inició la creación de grupos

informales mutuamente excluyentes, comenzaron los problemas y ello se fue reflejando en las operaciones del negocio.

La operación del negocio empezó a relacionar socialmente al fundador, quien se dedicaba a la producción, venta y manejo de las sucursales, en las actividades de su hermano, quien a su vez manejaba la publicidad y las relaciones públicas de la empresa: “Me empezaba a relacionar con la misma gente de él y ello le empezó a molestar”. Cuando la empresa inicia con la apertura del restaurante⁵⁰ y la operación de la radiodifusora, acuerdan que el hermano se quede con la administración de éstos y el fundador con el manejo de las sucursales.

La incapacidad de manejar la empresa, que día a día crecía rápidamente empezó a hacerse notoria. Sin preparación universitaria, los únicos cursos de capacitación que ellos recibían eran acerca de la producción de sus productos, pero no en gestión, dirección o en administración. “Yo creo que ahí fue la incapacidad de manejar un negocio y querer reflejar otra cosa”. De ahí empezaron a tener problemas, la invasión de espacios administrativos y operacionales entre los hermanos era una constante y era provocado por el hermano mayor.

La falta de administración financiera del negocio también era un punto a considerar. Era característico del hermano manejar el dinero sin procedimientos contables adecuados, sin tener un plan o presupuesto establecido y a veces sin informar al fundador. Le decía al fundador: “nomás ve su hermano lana y aguas” porque se iba, la iba a invertir o a ver qué le hacía o la sacaba, no veía qué compromisos iba a estar echándose adelante”.

Sobre esta punto de la incapacidad de manejo de la empresa y, en cuanto a la eficacia de la misma vs. la relación familiar, también existieron diferencias, ya que el fundador afirmó nunca haber aceptado incorporar a sus familiares a laborar en la empresa. Sin embargo, su hermano sí aceptó hacerlo, y ello creó nuevos problemas de intermediarismo: “No había una buena dinámica familiar, no había integración, o sea, el negocio es una cosa y la familia es otra, ahí no podía separarse, ellos no lo lograron”. Lo anterior a diferencia de lo ocurrido en el primer caso de la empresa “X”, donde cuatro hermanos sí lograron trabajar de manera conjunta.

El consejo se reunía frecuentemente, podía ser dos veces a la semana o una vez cada 15 días y dependiendo del estado de ánimo de los fundadores, lo cual pudiera indicar un posible exceso. En éste así como en la empresa en general, existían problemas de comunicación y coordinación entre los fundadores y de ellos hacia sus consejeros, ya que llegaban a distanciarse no teniendo comunicación si alguno traía alguna reminiscencia de alguna situación personal. Siempre tenía la última palabra el hermano del fundador al momento de tomar la decisión ya que era el accionista mayoritario. Estas situaciones provocaban frustración en el fundador. El hecho de que su hermano tuviera el 60% de las acciones y el fundador 40%, ocasionaba que la mayor parte de las decisiones se tomaran por mayoría.

⁵⁰ El restaurante era de una arquitectura vanguardista, de alta cocina y su mercado meta era la población de ingresos altos.

Es posible que haya alguna influencia de los valores familiares en ello, ya que el fundador comentó: “yo soy el más chico de la familia y me decían: Déjalo, es tu hermano mayor”. Lo anterior es sugerido también por un consejero, quien externó que precisamente por ello, el hermano no se prestaba tanto a que el fundador opinara sobre diversos asuntos. Sin embargo, del fundador hacia su hermano si había esa disposición. Asimismo, no hubo en los fundadores influencia de algún agente externo, como pudiera ser el padre, que fuera líder para ellos. En el consejo de la empresa “V”, tampoco hubo entre ellos alguien que tomara este rol: “No hay una ascendencia, no hay un camino paralelo de ambos”. Al no existir alguien que organizara tanto las actividades del grupo (tareas) como mantenerse al pendiente de sus puntos de vista y sentimientos, los hallazgos sugieren que, nunca hubo un líder frente al grupo.

El fundador aseguró que para el proceso de toma de decisiones del consejo, el obstáculo más grande era el ego que empezó a desarrollarse fuera de control en su hermano: “No le encuentro otra cosa más que el ego, la envidia, el darse a notar, siento que él veía sus debilidades y quería suplirme con otra persona. Cuando empecé hacer la nieve en una junta staff decía: “¡Quiero a alguien que sepa hacer nieve”!, y le decían “¿Cómo el de la marca Baskins-Robbins?⁵¹”. No era Baskins- Robbins, pero trataba de hacerla mejor, sé cómo hacerla. Lo que hacía era que le cambiaba los envases, metía el helado de nosotros a un envase de Baskins-Robbins. Él decía que todas eran mejor que la de nosotros. Y cuando probaba la que había metido en el envase de la otra marca decía “esta es la mejor”. Y en realidad había probado la nuestra”. Así, el hermano no reconocía el arduo trabajo del fundador ni otorgaba el mérito suficiente.

En opinión del fundador, este fue el punto de inflexión en el crecimiento de la empresa, el ego de su hermano (algunos consejeros opinaron que éste existía en ambos fundadores). Otro ejemplo de ello fue cuando su hermano empezó a realizar contrataciones que eran muy costosas para la empresa pero este personal no rendía como la empresa esperaba: “Es un parásito que no hacía nada más que adular a mi hermano”.

A esta clase de gente internamente se les llamaba “corifeos”. Hay que tener en cuenta que los directivos pueden utilizar su poder para situar como consejeros a personas con las que existe alguna relación personal. Ello pudiera explicar la aparición de los “corifeos” en el consejo de la empresa “V”, con el consecuente perjuicio que para el debate y la cohesión de grupo tuvo ello.

El fundador funcionaba, como señala un consejero, como una balanza. Cuando estuvo ausente de la administración, no había quien frenara a su hermano en el manejo de las finanzas y de la empresa en general. Al haber separado de su lado al fundador, el hermano pronto se daría cuenta de que cometió un gran error que impactaría a las operaciones de la empresa.

⁵¹ La empresa Baskin-Robbins tiene más de 68 años de antigüedad y actualmente posee más de 5800 puntos de venta en el mundo, lo que la convierte actualmente en la empresa más grande del mundo en su ramo. Disponible en: <http://www.baskinrobbins.com/content/baskinrobbins/en/aboutus.html> (Consulta: 28-03-2013).

Sin embargo, algunos consejeros comentan que tal vez no haya sido el ego lo que influyó para la separación final de los fundadores y del consejo, sino la influencia que en ambos ejercieron sus respectivas esposas y amigos cercanos, algo que también estuvo presente pero que pudo ser resuelto con éxito en los dos primeros estudios de caso: “Empezaron a verse entre ellos de que “yo tengo más y el otro tiene menos”, empezaron a ver lo que era de cada quién y comenzaron más los contratiempos entre ambos, ya no había unión”.

El inicio de la futura separación total de los fundadores no tardaría mucho en llegar. El hermano le pide al fundador se separe durante 6 meses de la empresa: “Él se trajo una persona que le dio un curso de administración y cómo manejar negocios. Le pagaban seis mil dólares al mes. Inmediatamente se le hizo bolas la empresa”. Dada esta situación y antes del plazo de 6 meses acordado, el hermano le pidió que regresara a la división de pastelería y helados como administrador y el fundador aceptó. Poco después de haber regresado como administrador de las sucursales, descubrió que su hermano ocultaba la futura separación.

El proceso de separación inicia cuando el fundador se da cuenta que su hermano tiene otra empresa y que ha aprovechado las ausencias del primero para saquearla en beneficio de la suya. Posteriormente, su hermano le informa que lo va a remover de su cargo en la empresa y lo nombra encargado del departamento de mantenimiento. El proceso tuvo muchas fricciones. Como la estructura accionaria era del 60-40%, empiezan a querer repartirse todo de esa manera, incluyendo a los empleados y por supuesto a las sucursales. El fundador luchó porque no se diera esta separación, pero fue imposible, su hermano ya tenía otros planes. Debido a los problemas de separación, decide el hermano contratar a una persona para ello: “Una mierda de cabrón, aparte me estaba cobrando y me quería robar, opté por decirles; dame mi parte, lo que tú quieras”. Al final el fundador retuvo seis locales y la planta y él hermano se quedó con todos los demás locales propios. Pero al no hacer nada por escrito, el hermano frecuentemente se arrepentía de lo acordado.

Habiendo terminado la separación el hermano del fundador empieza la nueva empresa la cual tendrá el mismo giro que la empresa “V”, teniendo que invertir una fuerte cantidad de dinero para ello. Hay que recordar que se encontraban en medio de la remodelación de 17 sucursales, de las cuales se quedó con 9 de ellas y el 50% que le correspondía del restaurante, el cual, también fue cerrado. Esta remodelación era bajo el concepto de la empresa “V” no de su nueva empresa, por lo que hubo que gastar nuevamente. Al cabo de un tiempo la empresa de su hermano se vio inmersa en problemas financieros y concluyó sus operaciones. En la actualidad el fundador ve imposible que vuelvan a trabajar juntos.

Tareas de control

La falta de confianza y conflictos frecuentes entre los fundadores podría tener su origen en las diferentes visiones que cada uno de ellos tenía sobre el manejo de la empresa,

dificultando con ello el trabajo del consejo de articular los objetivos de los accionistas y enfocar la atención sobre el desempeño de la empresa: “Dos hermanos donde no hay una buena relación de empresas, no es nada personal entre ellos, es que tienen visiones diferentes”. La relación empresarial entre ellos era opuesta, si uno proponía hacer algo el otro lo cuestionaba y ello dificultaba el acuerdo. Los consejeros percibían muy difícil trabajar con dos mentes diferentes. Para ambos hermanos fue difícil complementarse.

Otro consejero comenta sobre el mismo punto: “Los fundadores obviamente se enfocan en lo más fuerte, en la operación, pero todo lo que está alrededor eso no lo ven, ¿Cuál va a ser la visión de la empresa? o ¿Cuál va a ser el plan a este año o al próximo? Es solamente el día a día”.

Las actitudes egocéntricas ya mencionadas con anterioridad, afectaban también el libre intercambio de ideas entre los hermanos y por ende las funciones del consejo. En el consejo era difícil lograr decisiones basadas en el consenso. En cuanto a la toma de decisiones, la ya mencionada estructura accionaria de carácter mayoritario, ocasionaba que muchas decisiones se tomaran de forma autoritaria. Estas situaciones provocaban frustración en el fundador. Lo anterior sugiere que era difícil que el consejo pudiera efectuar su función de ratificar y monitorear decisiones importantes para la empresa.

Durante los seis meses en donde el hermano del fundador toma totalmente las riendas de la empresa, y donde no se consultó al consejo para conocer su opinión sobre como recompensar y reemplazar a miembros clave de la empresa, éste toma decisiones unilaterales que poco a poco iniciarán el proceso de separación y terminación de actividades del consejo. Contrata a un asesor quien al cabo de un tiempo, empieza a tener problemas con los consejeros. El asesor es contratado como nuevo director general de la empresa, pero sin informar ni pedir opinión al consejo. Esta situación inclusive provoca la partida temporal de un consejero interno.

La gestión del consejo de la empresa “V” poco a poco fue haciéndose menos transparente. El fundador asegura que su hermano cuando estuvo al frente de la empresa, “maquillaba” las finanzas de la misma y que algunos consejeros internos lo apoyaban en ello, evitando que hubiera un adecuado monitoreo y evaluación del desempeño de la empresa. La rivalidad entre ellos aumentaba día a día: “Y la realidad era otra, o sea, nomás para mostrar que él era mejor administrador.” La incapacidad de manejar los diversos negocios empezó a ser tan notoria, que un consejero externo recomendó la separación empresarial total de ambos, separación de la cual este consejero fue parte. Sucedió que el hermano era muy raro que se metiera en la operación de forma completa, pero al hacerlo, la pérdida de la función de control por parte del consejo fue total.

Tareas de estrategia

Con el crecimiento de la empresa, el hermano del fundador por recomendación de algunos amigos, contrató los servicios de algunos despachos de consultoría a fin de

proveer de consejo a la organización y dirección general de la empresa. Algunos de ellos se convertían en consejeros. Sin embargo, su duración como tales nunca fue de un tiempo considerable. Los conflictos que tenían con los fundadores no eran pocos y preferían retirarse antes de tener enfrentamientos más fuertes.

La toma de decisiones era un fiel reflejo de las personalidades de los accionistas, con emotividad y muchas veces sin raciocinio. Ya se había logrado que no fueran a dar instrucciones a gente que no estaba dentro de su área de responsabilidad, pero aun así seguía existiendo problemas. Había mercancía que se compraba y se mandaba al restaurante por parte de la empresa "V", ya que tenía la posibilidad de importar algunas mercancías y las facturaba al restaurante, pero éste no pagaba por la falta de flujo ya que no estaba siendo una empresa redituable y llegó a tener deudas de 200 mil pesos con la empresa "V", pero ésta siguió subsidiando su operación. Algo que llama la atención es que a pesar de que en el restaurante (a diferencia de las sucursales) la participación era del 50% de ambos, el hermano no dejaba participar al fundador en las decisiones.

Con la presencia de los "corifeos" dentro del consejo era difícil esperar que éste pudiera realizar su función de estrategia, a fin de guiar a la alta dirección en alcanzar la misión y objetivos de la empresa. Asimismo, lo anterior forma parte de la función de control, ya que ocasionaba costos de agencia al no tomar los agentes (entiéndase consejeros) decisiones a favor del principal. Estos problemas de ego en opinión de un consejero, fueron los que originaron la petición de separación del fundador de sus actividades en la empresa por un periodo de 6 meses por parte de su hermano (el acuerdo inicial era una alternancia de ellos en la dirección de la empresa), con el supuesto de que ello ayudaría a no tener tantos conflictos entre ellos. El fundador estuvo de acuerdo con la decisión de su hermano.

Durante los seis meses en donde el hermano estuvo al frente de las operaciones de la empresa, también hubo problemas de coordinación y de comunicación entre los consejeros al decidir cómo utilizar recursos valiosos de la empresa. Ya como director general, el hermano del fundador empezó con las remodelaciones de las 17 sucursales, remodelación que tuvo fuerte impacto en las finanzas de la empresa. Si bien es cierto que ya en ese momento se encontraba a cargo de la empresa, no avisó al fundador del arranque de este proyecto.

3.2 Debate en su influencia sobre la eficacia del consejo

3.2.1 Empresa "X", medios de comunicación

A continuación (tabla 3.4) se muestran los resultados que arrojó la aplicación del cuestionario sobre el debate en los miembros del consejo de la empresa "X".

Tabla 3.4 Respuestas de los consejeros de la empresa "X" al cuestionario sobre debate, Cd. Juárez, México, 2008

Parte B. Cuestionario sobre los atributos de debate de los miembros del consejo de administración.

Enunciado	CA	CB	CC	CD	Prom.
15. Hay un intercambio útil de ideas en las juntas del consejo de administración.	4	4	4	5	4.25
16. Las discusiones durante las juntas son constructivas.	3	5	3	5	4
17. Cuando se discute un asunto, los consejeros dejan en claro sus desacuerdos ante el resto del consejo.	4	3	3	4	3.5
18. Consejeros diferentes proponen diferentes acercamientos al asunto.	4	4	4	4	4
19. Los consejeros abiertamente evalúan las opiniones de otros miembros.	4	4	4	4	4
20. Las discusiones del asunto se vuelven calientes.	2	3	1	4	2.5
21. Las juntas del consejo de administración son productivas.	3	3	4	5	3.75
22. Los puntos de vista divergentes durante las juntas son tolerados.	5	5	4	3	4.25
23. Los miembros del consejo de administración que son consejeros internos son objetivos en sus decisiones.	4	2	5	5	4
24. Las opiniones de miembros externos del consejo de administración tienen peso significativo en las decisiones del consejo.	3	3	2	4	3
					Σ37.25

CA= Consejero A, CB= Consejero B, etc.

nc= No contestó.

En una escala del 1 al 5. Donde 1=Muy poco de acuerdo y 5=Altamente de acuerdo, de su opinión sobre lo que sucede en su (los) consejo (s), donde usted sirve como consejero.

La puntuación mínima total que se puede obtener de la anterior tabla es 10 y la máxima total es 50. Siguiendo lo expuesto en la tabla 3.4, respecto a la variable Debate el promedio es 3.72 (37.25/10). 6 de 10 enunciados tuvieron un promedio igual o mayor

de 4: “Hay un intercambio útil de ideas en las juntas del consejo de administración”, “Las discusiones durante las juntas son constructivas”, “Consejeros diferentes proponen diferentes acercamientos al asunto”, “Los consejeros abiertamente evalúan las opiniones de otros miembros”, “Los puntos de vista divergentes durante las juntas son tolerados” y “Los miembros del consejo de administración que son consejeros internos son objetivos en sus decisiones”. Como comentó un consejero “nadie se queda con nada”, por lo que se sugiere que en este consejo las ideas y opiniones fluyen sin obstáculo alguno. En cuanto a las 4 que no alcanzaron el mencionado promedio, el enunciado “Las discusiones del asunto se vuelven calientes” alcanza un promedio de solo 2.5. Este promedio precisamente sería indicador de que siempre hay la tolerancia y la prudencia entre los miembros del consejo para evitar que las discusiones se salgan fuera de control.

Respecto al enunciado “Las juntas del consejo de administración son productivas”, las respuestas sugieren que, el tiempo que se pierde en asuntos familiares durante las juntas de consejo ocasiona que ellos continúen sin considerar a las juntas de consejo como productivas.

El enunciado “Las opiniones de miembros externos del consejo de administración tienen peso significativo en las decisiones del consejo”, alcanza una puntuación de 3 (donde 3= regularmente de acuerdo), y ello sugiere que los miembros no están completamente cerrados a puntos de vista externos y que faltaría institucionalizar aún más la participación de dichos consejeros, lo que sugiere aumentaría el nivel de diversidad en el consejo y con ello el debate. Ninguna respuesta alcanzó en promedio 5 puntos, por lo que la dinámica del debate todavía puede mejorar en este consejo y ello, tal vez está reflejado en la puntuación de 3.5 que alcanza el enunciado “Cuando se discute un asunto, los consejeros dejan en claro sus desacuerdos ante el resto del consejo”.

Asimismo se realizaron entrevistas semiestructuradas a los miembros del consejo. Las personalidades de los consejeros al parecer han influido en el proceso de toma de decisiones del consejo: “Hay el cuentas alegres, el negativo, el pesimista. Y según la situación económica por la que ha pasado la empresa es al que se le va haciendo caso”. Los consejeros afirman que dentro del consejo existe un intercambio útil de ideas en las juntas, ya que han entendido que platicando las decisiones pueden salir mejor: “Todo mundo aporta, nadie se queda con nada, ahí no hay con que no voy a decir, porque sino ¿Qué va a pasar?, o ¿Qué van a decir?”.

Por lo anterior, los consejeros afirman que dejan en claro sus desacuerdos ante el resto del consejo. Se han dado casos donde no coinciden y argumentan sus puntos de vista, el por qué no coinciden con alguna otra opinión y finalmente se toman las decisiones por mayoría y regularmente son unánimes, por consenso.

Al llevar a cabo sus reuniones y realizar los debates respectivos para tomar decisiones, el consejo ha aprendido a controlar de manera adecuada la temperatura de éstas. Otro consejero comentó que ésta ha sido controlada a partir de la confianza y la cohesión grupal que el consejo presenta: “Cuando existe una buena cohesión, hay muchos

temas que despiertan pasión”. Eventualmente algún consejero puede molestarse respecto a un asunto en particular, pero los consejeros siempre terminan de acuerdo, poniendo de lado sus diferencias y entendiendo que por el bien de la compañía se tienen que asumir ciertas medidas y ello no causa mayor problema.

Tareas de control

Tomando en consideración lo señalado en el apartado 1.4.2, tablas 1.2 y 1.3 acerca de las funciones del consejo, se propone analizar la variable Debate en su influencia sobre la eficacia del consejo en el desarrollo de las tareas de control y estrategia. En primera instancia, se comienza con las tareas de control y este mismo procedimiento será realizado para la misma variable con las empresas restantes en sus apartados respectivos.

Que el consejo haya tenido que poner a votación del mismo algunas decisiones, sugiere que han existido desacuerdos entre los miembros y que el debate que se presenta en el consejo de la empresa “X” ayuda a sus funciones de control. Lo anterior, y que el derecho de veto se ha presentado y ejercido algunas ocasiones dentro del consejo por parte del fundador para controlar algunas decisiones que éste realiza, sugiere ayuda a que los consejeros tengan que proponer y revisar diferentes acercamientos a diversos asuntos y con ello, ratificar y monitorear decisiones importantes.

Los puntos de vista divergentes durante las juntas de consejo son tolerados. Los consejeros procuran entender ello y que las decisiones que son trascendentes para la compañía tienen que estar dadas por consenso. A pesar de que han existido divergencias, el consejo se mantiene unido y procuran discutir a fondo toda la información y dar el tiempo necesario para tomar una decisión aun cuando hay muchas que las toman de manera dividida. Algunas no son del agrado de algún consejero pero existe el respeto y entendimiento para asumirlas y disciplinarse. Lo anterior, se sugiere es posible gracias a la cooperación que muestran los miembros y por ende a su cohesión de grupo, ayudando a la toma de decisiones en su función de control.

Ser un consejo integrado en su totalidad por consejeros internos (entiéndase familiares) conlleva una fuerte carga de emotividad en el trabajo desarrollado por éste y dificultad en los consejeros para ser objetivos, afectando con ello su función de control. Este efecto negativo sobre la función de control fue aminorado dentro de este consejo, al haberse implementado mecanismos como el protocolo familiar: “El consejero que se siente relegado, lastimado, vota de una forma muy subjetiva por ese tipo de situaciones, entendimos que teníamos que remediar esta situación y nos metimos de lleno a desarrollar el Protocolo”. Como afirmó un consejero, el consejo fue otro después de la implementación del Protocolo familiar y le quito mucho ruido a las juntas, al articular los objetivos de los miembros y enfocar su atención hacia el desempeño de la empresa.

Tareas de estrategia

En las tareas de estrategia y debido al papel activo que en ello el fundador mantiene todavía dentro del consejo, en ocasiones se presenta por éste divergencia hacia las tareas desarrolladas por los consejeros en su función de estrategia y su participación es considerada por éstos de gran utilidad para la función de formulación e implementación de estrategias del consejo, y para la misma operación de la empresa tiene gran valía esta divergencia de opiniones y el debate que se genera a partir de ello. Es el caso de inversiones de la empresa en las cuales el consejo tomó la decisión de no participar y con el derecho de veto que le asiste al fundador, ha solicitado a los consejeros reconsiderar y revisar. “Nos damos cuenta que había muchos ángulos que no se analizaron y que se vuelven inversiones muy importantes y son basadas en la experiencia y visión de él, nos damos cuenta que nos falta mucho todavía como consejeros, por adquirir, aprender, ver otros ángulos”.

Los consejeros abiertamente evalúan sus opiniones. Frecuentemente se presentan opiniones divididas y a veces, como se ha mencionado, ha tenido que llegar al sistema de votación para sacar adelante puntos de carácter estratégico, como fue el caso en que la empresa decide afiliarse a una empresa de medios de cobertura nacional. Los consejeros estaban muy indecisos y decidieron ponerlo a votación, a pesar de que el director de ese momento (quien era el fundador) no estaba de acuerdo en esa afiliación, la cual finalmente sucedió.

Con el paso del tiempo las juntas de consejo opinan los consejeros, se han vuelto más productivas. Sin embargo, la fuerte relación que existe entre ellos ocasiona que las juntas se alarguen. Conscientes de esto, se encuentran trabajando en la constitución de un consejo familiar como estrategia para que los temas inherentes a la familia se toquen exclusivamente en él. Ello evitaría seguir teniendo pérdidas (de tiempo y esfuerzo) en el proceso de toma de decisiones.

Durante la historia del consejo han existido etapas en donde consejeros externos han participado y sus opiniones han tenido peso significativo en las decisiones. Sus opiniones eran muy respetadas y ayudaron bastante a la empresa, sobre todo (comentaron los consejeros), en una época muy difícil en donde había fuerte endeudamiento y dificultades para mantener la empresa en operación. En la actualidad, algunos de ellos opinan sería interesante retomar su participación en forma permanente. Es importante mencionar que los consejeros externos no aceptaban compensaciones por ello, lo hacían por amistad a la familia lo cual, es similar a lo acontecido en la empresa “Y”.

En cuanto a la participación de los consejeros externos, la estrategia que han seguido es que se agregan al consejo asesores financieros, jurídicos o del área de ingeniería, según sea el contexto de la empresa en ese momento. Debido a que se percibe que han ido tomando decisiones más o menos correctas y les han funcionado, la estrategia de incorporación de consejeros externos de forma permanente e institucional no es algo que se haya planteado. Algunos consejeros empiezan a preguntarse si es ya necesario, porque al estar muy inmersos en la compañía hay muchas situaciones que

reconocen no alcanzan a visualizar. Mientras que la incorporación de consejeros externos sea un hecho consumado dentro del consejo, sus miembros examinan el ambiente externo de la empresa como parte de sus funciones de estrategia a través de amistades, a quienes los consideran como una especie de “termómetros” fuera de la compañía, con los que fácilmente se comentan ciertas cosas y otorgan sus puntos de vista sin ningún tapujo. Los consejeros perciben que ello enriquece muchísimo su accionar.

3.2.2 Empresa “Y”, distribución de autopartes

En la siguiente tabla 3.5 se muestran los resultados obtenidos en la empresa “Y”. Respecto a la variable Debate, el promedio es 3.9 (39/10). 7 de 10 enunciados tuvieron las respuestas más favorables: “Hay un intercambio útil de ideas en las juntas del consejo de administración”, “Las discusiones durante las juntas son constructivas”, “Cuando se discute un asunto, los consejeros dejan en claro sus desacuerdos ante el resto del consejo”, “Consejeros diferentes proponen diferentes acercamientos al asunto”, “Las juntas del consejo de administración son productivas”, “Los puntos de vista divergentes durante las juntas son tolerados” y “Las opiniones de miembros externos del consejo de administración tienen peso significativo en las decisiones del consejo”.

Como en el primer caso, las ideas fluyeron sin obstáculo alguno y el debate fue considerado por estos consejeros como constructivo, por lo que ellos consideraron las juntas de consejo como productivas.

Tabla 3.5 Respuestas de los consejeros de la empresa “Y” al cuestionario sobre debate, Cd. Juárez, México, 2008

Parte B. Cuestionario sobre los atributos de debate de los miembros del consejo de administración.

Enunciado	CA	CB	CC	CD	CE	CF	CG	CH	Prom
15. Hay un intercambio útil de ideas en las juntas del consejo de administración.	5	4	4	4	5	4	3	5	4.25
16. Las discusiones durante las juntas son constructivas.	5	4	2	4	5	3	5	5	4.125
17. Cuando se discute un asunto, los consejeros dejan en claro sus desacuerdos ante el resto del consejo.	4	4	5	3	4	4	5	5	4.25
18. Consejeros diferentes proponen diferentes acercamientos al asunto.	3	4	5	4	5	3	5	4	4.125
19. Los consejeros abiertamente evalúan las opiniones de otros miembros.	4	4	3	1	5	3	5	4	3.625
20. Las discusiones del asunto se vuelven calientes.	2	2	5	1	3	3	1	3	2.5
21. Las juntas del consejo de administración son productivas.	4	4	3	4	5	4	5	5	4.25
22. Los puntos de vista divergentes durante las juntas son tolerados.	3	4	4	4	5	4	5	3	4
23. Los miembros del consejo de administración que son consejeros internos son objetivos en sus decisiones.	4	4	3	4	5	3	3	3	3.625
24. Las opiniones de miembros externos del consejo de Administración tienen peso significativo en las decisiones del consejo.	4	3	4	4	5	4	5	5	4.25
									Σ39

CA= Consejero A, CB= Consejero B, etc.

nc= No contestó.

En una escala del 1 al 5. Donde 1=Muy poco de acuerdo y 5=Altamente de acuerdo, de su opinión sobre lo que sucede en su (los) consejo (s), donde usted sirve como consejero.

La puntuación mínima total que se puede obtener de la anterior tabla es 10 y la máxima total es 50. Dentro de esta misma variable Debate y respecto a los 3 enunciados que obtuvieron un promedio menor de 4, el enunciado “Los consejeros abiertamente evalúan las opiniones de otros miembros”, tal vez su puntuación no ha llegado a las 4 puntos en promedio debido a que el consejero CD afirmó que él nunca evaluaba éstas, sino que daba por ciertas las opiniones sobre diversos asuntos que sus compañeros de consejo externaban. Es posible que ello esté relacionado con un señalamiento que este mismo consejero externó en el sentido de que él admiraba mucho a la mayoría de los consejeros por la amplia experiencia profesional que ellos tenían. Por otra parte, el enunciado “Los miembros del consejo de administración que son consejeros internos son objetivos en sus decisiones”, 2 de las 4 puntuaciones más bajas que obtuvo este enunciado fueron otorgadas por 2 consejeros que son internos, signo de que ellos mismos reconocen deben trabajar más en su toma de decisiones.

Por su parte el enunciado “Las discusiones del asunto de vuelven calientes”, muestra que los miembros de este consejo, al igual que en el primer estudio de caso, tienen la madurez para darle a las reuniones la temperatura adecuada, sin menoscabo del respeto y la confianza hacia el resto de los consejeros ni de la calidad de las discusiones que llevan a cabo.

Como ya se ha mencionado, este elemento de diversidad fue buscado deliberadamente por el fundador y fue factor clave en el proceso de selección de los consejeros. De esta forma, el intercambio de ideas fue muy útil en las juntas de este consejo. Tenían libertad de expresar, sin la limitante de que si eran o no amigos del fundador: “Íbamos en la confianza de expresar objetivamente hacia él lo que pensábamos”.

Los consejeros a pesar de no tener experiencia en el giro de la empresa, aprendieron rápido y los comentarios de los consejeros sugieren que no afectó al debate en el consejo. Sin embargo, algunos consejeros preferían guardar silencio al tratar temas que no dominaran.

Los miembros mencionaron que las discusiones de los asuntos que trataba el consejo tenían la temperatura adecuada y en ello, el fundador jugaba un papel importante para evitar se saliera de control el debate entre los consejeros, ya que funcionaba como mediador de las reuniones. Sin embargo, todos tenían muy buena participación y muy buena actitud y todo mundo puso lo mejor de su parte para calmar cuando de repente había discusiones.

En ocasiones la temperatura no se elevaba debido a la naturaleza del consejo consultivo. Los consejeros no eran socios y muchas veces no presionaban demasiado, aun cuando si dejaban en claro su posición sobre el tema que el consejo estuviese en ese momento tratando: “No te ibas hasta la yugular de decir ¡no, no, ni madre, pues es que yo ahí llevo el 80% de perder! Ahí es muy diferente y ellos así lo entendían, no íbamos a hacer ahí tampoco nuestro sainete”. A pesar de ello, como ya se ha mencionado, los consejeros tomaban muy en serio su papel. Respecto a si las opiniones vertidas por éstos eran abiertamente evaluadas por otros miembros, al parecer ello no se daba debido a la confianza que en el plano profesional se tenían entre sí.

Al principio las juntas no fueron del todo constructivas, ya que hubo que entender por varios consejeros la naturaleza del negocio debido a su diversidad de formaciones. Pero en general, la mayoría de los consejeros percibió que las juntas del consejo son productivas. Trataban de que alguien tomara los tiempos y moderara la reunión para no salirse del tema. Esa era en forma general la dinámica que ocurría durante las juntas.

Las juntas del consejo consultivo eran organizadas: El consejo proponía la agenda al fundador. Se mandaban con anticipación los materiales vía electrónica a cada uno, en particular los estados financieros, para que los consejeros tuvieran oportunidad de revisarlos incluso hacer preguntas durante las juntas. Éstas generalmente arrancaban a tiempo y se seguía con el orden del día, había suficiente tiempo para discutir, de hecho, dentro de la agenda se proponía un estimado de éste.

Siempre existió tolerancia contra puntos de vista divergentes: “¿Por qué los toleraba? Por pertinencia, hay que guardar las formas, de alguna manera correcta lo dices, punto... y ya”. Aún la actitud y aportaciones poco valiosas del consejero conocido como “el abogado del diablo” eran toleradas.

Y percibían que el fundador así reconocía y valoraba esta divergencia: “No porque él era el dueño al final de cuentas decía, “ya se acabó el jueguito señores y yo hago lo que quiera”. No, la verdad es que tomó las sugerencias muy en serio”. Cuando no sucede así, el grupo puede tener la sensación de estar perdiendo el tiempo y esfuerzo, cosa que no sucedió así, ya que todos han aceptado formar parte de nuevo en el consejo consultivo, el cual, planea reanudar su actividad en enero de 2009. Un consejero externo comentó: “Escucha las sugerencias. Si se aceptaba o no ya dependía del dueño”. Los consejeros internos eran muy conscientes de esta situación: “No sentíamos el riesgo de que si presento esto y me dicen ¡estás loco!, tengo que cambiarlo mañana, a lo mejor fuimos tan abiertos por eso”.

Tareas de control

Cuando un consejero hacía una recomendación, se procedía a discutirla y muchas veces ahí mismo se resolvían las dudas. En caso de que no quedaría aterrizado el punto en la discusión, el consejo anotaba en minuta generar reportes, información adicional que se enviaba a la oficina de quien lo solicitara.

Como ya se ha mencionado, había cierta resistencia a las opiniones que otorgaba en la función de control el consejo consultivo, en particular al monitorear y evaluar el desempeño de la empresa. Se sugiere que ello sucedía debido a que esta función está muy ligada a la gestión del día a día de la empresa, pero eran valoradas: Ello pudo observarse al momento de cerrar algunas sucursales, aun cuando el consejo consultivo recomendaba liquidar éstas, había resistencia de los consejeros internos de aceptarlo e implementarlo.

Tareas de estrategia

El proceso que se seguía cuando algunos consejeros externos solicitaban información adicional, a fin de evaluar acciones estratégicas o nuevas inversiones, era que se tomaba acuerdo de consejo que procediera y en muchas ocasiones se reunían extraordinariamente para ver un solo tema y determinar acciones o presentar avances de proyectos. Tenían acuerdos por mayoría generalmente y no usaban un protocolo formal de votación.

La empresa daba importancia a la opinión de los consejeros externos en guiar a la alta dirección a alcanzar la misión y objetivos de la empresa. Y los consejeros lo percibían: “Tomaba en cuenta muchísimo al consejo consultivo. Se le vino una revolución. De los 20 puestos de liderazgo que tenía, ya no queda ni uno”.

Un consejero comenta sobre la participación del consejo consultivo en la formulación e implementación de estrategias: “Paramos la expansión de una bodega porque no era el mejor tiempo y no la hizo. Analizamos números y situaciones de mercado, la condición en ese momento de la economía y no era el mejor momento, y el fundador le dio marcha atrás a un proyecto que ya incluso venía analizando de bastante tiempo atrás”.

Algunas veces, como ya se ha comentado, al proveer de consejo a la empresa y al director general, la opinión de los consejeros externos no era seguida. Y ello ocasionó inconformidades, a lo que un consejero interno comentó: “De hecho nos cuestionaron, “bueno, pues entonces de qué se trata ¿Para qué nos tienen aquí si van a estar haciendo lo mismo?”. Otro consejero externo comentó: “Bajo un esquema de consejo consultivo, no te puedo garantizar totalmente que las decisiones del consejo vayan a ser de peso suficiente”.

3.2.3 Empresa “V”, producción y distribución de alimentos

En la siguiente tabla 3.6 se muestran los resultados obtenidos en la empresa “V”.

Tabla 3.6 Respuestas de los consejeros de la empresa “V” al cuestionario sobre debate, Cd. Juárez, México, 2008

Parte B. Cuestionario sobre los atributos de debate de los miembros del consejo de administración.

Enunciado	CA	CB	CC	Prom.
15. Hay un intercambio útil de ideas en las juntas del consejo de administración.	1	3	4	2.6667
16. Las discusiones durante las juntas son constructivas.	4	2	4	3.333
17. Cuando se discute un asunto, los consejeros dejan en claro sus desacuerdos ante el resto del consejo.	4	2	4	3.333
18. Consejeros diferentes proponen diferentes acercamientos al asunto.	4	nc	4	2.6667
19. Los consejeros abiertamente evalúan las opiniones de otros miembros.	2	2	2	2
20. Las discusiones del asunto se vuelven calientes.	5	4	5	4.6667
21. Las juntas del consejo de administración son productivas.	5	3	3	3.6667
22. Los puntos de vista divergentes durante las juntas son tolerados.	5	2	3	3.3333
23. Los miembros del consejo de administración que son consejeros internos son objetivos en sus decisiones.	nc	nc	4	1.3333
24. Las opiniones de miembros externos del consejo de administración tienen peso significativo en las decisiones del consejo.	5	nc	4	3
				Σ30

CA= Consejero A, CB= Consejero B, etc.

nc= No contestó.

En una escala del 1 al 5. Donde 1=Muy poco de acuerdo y 5=Altamente de acuerdo, de su opinión sobre lo que sucede en su (los) consejo (s), donde usted sirve como consejero.

La puntuación mínima total que se puede obtener de la anterior tabla es 10 y la máxima total es 50. Respecto a la variable Debate, el promedio es 3.0 (30/10). 8 de 10 enunciados tuvieron un promedio igual o menor de 3.33 (3 = regularmente de acuerdo) y los siguientes 4 enunciados presentaron las puntuaciones más bajas: “Hay un intercambio útil de ideas en las juntas del consejo de administración”, “Consejeros diferentes proponen diferentes acercamientos al asunto”, “Los consejeros abiertamente evalúan las opiniones de otros miembros, y “Los miembros del consejo de administración que son consejeros internos son objetivos en sus decisiones”. Por lo anterior, era difícil llevar a cabo un debate constructivo para beneficio del funcionamiento del consejo y de la empresa.

En cuanto a los 2 enunciados que presentaron las puntuaciones más altas: “Las discusiones del asunto se vuelven calientes”, muestra que efectivamente las reuniones se salían de control, ya que imperaba la emotividad en la forma de llevar la gestión de las mismas; y respecto a “Las juntas del consejo de administración son productivas”, muestra que aún con los problemas que las respuestas otorgadas sugieren existían, un consejero no duda en responder como productivas tales juntas, ya que éste responde con una puntuación de 5 al presente enunciado. Lo anterior sugiere un sesgo para mejorar ante el investigador la imagen del consejo de esta empresa.

El intercambio útil de ideas no era el mejor en las juntas, ya que tanto para los consejeros como para los propios accionistas no existía la confianza en compartir sus ideas. Los puntos de vista divergentes durante las juntas eran poco tolerados, llegaron a suceder incidentes de abandono de las mismas por parte de algunos de los accionistas cuando no estaban de acuerdo con alguna posición. Lo anterior se sugiere ocurre debido a la poca cooperación que mostraban los miembros y por ende a su baja cohesión de grupo, no ayudando a la toma de decisiones.

Acerca de la participación de consejeros externos, los fundadores frecuentemente buscaban apoyarse de ellos y llegaron a formar parte de las juntas del consejo. Sin embargo y al cabo de algún tiempo, estos asesores dejaban de ser vistos con buenos ojos por parte de los fundadores. El fundador está consciente de la necesidad de que haya participación de consejeros externos para una mejor eficacia del consejo: “Verlo con respeto. No verlo así: Voy a ver a este gúey”.

Sobre la participación de la mayoría de los consejeros internos, el fundador comenta que muchas veces su participación tenía un efecto contrario al deseado y solo servía para alimentar el ego de su hermano: “Como yo les decía los „corifeos”, vamos, a los que eran el coro, ¡ah que bonito es este negocio! Esto nos afectó, pero nos podría haber ido muy, muy bien”.

Las discusiones durante las juntas eran poco constructivas, y ello a partir del poco entendimiento que había entre los accionistas: Si uno se proponía hacer algo el otro lo cuestionaba y viceversa, dificultando el acuerdo. La incapacidad del consejo se veía reflejada también en las juntas poco productivas y las discusiones de los asuntos se volvían calientes. Un consejero externó que de 10 juntas, 7 eran acaloradas, siendo incómodo mediar en este tipo de situaciones. Asimismo, algunas veces no existía una

manera respetuosa de tratar al resto de los consejeros y eso molestaba a varios de ellos: “El fundador era muy explosivo. Y su hermano no, el primeramente escuchaba, era una persona súper tranquila”.

La limitada experiencia profesional de los consejeros fue un problema que nunca se pudo resolver. Uno de ellos era excelente para el manejo de la operación, producción de pasteles, helados, todos los productos que las sucursales ofrecían. El otro para las relaciones públicas, ventas y publicidad. Los consejeros siempre externaron admiración hacia ambos fundadores en lo que respecta a su dedicación al trabajo. No tenían preparación universitaria y como mencionó un consejero externo, sobre todo, la poca capacitación empresarial de los fundadores terminó afectando la calidad de los debates que se efectuaban.

Un consejero externo mencionó que uno de los problemas que ocasionaba que los debates no fueron óptimos, era por la poca apertura de los consejeros, ya que se tomaban personales las críticas que se ejercían entre ellos o sus comentarios en el consejo. Tanta era la emotividad que le imprimían los accionistas al momento de tomar decisiones, que eran poco objetivos al tomar éstas, como al momento de decidir cerrar sucursales con bajo rendimiento. El fundador se resistía a cerrarlas aun cuando el consejero externo recomendaba ello en base a la información brindada al consejo. Ello ocasionaba problemas en el manejo de los recursos financieros.

Tareas de control

En cuanto a la toma de decisiones, ya se ha comentado que la estructura accionaria mayoritaria por parte del hermano del fundador (60% vs. 40% del fundador), ocasionaba que muchas decisiones se tomaran de forma autoritaria, por lo que el nivel del debate fue afectado. Se considera existía un sistema dictatorial y bajo estas condiciones era para los consejeros difícil realizar su función de control (ratificar y monitorear decisiones importantes).

En cuanto a la dinámica de las juntas, había 2 tipos de éstas. Una en donde participaban solo el consultor externo y los fundadores y otra en donde participaban también los consejeros internos, que eran los gerentes de las áreas de la empresa. Éstas eran enfocadas a lo que era en sí la administración del negocio, casi no se tomaban decisiones en grupo, se presentaban los números y ya los fundadores decidían que hacer. La forma de tomar decisiones en forma dictatorial ocasionaba roces entre los consejeros: “Inclusive en una junta, en donde yo no estaba de acuerdo con el fundador, él se levantó y se fue. ¿Cómo es posible que hiciera ese tipo de cosas?”.

Un ejemplo del nivel de debate ocurrió cuando los consejeros advirtieron a los fundadores del enorme gasto administrativo que se generaría al manejar de manera independiente el restaurante y las sucursales, y sugirieron que el primero fuera manejado como una sucursal más, sin embargo, sus opiniones no fueron tomadas en

cuenta. Poco tiempo después, la constante operación en números rojos del restaurante daría razón a los consejeros.

Las personalidades sumamente emotivas de los fundadores y su resistencia a cambiarla o modificarla en los momentos pertinentes en beneficio de sus actividades empresariales, afectó la dinámica de los debates en el consejo y por supuesto entre ellos. Al tener que tomar la decisión de cerrar alguna sucursal por bajas ventas, como ya se ha comentado, el fundador era reacio a realizarlo, a pesar que estas sucursales no eran rentables y ocasionaban fuertes pérdidas a la empresa.

Tareas de estrategia

Los accionistas pocas veces se ponían de acuerdo. Por ejemplo, al momento de designar a los encargados de los diferentes departamentos o de algunas sucursales, ya que el hermano del fundador prefería colocar en ellas a gente que él consideraba sus “compadres”.

Algunas decisiones que se tomaron al parecer no estaban del todo fundamentadas, estaban cargadas de emotividad y eran decisiones a veces unilaterales, sin buscar informar a la otra parte o buscar consensos. El fundador señala respecto a las decisiones de su hermano: “Tomando decisiones estratégicas muy arrebatadas, por ejemplo, el anuncio del restaurante, compramos uno de esos de un cuarto de millón de dólares. Se iba tres meses de vacaciones y ya cuando venía ya estaba otra cosa, y quería tomar el mando”. Sucedió poco que los miembros participen en la decisión.

Los fundadores contrataban los servicios de despachos de consultoría, pero llegaba un momento, en opinión de los consejeros, en que el consultor ya les molestaba hasta a ellos mismos. En lugar de ver el seguimiento para sacar la empresa adelante, los mismos fundadores al poco tiempo les ponían barreras: “Otro más que viene, ¿De qué nos va a servir? Más que para sacarnos lana”. No se tenía una proyección de realmente qué querían los fundadores y muchas veces finalizaban viendo la intervención de estos consultores como pérdida de tiempo. Por lo anterior, era difícil que los éstos pudiesen dar consejo permanente a la organización y al director general.

Las opiniones de miembros externos del consejo de administración tuvieron durante algún tiempo peso significativo en las decisiones del consejo. Debido a los constantes conflictos, un consejero externo recomendó la separación de responsabilidades, ya que le estaban haciendo daño a la empresa con sus actitudes. La emotividad se sobreponía al raciocinio en ambas partes, fundamentalmente más en el hermano del fundador que en este último, ya que el cedía más. Como se mencionó, el fundador operacionalmente se quedó a cargo de las sucursales y el hermano se fue al restaurante. Pero éste no funcionaba y la carga financiera la asumía la empresa “V”. Desde ese entonces se manejó la separación empresarial: “Si ustedes no van a funcionar juntos, ¡sepárense! tú manejas la tuya y el maneja la suya”. Los conflictos de tarea y relacionales cada vez eran más fuertes.

A pesar de la separación de las responsabilidades y respeto a las mismas por parte de cada uno dentro de la empresa, algo que en principio tuvo buenos resultados, al cabo de un tiempo iniciaron de nuevo los problemas. El hermano empezó a querer meterse de lleno en la administración de las sucursales y en opinión de un consejero, esto sólo ocasionaba mayores incidentes.

3.3 Normas de Conflicto en su influencia sobre la eficacia del consejo

3.3.1 Empresa “X”, medios de comunicación

A continuación (tabla 3.7) se muestran los resultados que arrojó la aplicación del cuestionario de normas de conflicto en los miembros del consejo de la empresa “X”.

Tabla 3.7 Respuestas de los consejeros de la empresa “X” al cuestionario sobre normas de conflicto, Cd. Juárez, México, 2008

Parte C. Cuestionario sobre los atributos de las normas de conflicto de los miembros del consejo de administración.

Enunciado	CA	CB	CC	CD	Prom.
25. El conflicto es manejado de manera abierta en el consejo.	4	4	4	5	4.25
26. Diferencias de opinión son aceptadas en el consejo.	5	4	4	4	4.25
27. Preguntas críticas son toleradas en el consejo.	5	4	4	4	4.25
28. Los desacuerdos no son perjudiciales para llevar a cabo las tareas del consejo.	5	5	5	5	5
29. Los desacuerdos son manejados abiertamente en el consejo.	4	4	4	4	4
30. Los consejeros no tratan de evadir los desacuerdos a toda costa.	5	4	3	4	4
					Σ25.75

CA= Consejero A, CB= Consejero B, etc.

nc= No contestó.

En una escala del 1 al 5. Donde 1=Muy poco de acuerdo y 5=Altamente de acuerdo, de su opinión sobre lo que sucede en su (los) consejo (s), donde usted sirve como consejero.

La puntuación mínima total que se puede obtener de la anterior tabla es 6 y la máxima total es 30. En lo que se refiere a la variable Normas de Conflicto, el promedio es 4.291 (25.75/6). Todos los enunciados tuvieron respuestas favorables. Ello sugiere que el consejo implementó de forma exitosa la gestión del conflicto a través de normas escritas o tácitas y que existió la suficiente apertura para tratar los desacuerdos y conflictos dentro del consejo. El protocolo familiar fue factor decisivo para ello, tal y como los consejeros señalaron. Las diferencias de opinión son aceptadas en el consejo. Sin embargo, algunas veces cuando las decisiones son sencillas, el proceso es más expedito. Los desacuerdos son manejados abiertamente en el consejo. Por

ejemplo, cuando un consejero no ha cumplido con brindar la información adecuadamente de un asunto en particular al momento de llevarse a cabo la reunión. Cuando sucede, se le hace ver que están inconformes y que esperan que la próxima vez presente ésta, pero no se aplica alguna sanción, solo se anota en la minuta de la junta y en ella se especifica los resultados que se esperan y fecha.

Para controlar los diversos intereses personales de los miembros, entendieron que había que remediar esta situación y desarrollaron un Protocolo Familiar. “Antes había temas que cuando teníamos nuestras juntas de consejo traían mucho ruido, “¿Por qué tú ganas un peso en una compensación de esta forma y tú de esta manera?, “tú hijo entonces no quiere entrar, tú señora...” cosas que quizá lo único que hacen es meterle ruido a las juntas y distrae tremendamente los enfoques y le mete mucha emotividad y en ocasiones el consejero que se siente relegado, lastimado, vota de una forma muy subjetiva. Ninguno de los que somos miembros del consejo traemos ya circunstancias ambiguas ni de desempeño, ni de responsabilidades o de frutos o beneficios derivados de la operación de la empresa”.

Los consejeros señalaron que la implantación del protocolo ha traído grandes beneficios al funcionamiento del consejo. Contiene los porcentajes de propiedad de la empresa y negocios filiales, quién se hará cargo de la dirección, medición de resultados, retiro o amonestación de algún socio y bajo qué condiciones o circunstancias, forma de tomar y votar decisiones e ingreso de familiares. Afirman fue un ejercicio enriquecedor, porque hubo cosas que no sabían o no exteriorizaban como hermanos y finalmente se pusieron de acuerdo.

Todos están muy tranquilos, saben perfectamente qué expectativas tienen en la compañía, qué esperar de ésta y de cada uno de los miembros de su familia. Ahora todo se ventila a luz del protocolo. Fue aprobado por sus padres, ratificado ante notario y lo hicieron del conocimiento de toda la familia. La confianza grupal existente se refleja en la firma de éste.

3.3.2 Empresa “Y”, distribución de autopartes

A continuación (tabla 3.8) se muestran los resultados que arrojó la aplicación del cuestionario de normas de conflicto en los miembros del consejo de la empresa “Y”.

Tabla 3.8 Respuestas de los consejeros de la empresa “Y” al cuestionario sobre normas de conflicto

Parte C. Cuestionario sobre los atributos de las normas de conflicto de los miembros del consejo de administración.

Enunciado	CA	CB	CC	CD	CE	CF	CG	CH	Prom.
25. El conflicto es manejado de manera abierta en el consejo.	4	3	4	nc	5	4	5	4	3.625
26. Diferencias de opinión son aceptadas en el consejo.	5	4	4	4	5	3	4	4	4.125
27. Preguntas críticas son toleradas en el consejo.	5	4	5	4	5	3	3	5	4.25
28. Los desacuerdos no son perjudiciales para llevar a cabo las tareas del consejo.	2	4	4	nc	5	2	2	5	3
29. Los desacuerdos son manejados abiertamente en el consejo.	4	4	4	4	5	4	2	4	3.875
30. Los consejeros no tratan de evadir los desacuerdos a toda costa.	5	5	4	5	5	2	3	5	4.25
									Σ23.125

CA= Consejero A, CB= Consejero B, etc.

nc= No contestó.

En una escala del 1 al 5. Donde 1=Muy poco de acuerdo y 5=Altamente de acuerdo, de su opinión sobre lo que sucede en su (los) consejo (s), donde usted sirve como consejero.

La puntuación mínima total que se puede obtener de la anterior tabla es 6 y la máxima total es 30. En lo que se refiere a la variable Normas de Conflicto, el promedio fue 3.854 (23.125/6). Todos los enunciados tuvieron respuestas favorables. Ello sugiere que el consejo implementó de forma exitosa la gestión del conflicto a través de normas tácitas y algunas escritas y existió la suficiente apertura para tratar los desacuerdos y conflictos dentro del consejo.

El fundador comentó que todo mundo escuchaba las opiniones y expresaba sus desacuerdos. Sin embargo, para los consejeros internos no era fácil escuchar las críticas que los consejeros externos hacían sobre algunas decisiones tomadas por los primeros, en donde a veces éstas estaban cargadas de emotividad, como por ejemplo, cuando había que decidir si se debían o no cerrar sucursales.

Los desacuerdos se expresaban de manera abierta en el consejo, salvo aquellos que existieron en particular con el mismo consejero ya señalado anteriormente (“el abogado del diablo”), aun cuando interrumpía constantemente a los otros miembros incluyendo al fundador, ya que siempre tenía algo contrario pero en un esquema que no tenía que ver con el negocio y sin ser propositivo.

Los desacuerdos con este consejero en específico no afectaban el funcionamiento del consejo. Los desacuerdos en general fueron manejados abiertamente, tanto entre los miembros como de éstos hacia el fundador: “Los hubieras visto, me daban unas aporreadas, era el director general rindiendo cuentas al consejo”. Asimismo, esta frase sugiere la disposición con la cual el fundador permitía la libre expresión de los desacuerdos y con ello, sentar las bases de las normas de conflicto del grupo. Sin embargo, a veces había que ser prudente al momento en que los consejeros dejaban en claro sus desacuerdos ante el resto del consejo: “Era una dinámica nueva y para construir no ganaba nada con evidenciar la incapacidad del contador. Pero si dejaba en claro de que en la próxima reunión él debería ser un poco más claro”.

Las diferencias de opinión eran aceptadas en el consejo y los miembros de un grupo con cohesión, tal y como es el caso, sugiere son más propensos a aceptar las normas de éste.

Diferentes consejeros proponían diferentes acercamientos a los asuntos que trataba el consejo. Sin embargo, algunas veces al principio del establecimiento de éste, se tocaron puntos en donde los consejeros no tenían el conocimiento adecuado, ya que algunos de ellos no tenían experiencia en el ramo.

3.3.3 Empresa “V”, producción y distribución de alimentos

A continuación (tabla 3.9) se muestran los resultados que arrojó la aplicación del cuestionario de normas de conflicto en los miembros del consejo de la empresa “V”.

Tabla 3.9 Respuestas de los consejeros de la empresa “V” al cuestionario sobre normas de conflicto, Cd. Juárez, México, 2008

Parte C. Cuestionario sobre los atributos de las normas de conflicto de los miembros del consejo de administración.

Enunciado	CA	CB	CC	Prom.
25. El conflicto es manejado de manera abierta en el consejo.	4	2	3	3
26. Diferencias de opinión son aceptadas en el consejo.	4	2	2	2.6667
27. Preguntas críticas son toleradas en el consejo.	4	2	2	2.6667
28. Los desacuerdos no son perjudiciales para llevar a cabo las tareas del consejo.	2	4	1	2.6667
29. Los desacuerdos son manejados abiertamente en el consejo.	4	2	4	3.3333
30. Los consejeros no tratan de evadir los desacuerdos a toda costa.	1	4	2	2.3333
				Σ16.667

CA= Consejero A, CB= Consejero B, etc.

nc= No contestó.

En una escala del 1 al 5. Donde 1=Muy poco de acuerdo y 5=Altamente de acuerdo, de su opinión sobre lo que sucede en su (los) consejo (s), donde usted sirve como consejero.

La puntuación mínima total que se puede obtener de la anterior tabla es 6 y la máxima total es 30. Respecto a la variable Normas de Conflicto, el promedio es 2.777 (16.667/6). 5 de 6 enunciados tuvieron un promedio igual o menor de 3.33 (3= regularmente de acuerdo) y el enunciado “Los desacuerdos son manejados abiertamente en el consejo”, presentó la puntuación más alta. Ello sugiere que no hubo por parte de los fundadores ni del consejo de la empresa “V” la implementación en forma exitosa de la gestión del conflicto a través de normas tácitas o escritas.

Cuando se discutían un asunto los fundadores dejaban en claro sus desacuerdos ante el resto del consejo. No así los consejeros internos quienes, en lo que se refiere a diferencias de opinión, éstas no eran aceptadas y generalmente ni escuchadas en el consejo. “La mayoría de las juntas a pesar de que hubiera una lluvia de ideas de algún cambio que se quería hacer, de nada servía sinceramente”. No existían reglas escritas tales como un protocolo familiar como fue el caso del estudio de caso de la empresa “X” y al parecer ni siquiera tácitas como en el caso de la empresa “Y”⁵².

⁵² En todas las empresas se elaboraban minutas de asamblea del consejo y fueron útiles para obtener información adicional sobre la dinámica de grupos. No se adjuntan debido a acuerdos de confidencialidad.

CAPÍTULO 4. ESTUDIO DE CASO MÚLTIPLE DE LAS EMPRESAS ESTUDIADAS

De acuerdo a lo expuesto en los tres estudios de caso anteriores, el objetivo de éste capítulo es analizar, integrar y discutir aquellos aspectos pertenecientes a las variables de Cohesión de Grupo, Debate y Normas de Conflicto que han resultado más relevantes para el funcionamiento de los consejos de las empresas participantes en la presente investigación. La fuerte presencia de estas tres variables en las empresas “X” e “Y”, se sugiere resultó en un mejor funcionamiento del consejo y desempeño de estas empresas, no así en la empresa “V”, en donde la regular a baja presencia de éstas en el funcionamiento del consejo fue factor para que los fundadores se separaran y la empresa se viera afectada en su desempeño.

Al llevar a cabo el objetivo del presente capítulo, se realizará una aproximación para entender más el estado actual de la gobernabilidad en empresas en México en lo concerniente a la dinámica de grupos en sus consejos, y la forma en la que se presentan en ellos estas tres variables ya mencionadas, sugiriendo puede ayudar a éstos a convertirse en una de las ventajas competitivas de las empresas mexicanas.

La implementación de estos consejos en las 3 empresas se considera como parte de la elaboración de estrategias empresariales y resultado de presiones estructurales sobre ellas. En la empresa “X”, el crecimiento de los miembros tanto en lo individual como profesionalmente, mediado por relaciones de poder y regida éstas por el patriarcalismo, conservando su autonomía y el control de su consejo de administración (empresas “X”, “Y”, “V”), presidiendo las direcciones, permitiendo mantener el control y autonomía familiar en los negocios (empresas “X”, “Y” y “V”).

Con la consolidación del consejo vino la planeación (empresa “Y”), construcción y aprobación del protocolo familiar (empresa “X”), donde la unión de capitales entre familias (empresas “X” y “V”) significaba establecer una asociación legal para compartir riesgos y acrecentar su capital, así como también la confianza entre iguales y valores semejantes (empresas “X” e “Y”). La lealtad y confianza fueron códigos generados dentro del ámbito familiar, permitiendo crear estrategias siempre bajo lealtad a la familia patrimonial (cohesión familiar, empresas “X” e “Y”)⁵³.

En lo concerniente a la toma de decisiones en las estrategias implementadas, en todas las empresas se dio al inicio y durante su etapa de crecimiento de manera centralizada (los propietarios deciden), para ahí pasar a conformar sus consejos, con la diferencia en el peso que se le dio a sus consultores y asesores financieros (empresas “X” e “Y”), siguiendo con esta influencia regional norteañista donde es muy importante su opinión.

⁵³ Tal vez las empresas se movieron, como mencionan Jasso y Torres (2008), desde una posición en la que el uso del conocimiento es una actividad espontánea, aleatoria y sin una gestión del mismo, hasta la posición en que la producción del conocimiento se convierte en el núcleo de su estrategia.

4.1 Análisis de los estudios de caso de acuerdo al modelo de Levrau y Van den Berghe

En este apartado se mostraran los principales hallazgos en las empresas “X”, “Y” y “V” (véase tabla 4.1a), así como la integración de los resultados del estudio de caso múltiple hacia el modelo de Levrau y Van den Berghe (véase tabla 4.1b) y a sus proposiciones (véase tabla 4.2), a fin de proveer a este modelo de más evidencia empírica, tal y como ya ha sido efectuado en el capítulo 3.

Los apartados del presente capítulo están ordenados según la tabla 4.1b.

Tabla 4.1a Principales hallazgos, empresas "X", "Y" y "V", Cd. Juárez, Méx., 2008

Concepto	Empresa "X"	Empresa "Y"	Empresa "V"
Características generales de la empresa			
Tamaño:	Grande.	Grande.	Mediana
Estructura accionaria:	Estructura accionaria familiar, todos con voz y voto.	Accionista mayoritario (cerca de 90%).	Accionista mayoritario (60%).
Mercado:	Nacional / Internacional.	Nacional.	Local.
Características del consejo			
Tamaño del consejo:	6 miembros.	8 miembros.	7 miembros.
Frecuencia de las reuniones:	4 veces por año.	4 veces por año.	1 vez por mes.
Independencia del consejo:	No hay consejeros externos.	5 miembros son externos.	2 miembros son externos.
Relación Director General - Consejo:	Participación plena.	Participación plena.	Orientada por el líder/Autoritaria.
Diversidad del consejo			
a) Edades:	Consejeros: 38 a 50 años. Fundador: 75 años.	Consejeros: 40 a 55 años.	Consejeros: 24 a 40 años.
b) Antigüedad en la empresa:	25-30 años.	Internos: 24 años. Externos: 2 años.	Internos: 10 años. Externos: 1 mes - 4 años
c) Formación:	2 Profesionistas, 3 con preparatoria, 1 técnico en comunicaciones.	5 profesionistas. El resto con Preparatoria.	4 profesionistas. Del resto se desconoce.
d) Perfil del consejero:	Todos tienen como única experiencia laboral, su actual trabajo en la empresa "X".	Dueño de distribuidora de artículos de oficina. Empresario, consultor. Directora de recursos humanos. Consultor de empresas. Dueño de comedores industriales / centros de copiado. Los consejeros externos no tienen experiencia en el ramo.	Los consejeros externos no tenían experiencia en el ramo. Sus perfiles: Consultores de empresas.
Procesos del consejo			
Cohesión de grupo:	Bastante de acuerdo (4.25).	Cercano a bastante de acuerdo (3.883).	Regularmente de acuerdo (3.047).
Debate:	Cercano a bastante de acuerdo (3.72).	Cercano a bastante de acuerdo (3.9).	Regularmente de acuerdo (3.0).
Normas de conflicto:	Bastante de acuerdo (4.291).	Cercano a bastante de acuerdo (3.854).	Poco de acuerdo (2.777).
Consenso:	Bastante de acuerdo (4.25).	Cercano a bastante de acuerdo (3.75).	Poco de acuerdo (2.33).
Desempeño de la empresa:	La empresa tiene éxito, tiene 28 años, en operación, 2 sucursales en USA y operaciones en varios estados del país. El consejo de administración nunca ha tenido interrupción en el ejercicio de sus operaciones.	La empresa tiene planes de expansión a otros estados de la República Mexicana. Próxima apertura de un centro de distribución. El consejo consultivo tuvo una interrupción en el ejercicio de sus labores. A petición del fundador, planea iniciar operaciones de nuevo y todos los consejeros han aceptado formar parte de nuevo en él.	La empresa tuvo 17 sucursales, un restaurante, radiodifusora. Hoy tiene 8 sucursales y su situación financiera es complicada. La empresa actualmente no tiene consejo de administración en funciones.

Tabla 4.1b Principales hallazgos, empresas “X”, “Y” y “V”, acorde a las categorías del modelo de Levrau y Van den Berghe, Cd. Juárez, México, 2008

Concepto	Empresa "X"	Empresa "Y"	Empresa "V"
Características del consejo			
Tamaño del consejo:	6 miembros.	8 miembros.	7 miembros.
Independencia del consejo:	No hay consejeros externos.	5 miembros son externos.	2 miembros son externos.
Diversidad del consejo			
a) Edades:	Consejeros: 38-50 años. Fundador: 75 años.	Consejeros: 40-55 años.	Consejeros: 24-40 años.
b) Antigüedad en la empresa:	25-30 años.	Internos: 24 años. Externos: 2 años.	Internos: 10 años. Externos: variable.
c) Formación:	2 Profesionistas, 3 con preparatoria, 1 técnico en comunicaciones.	5 profesionistas, el resto Preparatoria.	4 profesionistas, del resto se desconoce.
d) Perfil del consejero:	Todos tienen como única experiencia laboral, su actual trabajo en la empresa "X".	Dueño de distribuidora de artículos de oficina. Empresario, consultor. Directora de recursos humanos. Consultor de empresas. Dueño de comedores industriales / centros de copiado. Los consejeros externos no tienen experiencia en el ramo.	Los consejeros externos no tenían experiencia en el ramo. Sus perfiles son: Consultores de empresas.
Procesos del consejo y eficacia en sus funciones			
Cohesión de grupo:	Bastante de acuerdo (4.25).	Cercano a bastante de acuerdo (3.883).	Regularmente de acuerdo (3.047).
Función de control:	Existen parámetros de desempeño para los consejeros en sus labores como directivos. El consejo elabora, aprueba y monitorea el manejo de los recursos financieros.	Aun siendo consejo consultivo, éste toma el control de las juntas y no el fundador. El consejo consultivo enfoca a los ejecutivos clave hacia el desempeño y rigurosidad de los estados financieros para mejora en la toma de decisiones.	Diferentes visiones sobre el manejo de la empresa dificultaba articular los objetivos de los accionistas y la atención sobre el desempeño de la empresa ("maquillaje" de resultados).
Función de estrategia:	Formulación e implementación de la estrategia "protocolo familiar".	Formulación e implementación de estrategias (nuevo sistema de inventarios y adquisición de empresa competidora).	Actitudes egocéntricas afectaban la formulación e implantación de estrategias exitosas (ej. Separación de 6 meses).

	El consejo aprueba tareas que representan a la empresa en la comunidad.	El consejo apoya al fundador en tareas que implementa para representar a la empresa en la comunidad.	Muy pocas tareas que el consejo llevó a cabo para este fin.
Debate:	Cercano a bastante de acuerdo (3.72).	Cercano a bastante de acuerdo (3.9).	Regularmente de acuerdo (3.0).
Función de control:	El sistema de toma de decisiones por votación ha sido utilizado en varias ocasiones para decidir, ratificar decisiones importantes cuando el consenso no fue alcanzado.	Cierre de sucursales con baja productividad, a pesar de resistencia de algunos ejecutivos.	Toma de decisiones autoritaria.
Función de estrategia:	Varias decisiones de carácter estratégico han sido vetadas por el fundador y los consejeros han tenido que evaluar nuevas alternativas. Las opiniones de los consejeros son valoradas por el consejo.	Algunas estrategias del fundador fueron "frenadas" por el consejo consultivo. El consejo tenía mayoría de consejeros externos e iniciara labores próximamente. Su opinión era valorada.	Actitudes egocéntricas afectaban el funcionamiento del consejo (corifeos) al decidir inversiones estratégicas. Poca valoración de opiniones de consejeros externos.
Normas de conflicto:	Bastante de acuerdo (4.291). Se gestiona de manera exitosa el Protocolo Familiar.	Cercano a bastante de acuerdo (3.854). En proceso de elaboración.	Poco de acuerdo (2.777). Nunca existió un Protocolo Familiar.
Consenso:	Bastante de acuerdo (4.25). Esta institucionalizado dentro del consejo.	Cercano a bastante de acuerdo (3.75). Se encuentra en desarrollo, la mayoría de las decisiones siguen tomándose por parte del fundador.	Poco de acuerdo (2.33). La mayor parte de las decisiones eran tomadas en forma autoritaria.
Desempeño de la empresa:	La empresa tiene éxito, tiene 28 años en la operación, 2 sucursales en E.U.A. y operaciones en varios estados del país. El consejo de administración nunca ha tenido interrupción en el ejercicio de sus operaciones.	La empresa tiene planes de expansión a otros Estados de la República Mexicana. Próxima apertura de un centro de distribución en Querétaro, Qro. En consejo consultivo tuvo una interrupción en el ejercicio de sus labores. A petición del fundador, el consejo consultivo reiniciara operaciones y los consejeros han aceptado formar parte de él.	La empresa tuvo 17 sucursales, un restaurante, radiodifusora. Hoy tiene 8 sucursales y su situación financiera es complicada. La empresa actualmente no tiene consejo de administración en funciones.

Tabla 4.2 Hallazgos, empresas “X”, “Y” y “V”, acorde a las proposiciones del modelo de Levrau y Van den Berghe, Cd. Juárez, México, 2008

Proposiciones del modelo de Levrau y Van den Berghe	Hallazgos estudio de caso “X”	Hallazgos estudio de caso “Y”	Hallazgos estudio de caso “V”
1a. El efecto del tamaño del consejo sobre el debate será positivo, pero cuando el tamaño es muy alto, el impacto sobre el debate será negativo.	El tamaño del consejo es de 6 miembros. No hay datos concluyentes sobre su efecto en el debate.	El tamaño del consejo es de 8 miembros. No hay datos concluyentes sobre su efecto en el debate.	El tamaño del consejo es de 7 miembros. No hay datos concluyentes sobre su efecto en el debate.
1b. Mientras más grande sea el tamaño del consejo, menor será la cohesión que los consejeros experimenten.	El tamaño del consejo es de 6 miembros. No hay datos concluyentes sobre su efecto en la cohesión.	El tamaño del consejo es de 8 miembros. No hay datos concluyentes sobre su efecto en la cohesión.	El tamaño del consejo es de 7 miembros. No hay datos concluyentes sobre su efecto en la cohesión.
2a. Un incremento en la independencia del consejo incrementará el debate.	El consejo no tiene miembros externos. El consejo presentó un nivel cercano a alto en el debate. No hay datos concluyentes.	El consejo tiene 5 miembros externos. El consejo presentó un nivel muy cercano a alto en el debate. SA	El consejo tiene 2 miembros externos. El consejo presentó un nivel medio en el debate. NA
2b. Un incremento en la independencia del consejo tiene una relación negativa hacia la cohesión de grupo.	El consejo no tiene miembros externos. El consejo presentó un nivel alto en su cohesión. No hay datos concluyentes.	El consejo tiene 5 miembros externos. El consejo presentó un nivel muy cercano a alto en su cohesión. NA	El consejo tiene 2 miembros externos. El consejo presentó un nivel medio en su cohesión. No hay datos concluyentes.
3a. El efecto de la diversidad del consejo sobre el debate será positivo pero cuando el consejo se vuelve muy diverso, el impacto sobre el debate será negativo.	El consejo presenta diversidad. No hay datos concluyentes sobre su efecto en el debate, quien tiene un nivel muy cercano a alto.	El consejo presenta amplia diversidad y obtuvo un nivel muy cercano a alto en el debate. SA	El consejo presenta diversidad. No hay datos concluyentes de su efecto en el debate, quien tiene un nivel medio.
3b. Mientras mayor sea la diversidad en el consejo, menor será la cohesión que los consejeros experimenten.	El consejo presenta diversidad. No hay datos concluyentes sobre su efecto en la cohesión, quien tiene un nivel alto.	El consejo presenta amplia diversidad, aun cuando su cohesión tiene un nivel muy cercano a alto. NA	El consejo presenta diversidad. No hay datos concluyentes de su efecto en la cohesión, quien tiene un nivel medio.
4. Mientras más grande sean las normas de conflicto, más fuerte serán las relaciones entre tamaño del consejo, independencia, diversidad y el debate.	El consejo presentó un nivel alto en sus normas de conflicto, por lo que se sugiere existe una fuerte relación entre las características del consejo y el debate. SA	El consejo presentó un nivel muy cercano a alto en sus normas de conflicto, por lo que se sugiere existe una fuerte relación entre las características del consejo y el debate. SA	El consejo presentó un nivel cercano a medio en sus normas de conflicto, ello sugiere existe una relación poco relevante entre las características del consejo y el debate. NA
5. El efecto de la cohesión de grupo sobre el desempeño del consejo será positivo, pero cuando la cohesión es muy alta, el impacto sobre el desempeño del consejo tal vez sea negativo.	El consejo presentó un nivel alto de cohesión, y su efecto sobre el desempeño del consejo se considera positivo debido a que la empresa es exitosa. SA	El consejo presentó un nivel muy cercano a alto para su cohesión, y su efecto sobre el desempeño del consejo se considera positivo debido a que la empresa es exitosa. SA	El consejo presentó un nivel medio de cohesión, y su efecto sobre el desempeño del consejo se considera negativo debido a que la empresa fue disuelta y presentó problemas financieros. NA
6. El debate estará positivamente relacionado con el desempeño del consejo.	El consejo presentó un nivel muy cercano a alto en el debate, y se considera positivamente relacionado con el desempeño del consejo debido a que la empresa es exitosa. SA	El consejo presentó un nivel muy cercano a alto en el debate, y se considera positivamente relacionado con el desempeño del consejo debido a que la empresa es exitosa. SA	El consejo presentó un nivel medio en el debate, y se considera negativamente relacionado con el desempeño del consejo debido a que la empresa fue disuelta y presentó problemas financieros. NA
7. Un incremento en el nivel del consenso tendrá un impacto positivo en el desempeño del consejo.	El consejo presentó un nivel alto en el consenso, y se considera tiene un impacto positivo en el desempeño del consejo debido a que la empresa es exitosa. SA	El consejo presentó un nivel cercano a alto en el consenso, y se considera tiene un impacto positivo en el desempeño del consejo debido a que la empresa es exitosa. SA	El consejo presentó un nivel bajo en el consenso, y se considera tiene un impacto negativo en el desempeño del consejo debido a que la empresa fue disuelta y presentó problemas financieros. NA

SA= Se aplica.

NA= No aplica.

Hay que recordar lo mencionado por Hackman y Morris (1975) respecto a los tres criterios para la eficacia del grupo: desempeño del grupo, la habilidad de éste para trabajar juntos en el tiempo y la satisfacción de necesidades personales de sus miembros. Aplicado al contexto de los consejos de administración, la eficacia del

consejo es principalmente enfocada a sus resultados al desempeñar sus tareas al realizar sus funciones o roles (Nicholson y Kiel, 2004).

Los hallazgos (véase la categoría “desempeño de las empresas” en la tabla 4.1b) sugieren que la eficacia de la labor del consejo de las empresas “X” e “Y” ha tenido un efecto positivo en el desempeño de ellas, no así el consejo de la empresa “V”, quien a casi 10 años de haberse efectuado la separación de los miembros fundadores, no ha podido tener el mismo desempeño de antes, tiene problemas financieros y actualmente no tiene un consejo en funciones.

Se ha colocado en los hallazgos (véase tabla 4.2) ya sea una SA (SA= sí aplica) o una NA (NA= no aplica) si éste confirmó o rechazó respectivamente, la proposición planteada por el modelo de Levrau y Van den Berghe. Si el hallazgo no confirmó pero tampoco rechazó lo que la proposición señala, se consideró que no hay datos concluyentes. Las proposiciones de la tabla 4.2 serán comentadas en el apartado siguiente.

4.1.1 Características del consejo y su relación con el proceso del consejo

Los tres consejos tienen un número similar de miembros, como puede verse en la tabla 4.1b y los hallazgos sugieren, no hay datos concluyentes que indiquen que el tamaño del consejo haya tenido un efecto positivo o negativo (aun cuando dos de las tres empresas sean exitosas) hacia el debate, o hacia la cohesión de grupo de estas empresas (véase proposición 1a y 1b de la tabla 4.2), tal y como se menciona en el apartado 1.6.2, donde se aborda el modelo de Levrau y Van den Berghe.

En cuanto a la independencia del consejo, el modelo de Levrau y Van den Berghe espera que un incremento en la independencia del consejo incremente el debate, pero lo primero tendrá un efecto negativo para la cohesión de grupo (véase tabla 4.2, proposiciones 2a y 2b). Para la proposición 2a se observa que en el caso de la empresa “X” nunca ha tenido consejeros externos permanentes en su consejo y aun así, ha tenido la capacidad de ejercer una función supervisora de los directivos y constantemente evalúa el desempeño que como tales los consejeros tienen. El consejo presenta un nivel cercano a alto⁵⁴ para el debate (3.72, véase tabla 4.1b) aún sin consejeros externos y la empresa ha estado evaluando en fechas recientes la posibilidad de incorporarlos de forma permanente (ya se ha mencionado que actualmente son incorporados en forma temporal para atender asuntos extraordinarios), por lo que se consideró no hay datos concluyentes para soportar a la mencionada proposición.

⁵⁴ Se considera un valor alto si éste cae dentro del rango de 4 a 5, siendo el valor de 5 el más alto en la escala de valores utilizada en los cuestionarios. Un nivel medio es aquel que cae cercano al valor de 3. Un nivel bajo es aquel que cae cercano al valor de 2. Lo anterior acorde al significado de cada valor en donde 1 es igual a “muy poco de acuerdo”, 2 es igual a “poco de acuerdo”, 3 es igual a “regularmente de acuerdo”, 4 es igual a “bastante de acuerdo” y 5 es igual a “altamente de acuerdo”.

Respecto a la empresa “Y” los hallazgos aquí sí concuerdan con la proposición 2a, ya que la experiencia de haber incorporado un consejo consultivo conformado mayormente por consejeros externos en la operación de la empresa, le otorgó al fundador diferentes puntos de vista sobre decisiones trascendentales y enriqueció el debate (valor de 3.9, véase tabla 4.1b). Tanto valor tuvo para él que próximamente iniciará de nueva cuenta operaciones el consejo. La empresa “V” llegó a incorporar a gente externa a su consejo (2 miembros), pero pocas veces sus opiniones eran tomadas en cuenta, por lo que se considera que para esta empresa no concuerda lo establecido en la mencionada proposición. Los hallazgos sugieren que no existió un incremento en el debate al haberlos incorporado, ya que sólo alcanza el nivel medio.

Acerca de la proposición 2b, en la empresa “X” aun cuando se presenta un nivel alto en su cohesión (4.25, véase tabla 4.1b), no hay datos concluyentes de la empresa para soportar esta proposición. Como se ha mencionado, este consejo solo ha incorporado consejeros externos de forma temporal. No hay evidencia que indique que la ausencia de externos influyó para que la cohesión de grupo se haya fortalecido (se sugiere que el liderazgo y valores familiares fue fundamental). En la empresa “Y”, la cohesión de grupo que existía entre el fundador, miembros de su familia y algunos consejeros amigos de aquél, los hallazgos sugieren que lejos de haber sido afectada por la presencia de los consejeros externos, fue fortalecida (3.883, véase tabla 4.1b). Muestra de ello es la aceptación por parte de todos los miembros del consejo consultivo de volver a formar parte del mismo. A partir de una minuciosa selección el fundador supo rodearse de amigos y colaboradores quienes siempre tuvieron presente su responsabilidad fiduciaria en sus labores dentro del consejo. En la empresa “V”, el nivel apenas medio que presenta (3.047, véase tabla 4.1b) para la cohesión de grupo parece no se vio afectada por la presencia de éstos en el consejo. No se encontró para esta empresa hallazgos que confirmaran que la presencia de consejeros externos perjudicara o no su cohesión de grupo.

En cuanto a la diversidad del consejo, el modelo de Levrau y Van den Berghe (véase tabla 4.2, proposiciones 3a y 3b) sugiere que el efecto de la diversidad del consejo sobre el debate será positivo, pero si el consejo se vuelve muy diverso afectará al debate. Asimismo, a mayor diversidad en el consejo, menor será su cohesión de grupo. En primer término, los hallazgos en el consejo de la empresa “Y” (véase tabla 4.2) coinciden con la proposición 3a, pero no son concluyentes para las empresas X y V. En el primer consejo existe una amplia diversidad que enriquece los debates entre sus miembros y ésta fue buscada intencionalmente por el fundador como un requisito para la selección de los futuros miembros del consejo consultivo. Para la empresa “X” no son concluyentes los hallazgos para confirmar o negar esta proposición. Los consejeros tienen cierta preparación académica (véase tabla 4.1b) y su experiencia profesional viene exclusivamente de laborar toda su vida en la misma empresa. Pero no se considera una amplia diversidad como sí el caso de la empresa “Y”. Parece que esta diversidad de la empresa “X” sin llegar a ser amplia, ha sido suficiente para influir de forma positiva sobre el debate en su consejo, ya que su nivel de debate es muy cercano a alto (3.9, véase tabla 4.1b). En la empresa “V” tampoco son concluyentes sus hallazgos respecto a la proposición 3a, ya que su nivel de debate se encuentre

apenas en un nivel medio (3.0, véase tabla 4.1b) y su diversidad está fuertemente influenciada por la etapa dictatorial que presentó para la toma de decisiones.

Para la proposición 3b los hallazgos en la empresa “Y” sugieren que su consejo presenta una amplia diversidad, sin embargo, su cohesión tiene un nivel cercano a alto (3.883, véase tabla 4.1b), por lo que no coincide con ésta. Las empresas “X” y “V” presentan diversidad, pero los hallazgos no son concluyentes (en el caso de la empresa “X”, la alta cohesión de grupo se sugiere tiene su cimiento en los valores familiares y liderazgo que ejerció el fundador sobre los miembros del consejo y en el caso de la empresa “V” la diversidad es muy similar a la de la empresa “X” y la regular cohesión de grupo que se presenta se sugiere es fuertemente influenciada por la etapa dictatorial y diferentes visiones empresariales de los fundadores).

Siguiendo con la tabla 4.2, la proposición 4 del modelo de Levräu y Van den Berghe propone que a mayor presencia de normas de conflicto, mayor fuerza tendrán las relaciones entre las características del consejo y el debate. Los hallazgos (véase tabla 4.1b) del estudio de caso múltiple muestran que de los tres consejos, el perteneciente a la empresa “X” muestra la mayor presencia de normas de conflicto, seguido por la empresa “Y”. La existencia del protocolo familiar en la primera y reglas de operación del consejo en ambas empresas, se sugiere ayuda a fortalecer las relaciones enunciadas en la mencionada proposición, así como la cohesión de grupo y el debate en sus consejos. Como era de esperarse por la baja cohesión de grupo y debate que presenta, en último sitio se encuentra la empresa “V”. Un nivel medio (2.777, véase tabla 4.1b) en sus normas de conflicto no alcanzó para fortalecer esta relación. En la empresa “V” bajo las condiciones ya descritas era difícil tener las condiciones para formular o consensar normas de conflicto.

El modelo (véase tabla 4.2, proposición 555) sugiere que la cohesión de grupo en el desempeño del consejo será positivo, pero si es la cohesión es alta, el impacto tal vez sea negativo (ya que pudiera formarse el “groupthink”). Los hallazgos del estudio de caso múltiple muestra en la tabla 4.1b que de los tres consejos, el perteneciente a la empresa “X” muestra la mayor cohesión de grupo, seguido por la empresa “Y”, y en último sitio la empresa “V”. Para las empresas “X” e “Y”, la cohesión de grupo tuvo efectos positivos para el desempeño de sus consejos. La fuerte influencia del fundador de la empresa “X” (padre de los miembros del consejo) hacia los consejeros, así como el cuidado que tuvo no sólo sobre las relaciones de trabajo sino también en las relaciones sociales de los éstos, así como los valores familiares, han logrado una alta estimación de los consejeros hacia el fundador y entre ellos mismos.

En lo concerniente a la empresa “Y”, no solo existía una fuerte unión entre el fundador y familiares que pertenecen como consejeros internos, sino también entre éste y algunos miembros del consejo consultivo con quienes tenía una amistad de muchos años. Por otra parte, la cuidadosa selección de los nuevos miembros del consejo, tuvo como resultado que el grupo alcanzará un grado cercano a alto en su cohesión de

55 Para la empresa V se consideraron “NA, no aplica” las proposiciones 5, 6 y 7, pero ciertamente también podrían considerarse confirmaciones, porque al no cumplirse las condiciones podría decirse que no se cumplen las consecuencias.

grupo a pesar de no conocer de manera personal o profesional a estos nuevos miembros. Es preciso recordar que durante la realización del estudio de caso en esta empresa, varios consejeros señalaron que faltó tiempo para madurar más la relación que existió. Próximamente reanuda actividades el consejo y todos los miembros originales aceptaron volver a integrarlo.

Respecto a la empresa "V", el nivel medio de cohesión sugiere que existía un mínimo de cohesión de grupo de tal forma que la empresa pudo mantenerse durante 10 años en operación. Sin embargo, la cohesión presentada no fue lo suficiente como para mantener a los fundadores unidos cuando se presentaron conflictos y evitar que la empresa se viera envuelta en problemas financieros.

Sobre si un nivel adecuado de cohesión de grupo ayudará a que el consejo desarrolle sus funciones en forma eficiente, en la tabla 4.1b se puede observar como lo anterior ayudó a los consejos de las empresas "X" e "Y" a desarrollar sus funciones de control y de estrategia, no así en la empresa "V", donde su consejo falló en el desarrollo de éstas.

Teniendo como punto de partida lo señalado en la tabla 1.3, funciones del consejo, respecto a la función de control los consejos de las empresa "X" e "Y" (véase tabla 4.1b) han logrado que la cohesión de grupo ayude a que sus consejos se enfoquen a la medición de resultados a través del establecimiento de parámetros de desempeño. Además, ambos consejos están comprometidos con la rigurosidad en el manejo de las finanzas de las empresas a fin de cuidar los recursos de las empresas y por ende, de los accionistas. En la empresa "V", el maquillaje que ocurrió en los resultados de la empresa, así como la manera poco formal del accionista mayoritario al retirar recursos financieros y decidir inversiones, provocó desajustes que a larga afectaron fuertemente su desempeño y viabilidad.

Respecto a la función de estrategia, la cohesión de grupo fue fundamental para haber logrado en el caso de la empresa "X", la formulación e implementación exitosa del protocolo familiar. Los mismos consejeros comentan que después de ello, el funcionamiento del consejo fue otro. Por otra parte, el crecimiento de la empresa "Y" originó que el fundador buscara la conformación de un consejo consultivo a fin de enriquecer la toma de decisiones de su empresa. La mencionada función fue constatada al momento de recomendar el consejo la compra de un competidor a fin de incrementar su presencia en el mercado nacional y al modernizar su gestión de inventarios. Como mencionó el fundador, tanto valor tuvo en la parte estratégica el consejo, que próximamente iniciará operaciones. Por el contrario, la empresa "V" como se puede observar en la mencionada tabla, falló al momento de tomar decisiones estratégicas, tales como la separación del fundador de las operaciones de la empresa, decisión que fue el inicio de la debacle del grupo o la fuerte y emotiva inversión en la remodelación de las 18 sucursales.

Así, esta variable influye en el impacto que sobre el desempeño de la organización, tienen las características del consejo. La empresa "X" e "Y" muestran cohesión de grupo y el efecto de ello en el desempeño del consejo en sus funciones fue positivo, no

así para la empresa “V”, cuya grado de cohesión era medio y la empresa finalmente fue disuelta y quedó con problemas financieros.

Respecto a la proposición 6 (véase tabla 4.2), el debate tendrá efectos positivos hacia el desempeño del consejo. Los hallazgos del estudio de caso múltiple (véase tabla 4.1b) muestran que de los tres consejos, el perteneciente a la empresa “Y” muestra el mayor debate, seguido por la empresa “X” y en último sitio la empresa “V”.

Dentro de la función de control (véase tabla 4.1b), el debate para la empresa “X” ha sido de suma importancia, ya que aun cuando ya se ha mencionado el consenso es visto como el método primario de toma de decisiones de este consejo, algunas decisiones de suma importancia para la empresa han tenido que tomarse bajo el método de votación, lo que sugiere que este método ayuda a ejercer en momentos trascendentales para la vida de la empresa control en la toma de decisiones. Para la empresa “Y” el cierre de sucursales poco productivas no era costumbre, sin embargo, el debate ejercido por el consejo hacia este tema y su control, derivó en un cambio de mentalidad para la empresa. Así, se llevó a cabo el cierre de algunas operaciones, mejorando el control y productividad. En lo que respecta a la empresa “V”, se puede observar que el poco debate dentro del consejo debido en parte al autoritarismo con que el accionista mayoritario llegaba a manejar en ciertos momentos a la empresa, afectó el funcionamiento del consejo como órgano de control.

Dentro de la función de estrategia, el debate entre los miembros es útil para reevaluar decisiones estratégicas tomadas por el consejo de la empresa, caso concreto de la empresa “X”. El poder de veto del fundador ha sido ejercido varias ocasiones, y ello ha servido para que el consejo tenga la oportunidad de examinar de nuevo éstas, aportando (así lo consideran los consejeros) un valor agregado a su accionar. Asimismo, la valoración que para este consejo tienen las opiniones de los consejeros externos, quienes son invitados para ayudar a la toma de decisiones de carácter estratégico para la empresa, ayuda a que este consejo lleve sus funciones de mejor forma. Para la empresa “Y”, algo similar ha ocurrido, ya que el consejo ha sido fuertemente valorado por el fundador y consejeros internos, muestra de ello fue el freno que el consejo dio a varios proyectos de carácter estratégico que el fundador deseaba realizar, como la construcción de un nuevo centro de distribución. Para la empresa “V”, el debate era poco enriquecedor debido a la presencia de consejeros internos (corifeos) quienes apoyaban al accionista mayoritario en cualquier decisión que éste tomaba, incluyendo decisiones de carácter estratégico. Asimismo, la poca valoración de las opiniones de los consejeros externos terminaba por afectar el debate.

El debate que se dio en los consejos de las empresas “X” e “Y” fue positivo para el desempeño del consejo en sus funciones. En la empresa “X”, se sugiere que el nivel de cohesión de grupo de los miembros vino a fortalecer el debate. Para la segunda, los hallazgos sugieren que la diversidad fue factor clave para lograrlo. Para la empresa “V” los hallazgos sugieren que el autoritarismo existente durante la gestión de la empresa evitó que el debate pudiera tener un buen nivel, por lo cual, el desempeño de su consejo no fue el adecuado.

Respecto a la proposición 7 (véase tabla 4.2), propuesta por la presente investigación, fue incluida debido a la relevancia que en los hallazgos del estudio de caso múltiple demostró tener (véase tabla 4.1b y tabla 4.3 para ver los promedios que por estudio de caso presentó). Los datos de campo muestran que de los tres consejos, el perteneciente a la empresa “X” muestra el mayor nivel de consenso (véase la tabla 4.1b) seguido por la empresa “Y” y como era de esperarse por la baja cohesión de grupo y debate que presenta, en último sitio se encuentra la empresa “V”. Como ya se ha mencionado, el consenso está positivamente relacionado con la eficacia de los equipos (entiéndase consejos) de trabajo. Algo que se observa en el desempeño de las empresas “X” e “Y”, no así en la empresa “V”. El consenso se aborda en su apartado de la pág. 146.

4.1.2 Procesos del consejo y la eficacia en las funciones del consejo

Levrau y Van den Berghe (2007a) como ya señaló en el apartado 1.6.2, proponen tres variables de proceso de grupo que influenciarán significativamente el desempeño de tareas de los consejos: a) Cohesión de Grupo, b) Debate y c) Normas de Conflicto. Se presenta a continuación la discusión de la cohesión de grupo, debate y normas de conflicto en los consejos de las empresas “X”, “Y” y “V”.

Cohesión de grupo

A fin de corroborar los resultados de las tablas 3.1, 3.2 y 3.3, se quiso conocer si las respuestas sobre las variables que aborda la presente investigación mostrarían diferencias según el tipo de consejero (interno y externo), excluyendo a la empresa “X” por no presentar externos, y al igual que las posteriores tablas 4.4 a 4.6 se elaboró la tabla 4.3, en donde se puede observar que los promedios alcanzados entre las respuestas según el tipo de consejero para la parte A del cuestionario son muy similares. Es preciso mencionar que la cantidad de encuestados tal vez no sea lo suficientemente grande como para modificar en forma significativa los promedios.

Los promedios finales presentan diferencia y ello se sugiere debido a que los consejeros internos pertenecen a la familia controladora o son gente muy cercana a ella, por lo que la percepción de la cohesión que tiene el grupo pudiera ser más fuerte en ellos.

Tabla 4.3 Respuestas al cuestionario sobre cohesión de grupo por tipo de consejero, empresas "Y" y "V", Cd. Juárez, México, 2008

Parte A. Cuestionario de los atributos de cohesión de grupo de los miembros de consejo de administración.

Enunciado	Internos						Externos							
	"Y"		"V"			Prom.	"Y"		"V"			Prom.		
	CA	CF	CH	CA	CC		CB	CC	CD	CE	CG		CB	
1. Los miembros de este consejo se respetan entre ellos.	4	4	3	4	3	3.6	4	5	4	5	5	1	4	
2. Los consejeros tienen disposición para ayudarse mutuamente en las tareas del consejo.	5	3	4	5	3	4	3	4	4	5	5	3	4	
3. Los consejeros socializan entre ellos fuera de las juntas de consejo.	3	3	3	4	4	3.4	3	5	1	4	3	1	2.83	
4. Hay un alto grado de confianza entre los miembros del consejo de administración.	5	4	3	5	3	4	4	4	4	5	5	2	4	
5. Los miembros del consejo de administración demuestran responsabilidad fiduciaria en su conducta.	5	5	5	5	3	4.6	1	4	nc	5	5	2	2.83	
6. Los miembros del consejo de administración son leales a la empresa.	5	3	5	5	5	4.6	5	4	5	5	5	3	4.5	
7. No existen problemas de comunicación y coordinación entre los miembros del consejo de administración.	3	3	3	1	4	2.8	4	5	3	5	5	2	4	
8. El consejo de administración alcanza sus decisiones de manera unánime.	3	4	4	1	3	3	3	3	5	4	4	3	3.67	
9. El consejo de administración está bien dotado de información financiera sobre la empresa.	4	5	4	3	5	4.2	2	3	5	5	5	2	3.67	
10. La gestión del consejo de administración es transparente.	5	3	5	5	5	4.6	3	5	5	5	5	2	4.17	
11. El consejo de administración reúne información de manera efectiva.	4	4	4	2	5	3.8	2	2	3	5	5	2	3.17	
12. El consejo de administración no toma decisiones en contra de los intereses de los accionistas.	4	4	5	5	1	3.8	5	4	nc	5	nc	1	2.5	
13. El consejo de administración se reúne frecuentemente.	3	3	3	2	4	3	2	4	1	5	5	2	3.17	
14. El presidente del consejo de administración es rara vez reemplazado, excepto en casos de muerte y vejez.	5	5	5	nc	5	4	5	5	5	nc	nc	5	3.33	
	Σ53.4													Σ49.83

CA= Consejero A, CB= Consejero B, etc. nc= No contestó.

En una escala del 1 al 5 donde, 1= Muy poco de acuerdo, a 5= Altamente de acuerdo, de su opinión sobre lo que sucede en su (los) consejo (s) donde usted sirve como consejero.

Aun así, esta diferencia entre los promedios de los consejeros internos y externos es mínima y sugiere ser indicativo de que la cohesión de grupo fue percibida de forma similar por ambos grupos independientemente del tipo de consejero que se trate.

La tabla 4.5 muestra el comparativo de los promedios alcanzados por enunciado en la parte A del cuestionario en cada uno de los tres estudios de caso y en donde se puede apreciar como la empresa "V" alcanza los promedios más bajos. También se utilizaron las pruebas no paramétricas de Friedman y Kendall (véase anexo L), según lo propuesto en el capítulo 2, las cuales obtuvieron los valores mostrados en la siguiente tabla 4.4.

Tabla 4.4 Resultados de la prueba de Friedman y Kendall, cohesión de grupo, empresas "X", "Y" y "V", Cd. Juárez, México, 2008

Pruebas	Empresa "X"	Empresa "Y"	Empresa "V"
Friedman (significación asintótica).	0.152	0.092	0.2
Kendall (significación asintótica).	0.152	0.092	0.2
Coefficiente de Concordancia W de Kendall.	0.349	0.194	0.435

De tal forma, se acepta la hipótesis nula de Friedman, ya que la significación asintótica para cualquier de las 3 empresas es mayor que .05. Ello sugiere que no hay diferencias significativas en las respuestas de los consejeros. Ya se ha mencionado que los valores de la prueba de Kendall serán siempre iguales a aquellos de la prueba de Friedman, y los coeficientes de concordancia W de Kendall indica existe ésta (concordancia en opinión), aunque en un nivel medio en dos casos (empresas X y V) y bajo en otro (empresa Y).

Al relacionar la tabla 4.5 con la tabla 4.6 (en esta última las empresas están combinadas), donde el respeto (#1), confianza (#4), responsabilidad fiduciaria (#5), lealtad (#6), transparencia (#10) y liderazgo (#14) tienen la media más alta, los atributos de la cohesión de grupo, respeto y confianza, y lealtad, alcanzan niveles altos tanto en las empresas "X" e "Y", pero no así en la empresa "V" (para información adicional sobre los promedios y nombre de cada variable, véase tabla de frecuencias, anexo I).

Tabla 4.5 Promedio de las respuestas de los consejeros de las empresas “X”, “Y” y “V” al cuestionario sobre cohesión de grupo, Cd. Juárez, México, 2008

Parte A. Cuestionario de los atributos de cohesión de grupo de los miembros de consejo de administración.

Enunciado	Prom. "X"	Prom. "Y"	Prom. "V"
1. Los miembros de este consejo se respetan entre ellos.	5	4.25	2.67
2. Los consejeros tienen disposición para ayudarse mutuamente en las tareas del consejo.	4	4.125	3.67
3. Los consejeros socializan entre ellos fuera de las juntas de consejo.	4.75	3.125	3
4. Hay un alto grado de confianza entre los miembros del consejo de administración.	4.75	4.25	3.33
5. Los miembros del consejo de administración demuestran responsabilidad fiduciaria en su conducta.	4.25	3.75	3.33
6. Los miembros del consejo de administración son leales a la empresa.	5	4.625	4.33
7. No existen problemas de comunicación y coordinación entre los miembros del consejo de administración.	4.25	3.875	2.33
8. El consejo de administración alcanza sus decisiones de manera unánime.	4.25	3.75	2.33
9. El consejo de administración está bien dotado de información financiera sobre la empresa.	4	4.125	3.33
10. La gestión del consejo de administración es transparente	4.75	4.5	4
11. El consejo de administración reúne información de manera efectiva.	4.25	3.625	3
12. El consejo de administración no toma decisiones en contra de los intereses de los accionistas.	2.25	3.375	2.33
13. El consejo de administración se reúne frecuentemente.	3.25	3.25	2.67
14. El presidente del consejo de administración es rara vez reemplazado, excepto en casos de muerte y vejez.	4.75	3.75	3.33
	Σ61.75	Σ54.375	Σ43.67

CA= Consejero A, CB= Consejero B, etc.

nc= No contestó

En una escala del 1 al 5. Donde 1=Muy poco de acuerdo y 5=Altamente de acuerdo, de su opinión sobre lo que sucede en su (los) consejo (s), donde usted sirve como consejero.

Asimismo, la responsabilidad fiduciaria y la ausencia de problemas de comunicación y coordinación en los miembros de las empresas “X” e “Y” es más prevalente en ellas que en la empresa “V”. La toma de decisiones por parte de los miembros de los consejos de administración de las empresas “X” e “Y” se lleva a cabo de una forma más participativa que en la empresa “V”, la cual nunca superó la etapa autoritaria o dictatorial (Forsyth, 1999). En este punto se puede apreciar como ya se ha comentado, que el consenso aparece como un fuerte elemento en el consejo de la empresa “X”

(4.25) y aun cuando también está presente en el consejo de la empresa “Y” (3.75), su puntuación no llega a un promedio mayor o igual a 4 (en la escala 4 = “bastante de acuerdo”). El nivel alcanzado por la empresa “V”, es el más bajo de las tres empresas con 2.333 (2 = poco de acuerdo).

Tabla 4.6 Estadísticos cohesión de grupo, empresas “X”, “Y” y “V”, Cd. Juárez, México, 2008

Pregunta		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
N	Válido	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
	Perdido	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Media		4.067	3.867	3.533	4.2	4.085	4.667	3.667	3.6	3.933	4.467	3.667	3.824	3.267	4.371
Mediana		4	4	3	4	5	5	4	4	4	5	4	4	3	5
Desviación Estándar		1.223	0.99	1.187	0.941	1.281	0.724	1.175	0.986	1.163	0.99	1.175	1.383	1.335	1.122
Varianza		1.495	0.981	1.41	0.886	1.641	0.524	1.381	0.971	1.352	0.981	1.381	1.913	1.781	1.259
Rango		4	3	4	3	4	2	4	4	3	3	3	4	4	4
Percentiles	25	4	3	3	4	3	5	3	3	3	4	2	3.86	2	3.52
	50	4	4	3	4	5	5	4	4	4	5	4	4	3	5
	75	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5

En cuanto a la socialización del grupo, se pueden observar importantes diferencias entre las tres empresas y en donde el estudio de caso de la empresa “X” presenta una alta socialización. Para la empresa “Y” es importante hacer notar que la socialización fue poca, sin embargo, es deseada se lleve a cabo por la gran mayoría de los consejeros. Para la empresa “V”, es un atributo con muy baja puntuación afectando con ello el desempeño exitoso de su consejo (Levi, 2007).

La regular calificación de la empresa “V” para el enunciado “El consejo de administración está bien dotado de información financiera sobre la empresa”, llama la atención como un indicador de la eficacia del consejo de esta empresa en la realización de sus tareas de control. Como se puede observar, para este enunciado en las empresas “X” e “Y” su puntuación llega a un promedio mayor o igual a 4. Lo anterior también aplica para el enunciado #11 “El consejo de administración reúne información de manera efectiva”.

Al final, se aprecia como la empresa “X” presenta un grado de cohesión de grupo más alto que la empresa “Y”. Se sugiere que el consejo ha tenido más tiempo de estar funcionando y por ende, ha puesto durante más tiempo a prueba la unidad del mismo, donde éste ya ha pasado por varias etapas de conflicto y de madurez tal y como los miembros de la empresa “X” comentaron durante las entrevistas. Como era de esperarse, la empresa “V” presentó el grado más bajo.

Por otra parte, a fin de enriquecer los resultados obtenidos por la aplicación del cuestionario, se llevó a cabo una serie de entrevistas semiestructuradas con los

consejeros de las empresas “X”, “Y” y “V”. Posteriormente se realizó un análisis de texto⁵⁶ de éstas a fin de conocer más acerca del contexto de la variable Cohesión de Grupo. Lo anterior se presenta en los anexos C y D.

En el anexo C se presentan los códigos “teóricos”⁵⁷ para la cohesión de grupo así como sus respectivos fragmentos arquetípicos como resultado del análisis de las entrevistas efectuadas. Los datos de la columna denominada “frecuencia” están dados por el número de veces en que los miembros de cada consejo externaron puntos de vista y éstos “caen” dentro de los códigos teóricos.

Como ya se ha mencionado, la frecuencia con la que los consejeros de la empresa “Y” nombraron el deseo de lograr una socialización entre ellos, contrasta con la frecuencia de la empresa “V”. Prácticamente todos los consejeros de aquella empresa externaron ello y habiendo obtenido la empresa “V” el valor más bajo para cohesión de grupo, sugiere que sin ella, difícilmente tendrían el deseo de convivir fuera del contexto profesional. En la empresa X ya se ha comentado que la socialización es muy frecuente.

La empresa “X” presentó alta frecuencia con respecto a las otras dos empresas para el código “La gestión del consejo es transparente”, que se sugiere es debido a la existencia del protocolo familiar, una norma de conflicto escrita la cual no presentan las empresas “Y” y “V”.

El respeto entre los miembros de las empresas “X” e “Y” vuelve a presentarse, no así en la empresa “V”, donde ya se ha comentado, sus miembros carecían frecuentemente de ello. Debido a lo anterior y como es posible observar en el anexo C, era de esperarse que existieran fuertes problemas de comunicación entre ellos y con ello, baja calidad de la información financiera de esta misma empresa, poca frecuencia con la que alcanzaban decisiones unánimes (consenso) y reunir información de manera efectiva. Lo anterior a diferencia de lo presentado en dicho anexo para las empresas “X” e “Y”. Véase el apartado *Consenso* para el análisis del consenso (entiéndase decisiones unánimes) en las tres empresas y su influencia en el funcionamiento de sus consejos.

Los problemas ya descritos en el apartado 3.1.3 y que dieron como resultado la separación de los fundadores, pueden observarse en el mencionado anexo, al no haber fragmentos arquetípicos para los códigos de responsabilidad fiduciaria y lealtad para la empresa “V”, pero que sí aparecen, sobre todo, en la empresa “Y”.

⁵⁶ Este análisis fue realizado en todas las entrevistas para todas las variables objetivo de la presente investigación, utilizando el software Atlas ti Ver. 5.5.

⁵⁷ Tomados de los enunciados del cuestionario para sus partes A, B o C, según corresponda el análisis.

En el anexo D se presentan los códigos *in vivo*⁵⁸ para la cohesión de grupo como resultado del análisis de las entrevistas efectuadas con los consejeros de las empresas “X”, “Y” y “V”.

En lo que respecta a la variable Cohesión de Grupo hay varios códigos de este tipo y los hallazgos de este estudio de caso sugieren tienen una influencia hacia esta variable. Por ejemplo; en la empresa “X”, los códigos *in vivo*, “mi padre ha sido pieza clave”, “manejaba el negocio a su entera discreción”, y “la cultura que mi papá nos puso”, muestra el vínculo tan fuerte que los miembros del consejo tienen hacia el fundador, y como, consideran los propios consejeros, influyó ello para la formación de la cohesión de grupo en el consejo. Lo anterior contrasta con los hallazgos de la empresa “V”; en donde “no hay una ascendencia del padre”, y se sugiere influyó en que los fundadores “tienen visiones diferentes”. Si bien no hubo un líder que ejerciera esta función de liderazgo hacia los fundadores, tampoco se generó éste en alguno de ellos. Como se ha comentado, la ausencia de este elemento muestra la carencia de un vínculo de los miembros de este consejo hacia un líder y su liderazgo y ello ayudó a que la cohesión de grupo no desarrollará un nivel similar al de los otros estudios de caso.

Sobre este punto en lo que respecta a la empresa “Y”; “admiración hacia lo que él ha hecho y ha logrado”, y “es un líder que provoca el trabajo en equipo” muestra el vínculo tan fuerte que los miembros del consejo tienen hacia el fundador y su liderazgo y ello ayuda a que la cohesión de grupo se desarrolle. El fundador tiene un fuerte compromiso: “mi obligación es hacer mi papel lo mejor que pueda” y da cuenta del apoyo incondicional de éste al consejo consultivo y es percibido por los consejeros. Sin el apoyo del dueño de la empresa, difícilmente hubiera trascendido la operación del consejo y la cohesión de grupo no hubiera surgido, tal y como fue sugerido por algunos consejeros. La visión que el fundador tenía, en cuanto al perfil que debían tener los futuros miembros del consejo consultivo y la minuciosa selección (“seleccionando a los miembros de su consejo”) que hizo de ellos, tuvo influencia como atributos en la variable Cohesión de Grupo.

El código “valores que ejercieron e inculcaron nuestros padres”, compartidos por los miembros del consejo de la empresa “X” influyen en la cohesión de grupo que presenta el consejo. Asimismo para la empresa “Y”, hay valores familiares “en el nombre sea de Dios”, que son compartidos por algunos miembros internos y externos y que influyen en esta variable.

Para la empresa “V”, el código “es tu hermano mayor”, sugiere la influencia negativa que este valor familiar tuvo en la dinámica de grupos del consejo.

Cabe mencionar la ausencia del código “el ego” en la empresa “X” pero que sí se presenta en las empresas “Y” y “V”, que a su vez, es un atributo del código teórico “No

⁵⁸ Términos utilizados por los actores (entiéndase consejeros) para describir elementos del fenómeno bajo estudio. Al tomarse en cuenta éstos al realizar el análisis de las entrevistas, se “escapa” del marco conceptual apriorístico de la presente investigación, enriqueciendo este proceso y sus resultados. Véase a Silverman (2001).

existen problemas de comunicación y coordinación entre los miembros del consejo de administración”. Es importante recordar que el fundador de la empresa “Y” debido a los problemas que ocasionaba un consejero que presentaba esta característica y al mal ambiente que ello generaba durante las juntas, tuvo que expulsarlo del consejo. En la empresa “V” el código “nada mas le daban por su lado (corifeos)”, es parte de este código “el ego”, y muestra como el surgimiento de éste tuvo efectos graves, como ya se ha fundamentado en la generalización analítica de este caso (véase capítulo 5). Para esta misma empresa este código es atributo de “Existen problemas de comunicación y coordinación entre los miembros del consejo de administración” que a su vez, está relacionado con “yo era el intermediario”. A diferencia del estudio de caso de la empresa “Y”, en donde el ego apareció en un consejero externo, éste surgió en los fundadores. El efecto fue totalmente diferente y no pudo ser manejado oportunamente por el fundador o los consejeros.

Los problemas de comunicación durante las discusiones en grupo parecieron ser la regla y no la excepción en el consejo de la empresa “V”. Todo lo anterior afectó a la cohesión del grupo. Los problemas que ocasionó la participación del hermano dentro de la administración de la empresa “V”, “nada más empezó a querer meterse adentro” es una muestra de ello.

Algunos códigos *in vivo* se consideran son consecuencia de la cohesión de grupo (véase figura 1.8, pág. 47) que presentan estos consejos. Por ejemplo en la empresa “X” “productivamente hablando no creo que sea la óptima (relación familiar vs. eficacia familiar)”, “cedimos con gusto las partes (interés accionario en la empresa de los consejeros) y “buscamos siempre el beneficio de todos”. La familia es más importante para los consejeros que un mejor rendimiento económico de la empresa.

Para la empresa “V” surge el código “empezaron a verse entre ellos "yo tengo más y el otro tiene menos” como consecuencia de la baja cohesión de grupo. La empresa llegó a crecer considerablemente y la intromisión de la familia política (al igual que en la empresa “X”) sugiere haber ayudado a desviar la atención de los fundadores de la operación del negocio para concentrarse en situaciones que finalmente dañaron todavía más su relación y por ende al desempeño de la empresa.

Asimismo, el código “no nos las cobraban (compensaciones no económicas)”, da cuenta que los consejeros externos, amigos de la familia, valoran mucho su relación con ésta y que su participación es realizada sin importar remuneración económica de por medio. Por otra parte y en concordancia con lo sucedido en la empresa “X”, en la empresa “Y”, “yo siento que porque todos íbamos a aprender (compensaciones no económicas)”, muestra la base motivacional de atracción en ambos consejos. El compromiso hacia el consejo por parte de los consejeros, en donde éstos monitoreaban el ambiente externo empresarial (“monitoreo que hacíamos”) a fin de brindar opiniones atinadas en el desarrollo de sus tareas, y en donde el establecimiento de una relación gana-gana hace que los miembros de las empresas “X” e “Y” “como máximo órgano de una institución, tiene una enorme utilidad”, otorguen valor a sus consejos. Ello es secundado por el fundador de la empresa “Y” cuando menciona que su intención es institucionalizar aún más el gobierno de su empresa.

En cuanto los problemas que empezaron a suscitarse en los consejos de las empresas “Y” y “V”, en esta última el código “se empezó a hacer dos grupos”, muestra la desintegración en el consejo por la baja cohesión de grupo que empezaba a generarse. Asimismo, no reconocer méritos de los consejeros “! Quiero a alguien que sepa hacer nieve!”, en este caso, hacia el fundador. Lo anterior se considera es consecuencia de la baja cohesión del grupo y sugiere rivalidad en ese momento específico de un fundador a otro. Por el contrario, en la empresa “Y” “ya no estuvimos de acuerdo (eficacia empresarial vs. relación familiar)”, es signo de la cohesión grupal de la familia directa del fundador y la valoración intrínseca de esta variable para ellos. La empresa funcionó mejor cuando decide él separar a la familia política de sus actividades dentro del negocio.

En cuanto al proceso de toma de decisiones del consejo, los hallazgos sugieren que la empresa “V” estuvo marcada por toma de decisiones autoritarias debido a la baja cohesión de grupo, y el código “no había en este caso el raciocinio” se considera atributo de ello. La emotividad según los consejeros, era un grave problema en los fundadores y ello se sugiere afectaba a este proceso. Si a ello sumamos la participación mayoritaria del hermano “pero él era el socio mayoritario” y la separación que en ese entonces hubo por un período de seis meses del fundador “la balanza, no hay quién lo frene” (tal y como sí sucedía en la empresa “X” donde esta “balanza” sigue siendo el fundador), la relación de ambos códigos con la toma de decisiones autoritarias, pareciera ser, bajo el contexto de este consejo, algo se esperaba sucedería.

Los tres estudios de caso presentan la misma estructura familiar e iniciaron con un estilo de toma de decisiones dictatorial. La empresa “X” pasó por una etapa previa a la conformación del consejo en donde se encontraba en una posición financiera muy grave. Aunque no fue confirmado por los consejeros, los datos sugieren que la etapa de toma de decisiones autoritaria se había agotado y se debía de dar paso a la siguiente etapa (véase tabla 1.7).

La tabla 1.7 muestra las opciones que los equipos pueden usar para tomar decisiones, y ello puede ser visto desde un proceso que empieza con decisiones basadas totalmente en el líder a decisiones con plena participación del equipo (entiéndase consejo), algo que efectivamente sucedió y con éxito en la empresa “X” al cambiar su estructura de propiedad. Respecto a la empresa “Y”, esta etapa ha sido inicialmente superada con la implantación del consejo consultivo y el cambio en la estructura de propiedad ya ha iniciado. En la empresa “V” nunca se superó.

En lo que se refiere a la baja cohesión de grupo de la empresa “V” como origen de los códigos “me empezaba a querer faltar el respeto”, “decisiones muy arrebatadas” lo que ocasionaba “frustración” en el fundador, “pero esa en especial quería manejar el negocio” y la consecuente separación de consejeros externos “para no causar conflicto”, muestra hasta qué grado dejó de existir la base motivacional de atracción y compromiso hacia el consejo y empresa en general por parte de los consejeros y en donde el no establecimiento de una relación gana-gana ayudó a disminuir la satisfacción del grupo a consecuencia de la baja cohesión de grupo.

La separación del consejo de administración (“¿Sabes qué? Nos vamos a separar”) se presenta como una de las causas de la baja cohesión de grupo existente en la empresa “V” ocasionando “fricción al momento de estarse separando” y conflictos después de la separación.

El código para esta misma empresa “(no) cedimos con gusto las partes”, es signo de la falta no solo de normas de conflicto establecidas para asuntos futuros tales como la liquidación de la sociedad, sino también reflejo de que el grupo había llegado a su etapa de disolución y la cohesión de grupo que llegó a presentar este consejo ahora se encontraba afectada.

En cuanto al “protocolo familiar” que elaboró la empresa “X”, sin la cohesión de grupo presente las normas del grupo (entre ellas las de conflicto) difícilmente se hubieran elaborado y seguido por el grupo. El consejo logró con éxito la implantación de estas normas. El código “cautela”, da cuenta de que este atributo funciona para cuidar mucho la relación entre los consejeros y las formas de comunicación entre ellos, a fin de evitar, tal y como un consejero mencionó, “tener un desencuentro” que pudiera dañar la relación entre ellos.

Sobre la cohesión de grupo en el consejo de administración, los hallazgos sugieren, la cohesión del consejo ha influido indirectamente en el desempeño de sus tareas y ha influido directamente en el desempeño de las empresas “X”, “Y” y “V”.

Los miembros del consejo de las empresas “X” e “Y” están atraídos entre ellos y motivados a mantenerse en el consejo, su cohesión como consejo ha capturado la dimensión afectiva de la inclusión de sus miembros dentro de éste y reflejado su habilidad de trabajar juntos continuamente, y en el caso del consejo de la empresa “V”, que presenta bajos niveles de cohesión, sus miembros renunciaron.

Asimismo, las empresas “X” e “Y” han preservado las estructuras colectivas, han influido en la eficacia de las tareas desarrolladas. Esta relación positiva que presentan dichos consejos entre los constructos desempeño de las tareas del consejo y la cohesión del consejo, ha presentado extensa comunicación y deliberación, posiblemente, a un mejor uso de sus conocimientos y habilidades y sus miembros presentan atracción interpersonal y confianza entre ellos en sus opiniones y experiencia. Les ha sido posible tener altos niveles de cohesión y al mismo tiempo tener desacuerdos en sus tareas.

Debate

A fin de corroborar los resultados de las tablas 3.4, 3.5 y 3.6, se quiso conocer si las respuestas sobre las variables que aborda la presente investigación presentarían diferencias según el tipo de consejero (entiéndase consejero interno y consejero externo), por lo que se elaboró la tabla 4.7.

Es preciso mencionar que la cantidad de encuestados tal vez no sea lo suficientemente grande como para modificar en forma significativa los promedios. Los promedios finales para la parte B de la tabla 4.7 son muy similares y se sugiere es indicativo de que el fenómeno (debate) fue percibido de forma similar por ambos grupos independientemente del tipo de consejero que se trate.

Tabla 4.7 Respuestas al cuestionario sobre debate por tipo de consejero, empresas “Y” y “V”, Cd. Juárez, México, 2008

Parte B. Cuestionario sobre los atributos de Debate de los miembros del consejo de administración.

Enunciado	Internos						Externos						
	“Y”		“V”			Prom.	“Y”		“V”			Prom.	
	CA	CF	CH	CA	CC		CB	CC	CD	CE	CG		CB
15. Hay un intercambio útil de ideas en las juntas del consejo de administración.	5	4	5	1	4	3.8	4	4	4	5	3	3	3.833
16. Las discusiones durante las juntas son constructivas.	5	3	5	4	4	4.2	4	2	4	5	5	2	3.667
17. Cuando se discute un asunto, los consejeros dejan en claro sus desacuerdos ante el resto del consejo.	4	4	5	4	4	4.2	4	5	3	4	5	2	3.833
18. Consejeros diferentes proponen diferentes acercamientos al asunto.	3	3	4	4	4	3.6	4	5	4	5	5	nc	3.833
19. Los consejeros abiertamente evalúan las opiniones de otros miembros.	4	3	4	2	2	3	4	3	1	5	5	2	3.333
20. Las discusiones del asunto se vuelven calientes.	2	3	3	5	5	3.6	2	5	1	3	1	4	2.667
21. Las juntas del consejo de administración son productivas.	4	4	5	5	3	4.2	4	3	4	5	5	3	4
22. Los puntos de vista divergentes durante las juntas son tolerados.	3	4	3	5	3	3.6	4	4	4	5	5	2	4
23. Los miembros del consejo de administración que son consejeros internos son objetivos en sus decisiones.	4	3	3	Nc	4	2.8	4	3	4	5	3	nc	3.167
24. Las opiniones de miembros externos del consejo de administración tienen peso significativo en las decisiones del consejo.	4	4	5	5	4	4.4	3	4	4	5	5	nc	3.5
	$\Sigma 37.4$							$\Sigma 35.83$					

CA= Consejo A, CB= Consejo B, etc.

nc= No contestó.

En una escala del 1 al 5. Donde 1=Muy poco de acuerdo y 5=Altamente de acuerdo, sobre lo que sucede en su (los) consejo (s), donde usted sirve como consejero.

La tabla 4.9 muestra el comparativo de los promedios alcanzados por enunciado en la parte B del cuestionario en cada uno de los tres estudios de caso y en donde se puede apreciar como la empresa "V" alcanza los promedios más bajos. Se utilizaron las pruebas no paramétricas de Friedman y Kendall (véase anexo M), según lo propuesto en el capítulo 2, las cuales obtuvieron los valores mostrados en la siguiente tabla 4.8.

Tabla 4.8 Resultados de la prueba de Friedman y Kendall sobre debate, empresas "X", "Y" y "V", Cd. Juárez, México, 2008

D e b a t e			
Prueba	Empresa "X"	Empresa "Y"	Empresa "V"
Friedman (significación asintótica).	0.19	0.032	0.101
Kendall (significación asintótica).	0.19	0.032	0.101
Coeficiente de Concordancia W de Kendall.	0.345	0.254	0.542

De tal forma, se acepta la hipótesis nula de Friedman para las empresas X y V, ya que la significación asintótica para cualquier de las 2 empresas es mayor que .05. Ello sugiere que no hay diferencias significativas en las respuestas de los consejeros. En el caso de la empresa Y, se rechaza la hipótesis nula, y ello sugiere es por la naturaleza del consejo (consejo consultivo) y la dinámica en particular que ocurrió en esta empresa, en donde carecer de facultades legales y por estatuto, evita en ciertos momentos que los consejeros actúen o lleven a cabo de manera más firme o total sus funciones, ya que al final, todo recae en la decisión final del fundador. Ya se ha mencionado que los valores de la prueba de Kendall serán siempre iguales a aquellos de la prueba de Friedman, y los coeficientes de concordancia W de Kendall indica existe ésta (concordancia en opinión), aunque en un nivel medio en dos casos (empresas X y V) y bajo en otro (empresa Y).

Tabla 4.9 Promedio de las respuestas de los consejeros de las empresas “X”, “Y” y “V” al cuestionario sobre el debate, Cd. Juárez, México, 2008

Parte B. Cuestionario sobre los atributos de debate de los miembros del consejo de administración.

Enunciado	Prom. "X"	Prom. "Y"	Prom. "V"
15. Hay un intercambio útil de ideas en las juntas del consejo de administración.	4.25	4.25	2.67
16. Las discusiones durante las juntas son constructivas.	4	4.125	3.33
17. Cuando se discute un asunto, los consejeros dejan en claro sus desacuerdos ante el resto del consejo.	3.5	4.25	3.33
18. Consejeros diferentes proponen diferentes acercamientos al asunto.	4	4.125	2.67
19. Los consejeros abiertamente evalúan las opiniones de otros miembros.	4	3.625	2
20. Las discusiones del asunto se vuelven calientes.	2.5	2.5	4.67
21. Las juntas del consejo de administración son productivas.	3.75	4.25	3.67
22. Los puntos de vista divergentes durante las juntas son tolerados.	4.25	4	3.33
23. Los puntos de vista divergentes durante las juntas son tolerados.	4	3.625	1.33
24. Los miembros del consejo de administración que son consejeros internos son objetivos en sus decisiones.	3	4.25	3
24. Las opiniones de miembros externos del consejo de administración tienen peso significativo en las decisiones del consejo.	3	4.25	3
	$\Sigma 37.2$	$\Sigma 39$	$\Sigma 30$

CA= Consejero A, CB= Consejero B, etc.

nc= No contestó.

En una escala del 1 al 5. Donde 1=Muy poco de acuerdo y 5=Altamente de acuerdo, de su opinión sobre lo que sucede en su (los) consejo (s), donde usted sirve como consejero.

Al relacionar las tablas 4.9 y 4.10 (en esta última las empresas están combinadas), donde el intercambio útil de ideas (#15), discusiones constructivas (#16), diferentes acercamientos (18), juntas productivas (#21), tolerancia (#22) y opiniones de externos (#24), tienen la media más alta, el intercambio útil de ideas en las juntas de los consejos de las empresas “X” e “Y” es mayor que en la empresa “V” y por ende, también más constructivas. Los consejeros de las empresas “X” e “Y” proponen más acercamientos a diversos asuntos que los consejeros de la empresa “V” y también los evalúan más abiertamente que en ésta. Por lo anterior y por la influencia de la estructura de propiedad en esta última empresa como factor importante, también la tolerancia hacia los puntos de vista divergente son poco tolerados, no así en las

empresas “X” e “Y” (para información adicional sobre los promedios, véase tabla de frecuencias, anexo J).

Tabla 4.10 Estadísticos sobre debate, empresas “X”, “Y” y “V”, Cd. Juárez, México, 2008

Pregunta		Intercambio útil	discusión construct	claro desacuerdo	diferentes acercam	abiertas opiniones	decisiones calientes	juntas productivas	puntos divergentes	consejero int. objetivo	opinión externos
N	Válido	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
	Perdido	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Media		3.933	3.933	3.866	4.066	3.4	2.933	4	3.9333	3.8	3.952
Mediana		4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
Desviación Estándar		1.032	1.099	0.833	0.593	1.183	1.437	0.845	0.9612	0.861	0.888
Varianza		1.067	1.21	0.695	0.352	1.4	2.067	0.714	0.924	0.743	0.789
Rango		4	3	3	2	4	4	2	3	3	3
Percentiles	25	4	3	3	4	2	2	3	3	3	3
	50	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
	75	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5

En las tres empresas las opiniones de los miembros externos no presentan diferencias notables. El promedio que muestra la empresa “V” respecto a las empresas “X” e “Y”, en cuanto a la objetividad de sus miembros internos (1.333, en donde 1 = Muy poco de acuerdo) sugiere que no había un control de las emociones por parte de los consejeros de la empresa “V”, y ello también se refleja en la alta puntuación de esta misma empresa respecto al de las empresas “X” e “Y”, en la temperatura (algidez) de las reuniones.

Llama la atención que el enunciado #21 “Las juntas del consejo de administración son productivas” no tenga tanta diferencia entre los estudios de caso X y V. Sin embargo, hay que recordar lo señalado por los miembros del consejo de la empresa “X”, respecto a que precisamente por la gran armonía que entre ellos existe (armonía que no existía en la empresa “V”), se pierde mucho tiempo durante las juntas de consejo discutiendo sobre asuntos pertinentes a la familia y por ello tal vez su puntuación no fue más elevada.

Asimismo, la puntuación alcanzada para el enunciado #17 entre las empresas “X” y “V” es muy similar (3.5 vs. 3.333 respectivamente). Ello se explicaría a partir de que en la primera, los consejeros cuidan mucho no tener un desencuentro entre ellos al fin de no romper la armonía familiar, y en la segunda debido al sistema dictatorial que existía.

Para el consejo de la empresa “Y”, aún y cuando había algunos consejeros que tenían una profunda amistad con el fundador, ello no fue impedimento para que externaran sus desacuerdos abiertamente.

Por otra parte, y a fin de comparar los resultados obtenidos por la aplicación del cuestionario, se llevó a cabo una serie de entrevistas semiestructuradas con los consejeros de las empresas “X”, “Y” y “V”. Posteriormente se realizó un análisis de texto a estas, a fin de conocer más acerca del contexto de la variable Debate. Véase anexos E y F.

En el anexo E se presentan los códigos “teóricos” para la variable Debate como resultado del análisis de las entrevistas efectuadas con los consejeros de las empresas “X”, “Y” y “V”.

Como se puede apreciar en el mencionado anexo, las reuniones de consejo de la empresa “V” eran acaloradas, mencionando los consejeros que algunas veces se salían de control, como lo ya mencionado en el sentido de que algunas veces hasta los mismos fundadores abandonaban éstas al estarse llevando a cabo. En las empresas “X” e “Y”, se sugiere que las reuniones alcanzaban un nivel lo suficiente bueno para realizar discusiones constructivas. Por ello, estos consejos sí consideraron a sus juntas de consejos como productivas y constructivas, a diferencia de los miembros de la empresa “V”.

Bajo un ambiente álgido, como puede observarse en este anexo E, era de esperarse que los consejeros de la empresa “V” difícilmente propusieran diferentes acercamientos a diversos asuntos, hubiera un intercambio útil de ideas y evaluaran las opiniones de otros. La emotividad en los consejeros internos de las empresas “X” y “V” está presente, sin embargo, los hallazgos muestran que en la empresa “V” es más prevalente. En la primera la emotividad pudo ser controlada y canalizada a través de la implantación del protocolo familiar, algo que no pudo llevarse a cabo en la empresa “V”, donde se sugiere estuvo fuera de control la mayor parte del tiempo originando como ya se ha mencionado el apartado 3.2.3, una diversidad de problemas.

Las empresas “X” e “Y” valoraban las opiniones de los consejeros externos, no así la empresa “V”, los cuales como se aprecia en dicho anexo E, después de un tiempo eran considerados un estorbo. En esta empresa era difícil tolerar puntos de vista divergentes como se aprecia en el abandono que había de las juntas por alguno de los fundadores, no así en las empresas “X” e “Y”, sobre todo en esta última, cuya selección estuvo precisamente orientada a buscar diversidad. Sin embargo, los desacuerdos sí se expresaban abiertamente en las tres empresas, tomándose personales éstos en la empresa “V” pero canalizándose de forma adecuada en las restantes.

En el anexo F se presentan los códigos *in vivo* para el debate, como resultado del análisis de las entrevistas efectuadas con los consejeros de las empresas “X”, “Y” y “V”.

Los hallazgos sugieren hay varios códigos *in vivo* que tienen una influencia hacia esta variable (por lo que fueron considerados tener una relación) “es un atributo de” con ésta. En cuando a la variable Debate y la relación “es un atributo de”, el código “si la

empresa crece como pensamos va a crecer, va a ser muy necesario (participación de consejeros externos)”, sugiere que el consejo de la empresa “X” podría evitar el “groupthink” en el futuro cercano, ya que planea incorporar en el mediano plazo a consejeros externos, abriendo con ello al grupo (los hallazgos sugieren no existe el “groupthink” en este consejo). Consejeros externos que ya fueron incorporados en la empresa “Y” con resultados exitosos pero que no funcionaron en la empresa “V”.

Por otra parte los códigos “nos vamos a la universidad (entiéndase diversos antecedentes profesionales de los consejeros)”, “siempre hay el cuentas alegres, siempre hay el negativo (entiéndase personalidades de los consejeros)” y “yo recorrí afortunadamente muchos puestos (experiencia profesional de los consejeros)”, apoyan el que durante las discusiones (debate) los miembros del consejo compartan sus experiencias o perspectivas.

Los hallazgos confirman la existencia de diversidad y un debate constructivo en el consejo de la empresa “X”. Para la empresa “Y”, los códigos “personalidades del consejo”, “no necesariamente todos en una misma línea de negocio (diversos antecedentes profesionales de los consejeros)” y “son gente con mucha más experiencia (experiencia de los consejeros externos)”, brindaron también de diversidad a su consejo enriqueciendo con ello el debate, y las respuestas favorables de los consejeros a estos enunciados en el cuestionario y sus opiniones expresadas durante las entrevistas dan cuenta de ello.

En cuando al estudio de caso de la empresa “V” se presentaron la poca capacitación empresarial de los fundadores y limitada experiencia profesional de los consejeros y aparece el código “batallaban mucho para manejar esos conceptos”. Debido a que se espera que durante las discusiones los miembros del consejo compartan sus experiencias o perspectivas a través de discusiones, los dos primeros estudios de caso muestran consejos en donde sus miembros poseen amplia capacitación y experiencia. Los hallazgos en la empresa “V” sugieren que la carencia de ello, sobre todo en los fundadores, llevó a la aparición del código “incapacidad de manejar un negocio”.

Para esta empresa “V”, en cuanto a las personalidades del consejo, “ese es un problema también, su personalidad”, muestra la alta emotividad y a veces polarización que permeaba las discusiones del consejo. Ello sugiere no existió una mezcla adecuada de personalidades dentro del consejo para ayudar a la eficacia de este y la diversidad que necesita para enriquecer su debate (Levräu y Van den Berghe, 2007a). Por otra parte, la poca valorización y seguimiento a las observaciones que eran efectuadas por diversos asesores externos a los fundadores, “¿y de qué nos va a servir?, mas que para sacarnos lana”, relativo a la participación de consejeros externos, no ayudó a enriquecer los debates del consejo.

Continuando con el consejo de la empresa “V”, el código “poca apertura de las personas, para que no se tome personal”, sugiere que la calidad de las discusiones entre los miembros del grupo era baja. Los desacuerdos entre miembros del grupo sobre tareas del mismo puede llevar a que estos sean tomados como ataques personales, lo cual se sugiere ocurría en dicho consejo. Los hallazgos sugieren que era

difícil la interacción como un carácter indispensable para poder tomar decisiones y bajo estas condiciones de poca apertura lograr una discusión constructiva.

En lo que respecta para esta variable Debate y su relación con el código “tiene una enorme utilidad (valor del consejo)”, el cual, aparece también para la variable Cohesión de Grupo, los hallazgos en los estudios de caso de las empresas “X” e “Y” sugieren que, el haber llevado este ejercicio de debate apropiadamente, tuvo como consecuencia que los consejeros hayan opinado positivamente sobre el funcionamiento de sus consejos y la importancia de éstos.

Los hallazgos sugieren que sin realizar un debate no es posible llegar a consensos. Estando el consenso positivamente relacionado con la eficacia de los equipos de trabajo, se espera que el debate influya también en la eficacia de estos equipos de trabajo. Algo que se observa ocurrió en las empresas “X” e “Y”, no así en la empresa “V”.

Normas de conflicto

A fin de corroborar los resultados de las tablas 3.7, 3.8 y 3.9, se quiso conocer si las respuestas sobre las variables que aborda la presente investigación presentarían diferencias según el tipo de consejero (entiéndase consejero interno y consejero externo), por lo que se elaboró la tabla 4.11, en donde se puede observar que los promedios alcanzados entre las respuestas de cada tipo de consejero para la parte C del cuestionario son muy cercanos, y se sugiere es indicativo de que el fenómeno (normas de conflicto) fue percibido de forma similar por ambos grupos independientemente del tipo de consejero que se trate. Es preciso mencionar que la cantidad de encuestados, tal vez no sea lo suficientemente grande como para modificar en forma significativa los promedios.

Tabla 4.11 Respuestas al cuestionario sobre normas de conflicto por tipo de consejero, empresas "Y" y "V", Cd. Juárez, México, 2008

Parte C. Cuestionario sobre los atributos de las normas de conflicto de los miembros del consejo de administración.

Enunciado	Internos						Externos						Prom.	
	"Y"			"V"			"Y"		"V"					
	CA	CF	CH	CA	CC	Prom.	CB	CC	CD	CE	CG	CB		Prom.
25. El conflicto es manejado de manera abierta en el consejo	4	4	4	4	3	3.8	3	4	nc	5	5	2	3.1667	
26. Diferencias de opinión son aceptadas en el consejo	5	3	4	4	2	3.6	4	4	4	5	4	2	3.833	
27. Preguntas críticas son toleradas en el consejo	5	3	5	4	2	3.8	4	5	4	5	3	2	3.833	
28. Los desacuerdos son perjudiciales para llevar a cabo las tareas del consejo	2	2	5	3	1	2.6	4	4	nc	5	2	4	3.1667	
29. Los desacuerdos son manejados abiertamente en el consejo	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	2	2	3.5	
30. Los consejeros tratan de evadir los desacuerdos a toda costa	5	2	5	1	2	3	5	4	5	5	3	4	4.3333	
	Σ20.8													Σ21.83

CA= Consejero A, CB= Consejero B, etc.
nc= No contestó.

En una escala del 1 al 5. Donde 1=Muy poco de acuerdo y 5=Altamente de acuerdo, de su opinión sobre lo que sucede en su (los) consejo (s), donde usted sirve como consejero.

La tabla 4.13 muestra el comparativo de los promedios alcanzados por enunciado en la parte C del cuestionario en cada uno de los tres estudios de caso y en donde se puede apreciar como la empresa "V" alcanza los promedios más bajos. Se utilizaron las pruebas no paramétricas de Friedman y Kendall (véase anexo N), según lo propuesto en el capítulo 2, las cuales obtuvieron los valores mostrados en la siguiente tabla 4.12.

Tabla 4.12 Resultados de la prueba de Friedman y Kendall, normas de conflicto, empresas "X", "Y" y "V", Cd. Juárez, México, 2008

Normas de conflicto			
Prueba	Empresa "X"	Empresa "Y"	Empresa "V"
Friedman (significación asintótica).	0.082	0.233	0.883
Kendall (significación asintótica).	0.082	0.233	0.883
Coefficiente de Concordancia W de Kendall.	0.489	0.171	0.117

De tal forma, se acepta la hipótesis nula de Friedman, ya que la significación asintótica para cualquier de las 3 empresas es mayor que .05. Ello sugiere que no hay diferencias significativas en las respuestas de los consejeros. Ya se ha mencionado que los valores de la prueba de Kendall serán siempre iguales a aquellos de la prueba de Friedman, y los coeficientes de concordancia W de Kendall indica existe ésta (concordancia en opinión), aunque en un nivel medio en el caso de la empresa X y bajo en las empresas Y y V.

Parte C. Cuestionario sobre los atributos de las normas de conflicto de los miembros del consejo de administración.

Tabla 4.13 Promedio de las respuestas de los consejeros de las empresas "X", "Y" y "V" al cuestionario sobre normas de conflicto, Cd. Juárez, México, 2008

Enunciado	Prom. "X"	Prom. "Y"	Prom. "V"
25. El conflicto es manejado de manera abierta en el consejo.	4.25	3.625	3
26. Diferencias de opinión son aceptadas en el consejo.	4.25	4.125	2.67
27. Preguntas críticas son toleradas en el consejo.	4.25	4.25	2.67
28. Los desacuerdos no son perjudiciales para llevar a cabo las tareas del consejo.	5	3	2.67
29. Los desacuerdos son manejados abiertamente en el consejo.	4	3.875	3.33
30. Los consejeros no tratan de evadir los desacuerdos a toda costa.	4	4.25	2.33
	$\Sigma 25.75$	$\Sigma 23.125$	$\Sigma 16.67$

CA= Consejero A, CB= Consejero B, etc.

nc= No contestó.

En una escala del 1 al 5. Donde 1=Muy poco de acuerdo y 5=Altamente de acuerdo, de su opinión sobre lo que sucede en su (los) consejo (s), donde usted sirve como consejero.

Al relacionar las tablas 4.13 y 4.14 (en esta última las empresas están combinadas), donde los enunciados #25, 26, 27 y 29 tienen la media más alta, se aprecia como la

empresa “X” tiene la más alta puntuación (25.75), dado que a través de la implantación del protocolo familiar estas normas quedaron institucionalizadas. Asimismo, ligeramente abajo se encuentra la empresa “Y” (23.125), la cual, a diferencia de la primera, si bien es cierto que no tenía en ese momento un protocolo familiar (actualmente se encuentra en elaboración), sí tenía por escrito algunos procedimientos para llevar a cabo las juntas de consejo como minuta, agenda de la junta, tiempos para los temas a tratar y la existencia de un moderador. Por otra parte, el respeto que existía entre los miembros y la percepción que ellos tenían entre si como profesionales en sus diferentes áreas, podría considerarse también como un conjunto de reglas tácitas (para información adicional sobre los promedios, véase tabla de frecuencias, anexo K).

Tabla 4.14 Estadísticos normas de conflicto, empresas “X”, “Y” y “V”, Cd. Juárez, México, 2008

Pregunta		Conflicto abiertamente	Diferencias opinión	Criticas toleradas	Desacuerdos perjudi	Desacuerdos abierta	Evadir desacuerdos
N	Válido	15	15	15	15	15	15
	Perdido	0	0	0	0	0	0
Media		3.942	3.8667	3.9333	2.3587	3.8	2.2
Mediana		4	4	4	2	4	2
Desviación Estándar		0.80029	0.91548	1.0328	1.44457	0.7746	1.32017
Varianza		0.64	0.838	1.067	2.087	0.6	1.743
Rango		3	3	3	4	3	4
Percentiles	25	4	4	3	1	4	1
	50	4	4	4	2	4	2
	75	4.13	4	5	4	4	3

La puntuación de la empresa “V” (16.667) sugiere un mal manejo de los desacuerdos, son considerados perjudiciales y por ello, tratan de evadirlos con la consecuencia negativa que conlleva esto para el debate y toma de decisiones de este consejo. Asimismo, la baja puntuación de los enunciados #25 al #27 sugieren la toma de decisiones autoritaria en la empresa “V”, algo que no se ve reflejado para las empresas “X” e Y, aun cuando esta última tiene un consejo consultivo y como ya se ha mencionado, el fundador siempre tiene la última palabra. Asimismo para la empresa “V” se sugiere que bajo estas condiciones de autoritarismo en la toma de decisiones, las puntuaciones de los enunciados #26 y #29 obtuvieron baja puntuación.

Por otra parte, y a fin de ahondar en los resultados obtenidos por la aplicación del cuestionario, se llevó a cabo una serie de entrevistas semiestructuradas con los consejeros de las empresas “X”, “Y” y “V”. Posteriormente se realizó un análisis de texto a éstas a fin de conocer más acerca del contexto de la variable Normas de Conflicto.

En el anexo G se presentan los códigos teóricos para las normas de conflicto como resultado del análisis de las entrevistas efectuadas con los consejeros de las empresas “X”, “Y” y “V”.

Respecto a la gestión de los desacuerdos, los hallazgos contenidos en el anexo G sugieren un mejor manejo y canalización de éstos en la empresa “X” y en gran medida a través del establecimiento del protocolo familiar, ya que a pesar de que en las tres empresas (aunque en menor grado en la empresa “V” ya que el manejo de los desacuerdos generalmente estaba circunscrito únicamente entre los fundadores) existían éstos, esta empresa logró tomarlos como una forma de enriquecer el debate. En la empresa “V” debido a la forma de tomar las decisiones (dictatorial), se inhibía el que los consejeros generalmente participaran.

El protocolo familiar establecido por la empresa “X”, proporciona las normas de conflicto formales y la confianza mutua y apoyo se incrementan, los miembros del grupo cooperan más entre ellos y toman sus decisiones a través del consenso. El grupo se convierte en un grupo con cohesión al haber firmado todos los miembros de la familia este protocolo, aceptaron las normas, metas y decisiones del grupo, y la presión para cumplir con lo anterior es mayor hacia los miembros de un grupo que presenta cohesión, tal y como es el caso de este consejo. Las dinámicas internas del grupo se intensifican.

La presencia del protocolo familiar para la variable Normas de Conflicto se sugiere es una de las razones por las cuales los miembros de las empresas “X” e “Y” consideran valioso al consejo de administración, ya que mencionaron los consejeros de la empresa “X” que a partir de su implantación el consejo fue otro, ya que el “ruido” que había hacia el interior del mismo y las expectativas de cada miembro fueron aclaradas. Como ya se ha mencionado en el apartado 3.3.1, las normas de conflicto son un elemento importante para que el consejo de la empresa “X” lleve a cabo sus funciones.

Sin estas normas establecidas, difícilmente pudiera haberse seguido tomando decisiones dentro de este consejo bajo consenso, por lo señalado por Levrau y Van den Berghe (2007a) respecto a que la fuerza de la relación entre los atributos del consejo (tamaño, independencia y diversidad) y el debate, tal vez dependa de las normas sobre conflictos que el consejo como grupo tenga tácitas o explícitas.

En la empresa “Y”, los hallazgos contenidos en el anexo G sugieren que aunque hubo algunas reglas escritas para ello, la experiencia profesional y las personalidades de los consejeros ayudaron a que éstas existieran en alguna medida tácitamente durante las juntas de consejo, sin necesidad de asentarlas o protocolizarlas.

Para la empresa “V”, los hallazgos del estudio de caso como se puede observar en el anexo G, sugieren que no hubo reglas escritas y la poca experiencia profesional y las personalidades de los consejeros ayudaron a que éstas no existieran, ni siquiera implícitamente. Sin estas reglas, el consejo no puede tomar ventaja de su diversidad y su experiencia disponible. El haber establecido las normas de conflicto del grupo, hubiera ayudado a su consejo de administración a volverse más organizado y

ayudando a negociar acuerdos (tal como ocurrió en la empresa “X”). Como no existían, no pudo darse una relación en este consejo entre sus normas de grupo y la eficacia del mismo a través de un mejor debate.

Como un resumen de los resultados de la aplicación del cuestionario en los estudios de caso, en la empresa “X” la confianza, lealtad y transparencia fortalecen la cohesión de grupo del consejo, ello sugiere ayudó a institucionalizar fácilmente sus normas de conflicto y por ende se fortaleció el debate en las juntas de consejo.

Respecto de la empresa “Y”, y tal y como un consejero mencionó, fue claro observar que a pesar de ser un consejo consultivo, para ellos no era un juego. Y como ya se ha mencionado, el consejo iniciará a petición del fundador actividades próximamente y todos los consejeros aceptaron volver a ser parte de él.

Y sobre la empresa “V”, poco respeto, comunicación y coordinación, pocas decisiones unánimes, debates poco productivos y ausencia de normas de conflicto, fueron, como veremos posteriormente, factores que llevaron al consejo de esta empresa a su desaparición y separación de los fundadores, ocasionando costos financieros y emotivos tan fuertes, que hoy siguen presentes. El fundador actualmente, menciona ve imposible una nueva unión empresarial con su hermano.

Consenso

Los hallazgos de la presente investigación otorgaron información acerca de la variable Consenso en las tres empresas participantes, algo que no estaba contemplado al inicio de la misma. Levrau y Van den Berghe no lo incluyen en su modelo pero sí mencionan es una limitación del mismo no incluir algún elemento de toma de decisiones, y según los hallazgos de la presente investigación se sugiere debe incluirse.

El consenso es visto por el consejo de la empresa “X” como una herramienta que sirve para unir a la familia, aun cuando un consejero menciona tal vez para la empresa no sea lo más productivo, debido a que se invierte a veces demasiado tiempo en convencer y por ende consensar: "Creo que nos permite trabajar de una forma aceptablemente bien, no es productivamente hablando la óptima, obviamente no lo es, pero familiarmente creo es la mejor que hay". El consejo de esta empresa trata de razonar mucho el por qué no se está de acuerdo y por qué no es una decisión correcta, y se trata de convencer al resto del grupo incluido al que está en desacuerdo. Si no se convence, entonces pasa a votación.

El tomar decisiones en base a consenso no es tarea fácil, toma tiempo, energía y habilidades para alcanzar éste. Los consejeros reconocen que estar totalmente de acuerdo en las decisiones hace que se alarguen mucho las juntas y llega un momento en que ello ocasiona desesperación entre ellos: “¡Ya háganle como quieran cabrones, ya vamos a seguir! Regularmente buscamos el convencimiento y el sumar, de nada sirve que parte del equipo no funcione al mismo ritmo o en el mismo sentido”.

Los hallazgos del estudio de caso múltiple presentan la importancia del consenso para el funcionamiento de estos consejos y en el caso de la empresa “X”, representar para sus miembros más que una herramienta para la toma de decisiones, una institución. En la tabla 4.5, enunciado #8, se pudo apreciar como el consenso aparece como un fuerte elemento en el consejo de la empresa “X” (4.25) y aun cuando también está presente en el consejo de la empresa “Y” (3.75), su puntuación no llega a un promedio mayor o igual a 4 (en la escala 4 = “bastante de acuerdo”). El nivel alcanzado por la empresa “V”, es el más bajo de las tres empresas con 2.333 (2 = poco de acuerdo).

Siguiendo la tabla 1.7 muestra las etapas que los equipos pueden utilizar para tomar decisiones, y puede ser visto como un proceso dinámico que empieza con decisiones basadas totalmente en el líder a decisiones con plena participación (consenso) del equipo (entiéndase consejo), se construyó la tabla 4.15. La empresa “X” ha llegado a la última etapa, (participación plena), al lograr implantar de forma institucional el consenso para la toma de decisiones y es factor incluyente hacia los miembros.

Tabla 4.15 Acercamiento a la toma de decisiones de grupo, consejos de las empresas “X”, “Y”, “V”, Cd. Juárez, México, 2008

		Empresa “X”	Empresa “Y”	Empresa “V”
Orientada por el líder:	El líder decide. El líder asigna a un experto para tomar la decisión. Consultiva: El líder consulta con el equipo y después decide.	Autoritarismo del líder. Invitación temporal de expertos en junta de consejo.	Autoritarismo del líder. Se apoyaba temporalmente en alta dirección para toma de decisiones.	Autoritarismo del socio mayoritario. El socio mayoritario contrataba consultoría de empresas. Se apoyaba en alta dirección para toma de decisiones.
Técnica de grupo:	Técnicas matemáticas (promedio). Decisiones estructuradas (ej. técnicas de grupo nominal). Democrática: Votar por mayoría.	Inicio de operaciones del consejo. Se utiliza cuando es difícil alcanzar consenso.	Inicio de operaciones del consejo consultivo. Técnica más utilizada por el consejo consultivo.	El consejo no alcanzó a operar como tal. Pocas decisiones bajo esta técnica.
Participación plena:	Consenso.	Herramienta de toma de decisiones institucional.	Algunas decisiones fueron bajo consenso.	Conflictos constantes entre socios que dificultaba el consenso entre ellos.

Por su parte, la empresa “Y” se encuentra en la etapa de técnica de grupo, ya que el consenso no es todavía su forma habitual de toma de decisiones, y los datos de campo

sugieren que faltó tiempo para poder madurar éste, ya que aun y cuando su consejo era de naturaleza consultiva y el fundador tiene formalmente la última palabra en la toma de decisiones, algunas de estas fueron tomadas bajo el método de consenso, lo que sugiere una evolución (en todas las empresas el autoritarismo estuvo presente durante los inicios de ellas) en la apertura de los fundadores de estas empresas. Respecto a la empresa "V", siempre estuvo en la etapa orientada por el líder y el consenso se presentó en contadas ocasiones y el hermano del fundador, accionista mayoritario, usualmente ejercía su poder accionario en la toma de decisiones.

El estudio de caso de la empresa "X" sugiere que el consejo de administración de la empresa "X" ha internalizado esta norma al aceptarla como un estándar legítimo de conducta. El consenso fue uno de los valores que el fundador, a fin de evitar rupturas hacia el interior del mismo y entre sus hijos, enseñó a éstos: "Entendimos que sentándonos, platicándolo, enriqueciendo las ideas, pueden salir mejor".

Lo anterior no sucedió en la empresa "Y", donde el fundador tomaba en cuenta mucho las opiniones y recomendaciones del consejo consultivo, pero la decisión final siempre era de él. Generalmente las propuestas surgían durante la sesión de forma individual, y ahí es que se lograba o no el consenso del consejo. Lo anterior sugiere que en este consejo, el consenso todavía no está arraigado en forma considerable dentro del funcionamiento de éste. El consejo de la empresa "Y" (como ya se ha mencionado para el caso de la empresa "X") todavía no ha internalizado esta norma, para aceptarla como un estándar legítimo de conducta. El consenso en este consejo, parece no representar todavía para sus miembros una institución, ya que al final el fundador puede o no tomar la recomendación del consejo. En la empresa "V", el consenso no estaba institucionalizado en el consejo como parte del funcionamiento del mismo, a diferencia del primer estudio de caso. En contados casos llegaron a realizarse decisiones de esta manera, no había el: "Vamos a respaldarlo, vamos apoyarlo y todo, y ya de aquí en adelante seguirle de esa manera".

El consenso fue factor para que en el consejo de la empresa "X" dejaran de tomarse tantas decisiones parciales y con ello ayudar a la productividad de la empresa: "Aunque la compañía es muy familiar y mis hermanos obviamente tomen muchas decisiones, se consensan mucho más, a partir de esas reuniones que empezamos a tener veíamos que la prioridad del destino de los recursos se manejaban de una manera mucho más eficiente". Asimismo, el caso de esta empresa sugiere que ésta logra agilizar la toma de decisiones en base al consenso, "Logramos solucionar completamente la situación. Ahora las reuniones pueden ser hasta vía telefónica".

El consenso ayuda a superar conflictos entre miembros del consejo de la empresa "X": "Trataron de convencerme, de cualquier forma acaté, acepté y no hay mayor problema. Cuando alguien no coincide con las decisiones de los demás, se resuelve así. Se acepta, acata y se acabó". Respecto a este punto y como ya se ha mencionado, durante las juntas de consejo de la empresa "V" era difícil que se alcanzaran consensos: "El problema principal fue el hecho de que no se ponían de acuerdo los fundadores". El estudio de caso de la empresa "V" sugiere que la ausencia del

consenso como herramienta para mediar los conflictos, impactó en el funcionamiento de su consejo y finalmente en el desempeño de la misma.

Como se ha mencionado, no siempre el consenso dentro del consejo de la empresa “X” ha sido alcanzado y cuando ello sucede, el consejo de esta empresa somete a votación sus decisiones más trascendentes para la operación de la misma. Y si el resultado no es positivo hay unión de los consejeros en torno a ello y no reparten culpas.

Para la empresa “Y”, los consejeros debido a su experiencia profesional y a la cohesión que presentaba el grupo, lograron varias decisiones en consenso pero fueron pocas. El consenso no está todavía institucionalizado como parte del funcionamiento del su consejo, a diferencia del de la empresa “X”. La misma naturaleza del consejo sugiere que éste pudiera no ser fácil de alcanzar, debido a que no es un consejo de administración formal y por ende sigue existiendo un sistema dictatorial, donde siempre tendrá la última palabra el fundador al momento de tomar la decisión.

La baja cohesión de grupo de la empresa “V” sugiere que no alcanzó a desarrollar el consenso en los fundadores y por ende en el consejo. En este estudio de caso al igual que en la empresa “Y”, este concepto no está todavía institucionalizado como parte del funcionamiento del mismo y sigue existiendo un sistema dictatorial. Bajo las condiciones en donde los fundadores “no se ponían de acuerdo” y al no presentarse consenso entre ellos, el fundador presentaba, como lo mencionó un consejero, “frustración”.

Respecto a la variable Debate y su relación con el consenso, según los hallazgos de la presente investigación, es una condición necesaria entre ambas variables. El consenso está positivamente relacionado con la eficacia de los equipos, como se puede observar en el presente estudio de caso múltiple.

4.1.3 La cohesión de grupo, debate y normas de conflicto en la eficacia del consejo y su relación con el desempeño de la empresa

En el anexo H se presentan los códigos teóricos (en base a las tablas 1.2 y 1.3) para la eficacia del consejo como resultado del análisis de las entrevistas efectuadas con los consejeros de las empresas “X”, “Y” y “V”. Esta tabla fue construida en base al análisis del estudio de caso múltiple.

En el anexo H es posible observar a la cohesión de grupo en su influencia sobre la eficacia del consejo en su función de control. En primer término, las empresas “X” e “Y” lograron utilizar al consejo para fortalecer el monitoreo y la evaluación del desempeño de la empresa, al estar pendientes del destino de los recursos así como de las tareas de alta dirección respectivamente. En la empresa “V”, el “maquillaje” del estado real de la empresa por parte del accionista mayoritario, poco ayudaba a que su consejo pudiera efectuar esta función de forma adecuada.

La implantación del protocolo familiar en la empresa “X” ayudó a que se articularan los objetivos de los accionistas y a quitarle ruido al accionar del consejo, enfocando la atención de los ejecutivos en el desempeño de la empresa. Por su parte, la rigurosidad de los estados financieros para la empresa “Y”, proporcionó mejores herramientas a la alta dirección y al consejo para poder tomar decisiones. En la empresa “V”, si los fundadores no podían ponerse de acuerdo, entonces para el consejo llevar a cabo esta tarea era complicada.

Como se ha podido observar durante los estudios de caso, los consejos de las empresas “X” e “Y” han logrado que sus consejos ratifiquen y monitoreen decisiones muy importantes para estas empresas. Sin embargo, en la empresa “V” el sistema dictatorial que había y se acentúa antes de la separación de los fundadores, provoca que no sea posible llevar a cabo estas tareas del consejo.

En el apartado 1.3 se comenta sobre la teoría de la agencia. El consejo de la empresa “X”, que en un principio tuvo problemas de agencia que involucraba a los accionistas mayoritarios de la empresa (fundador) y a los accionistas minoritarios de la misma (hijos), logró manejar adecuadamente los costos de agencia al implantar el protocolo familiar y así abordar los problemas relacionados con la separación de la propiedad y el control. Aunque éste no existió en la empresa “Y”, la cuidadosa selección de los consejeros sugiere logró también que estos costos no se presentasen en su consejo (el fundador mencionó nunca haber escuchado un doble discurso), y cuando las juntas empezaron a tener problemas por las intervenciones de un consejero en particular”, inmediatamente tomó las medidas adecuadas.

En la empresa “V”, donde se involucraba en el conflicto los dueños de la empresa (principales) y los gerentes de la misma (agentes, contratados por los primeros), la existencia de los llamados “corifeos” dentro del consejo evitó que éste pudiera gestionar en forma adecuada estos costos de agencia, y con ello, los intereses de los directivos y de los accionistas se separaban cada vez más, ya que trataban de imponer a la empresa objetivos más acordes con los suyos propios y consistentes con sus motivaciones, sin plantear las repercusiones que a nivel empresarial y social ello tendría, debido a la formación de pequeños grupos que tenían el poder de construir, destruir, y repartir riqueza sin rendir cuentas y por ende, afectar al desarrollo de la sociedad en general y su valor empresarial.

Las empresas “X” e “Y”, no así la empresa “V”, contaron con un gobierno corporativo que evitó esos problemas de agencia, permitiendo el control eficiente de la dirección. Los costos de agencia dueño-dueño no fue el caso de las empresa “X” e “Y”, ya que los consejeros tenían la libertad de ratificar o no las decisiones de los primeros y así cumplir con sus funciones. Asimismo, aun debido al traslape dentro su estructura organizacional (roles de familia, actividades del negocio y propiedad) utilizaban las juntas de consejo para discutir asuntos relevantes, aprovechando los beneficios que conlleva las contribuciones de consejeros externos, algo utilizado con éxito por las empresas “X” e “Y”, no así la empresa “V”.

En cuanto a la cohesión de grupo, en su influencia sobre la eficacia del consejo en sus funciones de estrategia, el consejo de la empresa “X” ha estudiado de manera adecuada el ambiente interno y externo, al haber escogido implementar la estrategia de no aplicar en forma estricta esquemas administrativos a fin de ser más eficientes, si éstos pueden dañar a la relación familiar. Aunque ello podría estar sujeto a discusión, los hallazgos sugieren que, tal vez para esta empresa en específico haya sido la estrategia adecuada. Respecto a la empresa “Y”, aunque no aparece algún fragmento arquetípico, se recordará que un consejero mencionó que sí hacían monitoreo de factores externos. En la empresa “V”, los consejeros externos no eran tomados en cuenta después de cierto tiempo por lo que el monitoreo no sucedía en forma eficaz.

Los miembros de los consejos de las empresas familiares “X” e “Y”, son más unidos emocionalmente e interdependientes entre ellos, están muy preocupados acerca de su cohesión, desarrollando un sentido de la misma en la niñez o en la juventud, y su habilidad para mantener conductas cohesivas en general es más alta que en la empresa “V” para promover esfuerzo y el uso de conocimiento.

La composición del consejo generó costos de agencia en la empresa “V”, por el hecho de que los dueños colocan como consejeros a personas de quienes se esperaba solo ratificaran las decisiones de los primeros en lugar de cumplir con sus funciones. Asimismo, debido a su estructura organizacional, donde los roles de familia, actividades del negocio y propiedad se traslapan, no utilizaban las juntas de consejo para discutir asuntos relevantes, realizando solo discusiones informales entre ellos, sin aprovechar los beneficios que conllevaría el explotar las contribuciones potenciales de consejeros externos.

Estos últimos, en el caso de las empresas “X” e “Y”, debido a que sirven a petición de los dueños de la empresa, estuvieron motivados a apoyar y mantener un ambiente de cohesión dentro del consejo mejorando su utilidad, lo cual, aun cuando presentaron niveles altos de cohesión, no llevó al grupo al “groupthink”. La heterogeneidad edad y diversidad en la educación entre los consejeros externos en el caso de la empresa “Y”, está asociada positivamente con el debate entre los miembros del consejo. Estos consejeros contribuyeron al conocimiento y habilidades por la motivación e incrementaron su oportunidad de aprender nuevas maneras de abordar diversos problemas como fue el caso de las empresas “X” e “Y”.

Para las empresas “X” e “Y”, los consejos llevaron a cabo tareas para guiar a la alta dirección en alcanzar la misión y objetivos de la empresa. La empresa “X” pudo superar un déficit de millones de dólares al redireccionar ambos, así como implantar el protocolo familiar. Para la empresa “Y”, eliminaron operaciones que la empresa mantenía por cuestiones emotivas, como una operación en Estados Unidos. Para la empresa “V”, tener dentro del consejo a los llamados “corifeos” dificultaba guiar a la alta dirección y a los accionistas, ya que como mencionó un consejero, estos consejeros internos sólo buscaban su beneficio y no el de la empresa.

Los consejeros de la empresa “X”, siendo ellos autocríticos, reconocieron que deben mejorar en la participación e implementación de estrategias de mediano y largo plazo

para su empresa, ya que esta tarea la sigue llevando a cabo algunas veces el fundador. En la empresa “Y”, la adquisición de un competidor en la capital del estado, y modernizaciones en el sistema de logística, recomendaciones realizadas por el consejo, fueron exitosas.

Al mejorar los estados financieros y el destino de los recursos, los consejos de las empresas “X” e “Y” aseguran valiosos recursos para ambas. Para la empresa “V”, la gestión financiera no se llevó a cabo de forma planificada y la poca valoración del recurso humano por parte del hermano del fundador, muestran la alta emotividad que tenía la toma de decisiones y ello terminó por afectar a dicha empresa.

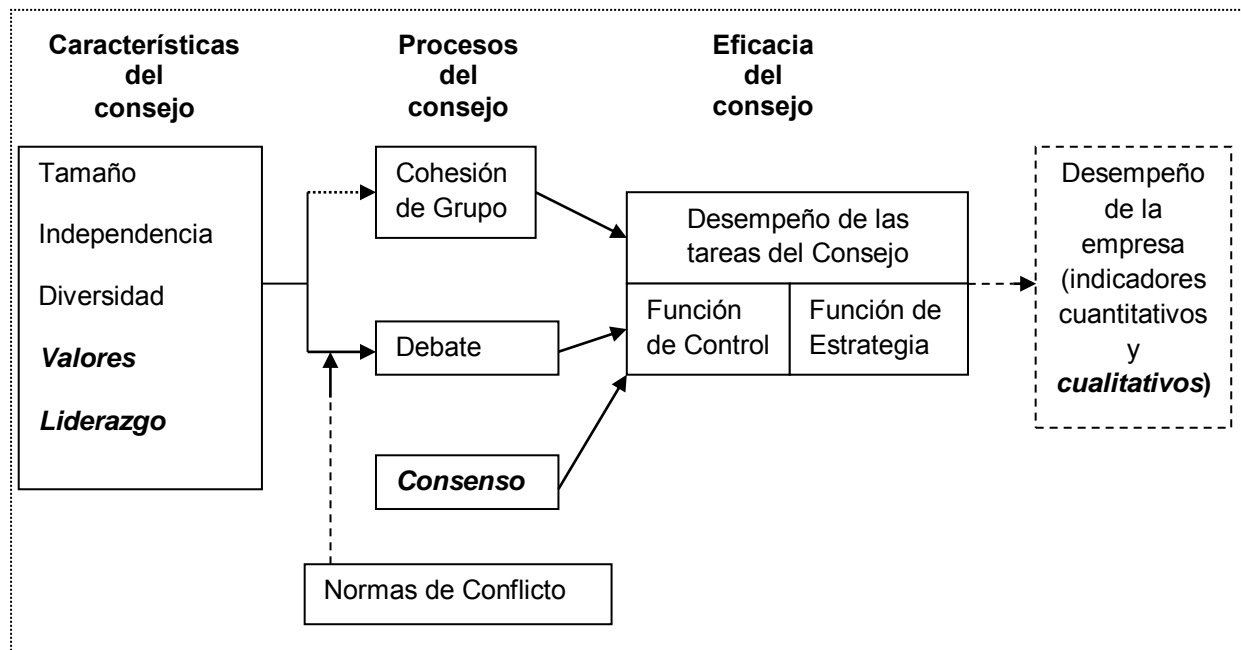
En el anexo H también es posible observar el debate en su influencia sobre la eficacia del consejo en sus funciones de control. El consenso ya se ha mencionado es una herramienta clave para el accionar del consejo de la empresa “X” y de esta forma se ratifican y monitorean decisiones importantes que éste decide. El sistema dictatorial de la empresa “V”, ocasiona que el accionista mayoritario al final haga lo que él desea hacer, por lo que el consejo está impedido de llevar a cabo sus tareas. A diferencia de lo anterior, el debate ayudó a que la empresa “Y” decidiera cerrar varias sucursales que no eran rentables, mismas que seguían abiertas por razones puramente emotivas, afectando con ello al desempeño de la empresa.

Respecto al debate en su influencia sobre la eficacia del consejo en sus funciones de estrategia, el consejo de la empresa “Y” juega una parte importante al participar e implementar la estrategia de no recomendar la expansión de una bodega, la cual, desde hace tiempo el fundador había estado estudiando llevarla a cabo. En cuanto a las tareas de monitorear el ambiente externo, se recordará que el consejo de la empresa “X” invita ocasionalmente a diversos profesionales a incorporarse como consejeros externos de forma temporal, lo cual, ayuda a este consejo a llevar a cabo esta tarea. Por su parte, al haber implementado el consejo consultivo, de manera indirecta el fundador de la empresa “Y” cumplió también con esta tarea. Para la empresa “V”, se ha mencionado que no había realmente un compromiso de los fundadores hacia las recomendaciones que los consejeros externos otorgaban hacia el consejo y empresa en general. Es importante mencionar que el fundador de la empresa “V” afirmó que “los problemas del consejo fueron antes que los problemas económicos”, y su relación con la variable Eficacia del Consejo es a partir de que se sugiere que las relaciones sociales son tan importantes como las relaciones de tareas y cuidar ambas ayudar a lograr la eficacia del equipo de trabajo.

Capítulo 5. INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

La tabla 5.1 presenta el modelo propuesto por la presente investigación como resultado de los hallazgos ya comentados en los capítulos 3 y 4, y de la generalización analítica que se realizara de éstos en los siguientes apartados, tomando como base aquel de Levrau y Van der Berghe, proveyendo de evidencia empírica a lo sugerido por diversos autores como Chrisman, Kellermanns, Chan, y Liano (2010) y Bettinelli (2011) en investigar la composición, funcionamiento y políticas de los consejos de administración en las empresas familiares. De tal forma, se presentan los constructos propuestos como elementos sugeridos (valores, liderazgo, consenso e indicadores cualitativos) a formar parte de éste, retomando lo comentado por Gumesson (2000) sobre la construcción de teoría local sobre el conocimiento de un contexto social o una situación específica.

Tabla 5.1 Modelo propuesto sobre la dinámica de grupo de consejos de las empresas “X”, “Y” y “V”, Cd. Juárez, México, a partir del modelo de Levrau y Van der Berghe



5.1 Características del consejo y su relación con el proceso del consejo

En la tabla 5.2 se presentan las características generales de las empresas participantes en el presente estudio de caso múltiple.

Tabla 5.2 Características generales de las empresas “X”, “Y” y “V”, Cd. Juárez, México, 2008

Fundación	Tamaño de empresa	Sector	Empleados	Sucursales	Estructura accionaria	Mercado
Empresa “X”						
1980	Grande	Servicios (medios de comunicación).	220	Cd. Juárez, Chih. P. Negras, Coah. Mexicali, Bcn, Calexico C.A. y Yuma, AZ. en los E.U.A.	Estructura Familiar (más del 50% bajo el control de la familia).	Frontera México - E.U.A.
Empresa “Y”						
31 de Enero 1985.	Grande.	Servicios (Venta de autopartes).	278	59 en total: 24 propias, 35 operan bajo sistema de franquicia.	Estructura Familiar (más del 50% bajo el control de la familia).	Chih., Coah., Chiapas, Mich., Zac., Dgo., Texas, E.U.A.
Empresa “V”						
Fundada en: 1989.	Mediana.	Producción y distribución de alimentos.	100	8, llegó a tener 17, 1 restaurante y 1 radiodifusora.	Estructura familiar (más del 50% bajo el control de la familia).	Cd. Juárez, Chih.
Separación 1999.			Llegó a tener un máximo de 280.		60% Hermano fundador. 40% Fundador.	

Las empresas no proporcionaron el monto de sus ventas anuales por considerar ello como información confidencial. Mientras que la empresa “V” ha mostrado un descenso en sus operaciones, como se puede apreciar en los rubros “tamaño”, “empleados” y “sucursales”, las empresas “X” e “Y” han tenido estabilidad y crecimiento. La empresa “X” no tiene planes por el momento de ampliar su cobertura pero se mantiene bastante sólida dentro de sus mercados actuales, mientras que la empresa “Y” que en aquel tiempo tenía planes de expansión hacia otros estados del país así como cotizar en la BMV, tuvo que suspender ello al ser víctima de fuertes extorsiones durante la etapa de gran inseguridad que tuvo efecto en Ciudad Juárez.

En cuanto a la estructura accionaria se refiere, las tres empresas presentan una de naturaleza familiar y concuerda con los hallazgos de Babatz (1997) y Hoshino (2007)

respecto a la concentración de la propiedad en empresas mexicanas. El 100% de sus acciones están en manos de la familia. Sin embargo, en las empresas “X” e “Y” se logró avanzar en el proceso de cambio de esta estructura accionaria, al pasar de ser un solo accionista (caso de la empresa “X”), a incorporar a los hijos como tales. La empresa “Y”, a pesar de que actualmente las acciones están concentradas en su totalidad en el fundador tal y como ocurrió en un principio en la empresa “X”, se encuentra en el proceso de incorporación de nuevos accionistas y en su caso, con acciones con derecho a voto. Lo anterior no ocurrió en la empresa “V”, quien siempre mantuvo la misma estructura accionaria.

La tabla 5.3 muestra los hallazgos en las empresas participantes en el presente estudio de caso múltiple respecto a las características de sus consejos.

Tabla 5.3 Características de los consejos de las empresas “X”, “Y” y “V”

Empresa "X"						
Tamaño del consejo	Independencia del consejo		Diversidad del consejo			
	Miembros internos	Miembros externos	Edad	Antigüedad en la empresa	Formación	Perfil del consejero
6 miembros	6	0	Consejeros: 38 a 50 años. Fundador: 75 años.	25 a 30 años.	2 profesionistas, 3 con preparatoria, 1 técnico en comunicación. Todos con numerosos cursos de capacitación en áreas de su responsabilidad.	No aplica, todos tienen como única experiencia laboral su actual trabajo en la empresa "X".

Empresa "Y"						
Tamaño del consejo	Independencia del consejo		Diversidad del consejo			
	Miembros internos	Miembros externos	Edad	Antigüedad en la empresa	Formación	Perfil del consejero
8 miembros	3	5	Consejeros: 40 a 55 años. Fundador: No disponible.	Internos: 24 años. Externos: 2 años.	5 profesionistas. El resto Preparatoria. Todos con numerosos cursos de capacitación.	Los consejeros externos no tienen experiencia en el ramo. Sus perfiles: Dueño de distribuidora de artículos de oficina. Empresario, consultor. Director de recursos humanos. Consultor de empresas. Dueño de comedores industriales / centro de copiado.

Empresa "V"						
Tamaño del consejo	Independencia del consejo		Diversidad del consejo			
	Miembros internos	Miembros externos	Edad	Antigüedad en la empresa	Formación	Perfil del consejero
7 miembros	5	2	Consejeros: 24 a 40 años. Hermano del fundador 40 años.	Internos: 10 años. Externos: muy variable.	4 profesionistas. Del resto se desconoce. Todos con numerosos cursos de capacitación en áreas de su responsabilidad.	Los consejeros externos no tienen experiencia en el ramo. Sus perfiles son: Consultores de empresas.

El tamaño del consejo está formado por la suma de los consejeros internos y externos que el consejo de la empresa tenga. Se puede observar que el tamaño de los consejos de las empresas “X”, “Y” y “V” es bastante similar a lo recomendado por Lipton y Lorsch (2002). Como se ha mencionado en el apartado *Composición*, la dimensión del consejo puede influir en su trabajo de supervisión, de tal forma que un número de miembros elevado, que en principio podría ser beneficioso ya que al haber más consejeros habría una mayor variedad de opiniones (diversidad del consejo) y conllevar a un incremento de la capacidad de supervisión (Pearce y Zahra, 1992). Sin embargo, también podría suponer un impedimento para la toma de decisiones de forma rápida y eficiente pues podrían aparecer dentro de él problemas de coordinación e información (Pfeffer, 1972; O’Reilly, Caldwell y Barnett, 1989; Lipton y Lorsch, 1992; Jensen, 1993). Respecto a este punto los tres consejos tienen un número similar de miembros y los hallazgos sugieren no hay datos concluyentes que indiquen que el tamaño del consejo haya tenido un efecto positivo o negativo (aun cuando dos de las tres empresas sean exitosas) hacia el debate o la cohesión de grupo de estas empresas (véase proposición 1a y 1b de la tabla 4.2), tal y como se menciona en el apartado 1.6.2, donde se aborda el modelo de Levrau y Van den Berghe.

Siguiendo con la tabla 5.3 respecto a la independencia del consejo, la empresa “X” no presenta ningún consejero independiente pero sí los ha incorporado de forma temporal a participar. En la empresa “Y”, fue objetivo del fundador invitar a gente externa para enriquecer los debates y puntos de vista de las reuniones del consejo. En la empresa “V”, los consejeros externos nunca fueron tomados realmente en cuenta y no duraban mucho como parte del consejo. Los hallazgos de la empresa “X” (no así los de la empresa “Y” y los de la empresa “V”) contradicen lo expuesto por Weisbach (1988); Rosenstein y Wyatt (1990) y Hermalin y Weisbach (1998), en donde ellos esperan que exista una mayor eficacia supervisora del consejo de administración si está compuesto por una mayoría de consejeros externos, pues aunque los internos podrían aportar sus conocimientos y experiencia, éstos tenderán a no ejercer una función supervisora de los directivos que no maximicen el valor de la empresa, de manera que puede producirse un atrincheramiento de los intereses directivos (Spencer, 1983; Fredrickson, Hambrick y Baumrin, 1988; Walsh y Seward, 1990; Westphal, 1999).

Por otro lado, a los consejeros externos se les atribuye mayor independencia y por ende, mayor capacidad para controlar y evaluar a la dirección (Fama, 1980), y se les considera también más eficaces en la búsqueda de los intereses de los accionistas (Kesner, Victor y Lamont, 1986; Rechner, Sundaramurthy y Dalton, 1993). Para la empresa “Y”, precisamente ese era el objetivo del fundador al crear un consejo consultivo para su empresa. El consejo de la empresa “X” está formado en su totalidad por consejeros internos y la empresa aun así es muy exitosa y líder en su mercado. Para la empresa “V”, teniendo una amplia mayoría de consejeros internos, los consejeros independientes parecen eran solo de naturaleza ceremonial como afirma Sargent (2005), y fueron escasamente activos en la toma de decisiones, ratificando esta empresa, mas no las empresas “X” e “Y”, lo comentado por Jones, Makri y Gómez-Mejía (2008), al mencionar que un factor importante que da lugar a costos de agencia dueño-dueño es la composición del consejo, por el hecho de que los dueños

generalmente colocan como consejeros a personas de quienes se espera solo ratifiquen las decisiones de los primeros en lugar de cumplir con sus funciones.

Respecto a la diversidad del consejo, los consejeros de la empresa “V” presentan un menor promedio de edad y de antigüedad, no así aquellos de las empresas “X” e “Y”, quienes presentan un promedio similar en ambas. La preparación universitaria y el perfil de los consejeros es similar para las empresas “Y” y “V”. No así la empresa “X”, en donde sólo tiene 2 consejeros con preparación universitaria y donde todos tienen amplia experiencia en el ramo, ya que la actual ha sido su única experiencia laboral. Se sugiere que la diferencia de edades entre los fundadores de las tres empresas, pudo haber sido factor que influyó en el accionar de los consejos, tal y como se ha visto a lo largo del capítulo 4. Los fundadores de las empresas “X” e “Y” han alcanzado una mayor madurez en su vida empresarial y las decisiones tendían a ser incluyentes, la forma en la que manejaban la dinámica del consejo más cautelosa. Lo anterior a diferencia de la empresa “V”, donde la gestión de la empresa era realizada bajo un sistema dictatorial (Forsyth, 1999) y con fuerte emotividad.

En cuanto a esta diversidad del consejo (edad, antigüedad, formación y experiencia), ya en el apartado *Características* se han enunciado algunas consideraciones por Zahra y Pearce (1989) y van der Walt e Ingley (2003) al respecto, y cómo estos elementos que conforman la diversidad del consejo se relacionan con los procesos del mismo. Biggins (1999) menciona que poseer esta diversidad ayuda a generar mejores rendimientos a los accionistas (empresa “Y”) y finalmente, como señalan Huse (1998) y Forbes y Milliken (1999), no es suficiente con que los consejeros posean un cierto grado de formación y habilidades, sino que es necesario hagan un uso activo de las mismas durante las reuniones del consejo (empresa “X” y Y). Al respecto, el modelo de Levrau y Van den Berghe (véase tabla 4.2, proposiciones 3a y 3b) sugiere que el efecto de la diversidad del consejo sobre el debate será positivo, pero si el consejo se vuelve muy diverso afectará al debate. Asimismo, a mayor diversidad en el consejo, menor será su cohesión de grupo.

En la empresa “Y”, el fundador diseñó un consejo consultivo con miembros quienes tuvieran una variedad de antecedentes y experiencias profesionales, lo cual coincide con lo mencionado por el IFC (2008). El tener estrictos requisitos para ingresar a la empresa (entiéndase ingresar al consejo consultivo) incrementó la cohesión del grupo (Levi, 2007). Lo anterior coincide con las recomendaciones del IFC respecto a quienes pueden integrar un consejo consultivo (Narva y Silver, 2003, citado en IFC, 2008), donde amigos de los dueños pueden formar parte del consejo siempre que demuestren tener facultades para ello y no tengan conflicto de intereses.

Esta forma de seleccionar a los consejeros influyó para que el grupo alcanzara rápidamente una cohesión grupal. Un consejero amigo del fundador relata: “Nos conocemos desde hace mucho tiempo, somos muy amigos y nos queremos mucho, existe una amistad muy fuerte, como de hermandad, cuando nos ayudamos, nos ayudamos incondicionalmente”. Las personalidades de los consejeros eran muy variadas. Algunos más tranquilos que otros, algunos apasionados, algunos compartían ideologías empresariales. Entre los consejeros externos, había uno considerado por

algunos como “el abogado del diablo”. Leblanc y Gillies (2005) sugieren que los consejos de administración tengan una mezcla de directores (consejeros) con diferentes conductas, el agente de cambio, el agente de consenso, el retador, el “consejero” y el líder del consejo, quien se espera sea éste el presidente del consejo. Se considera, sucedió tanto en la empresa “X” como en la “Y”.

Entre los consejeros existían diversos antecedentes profesionales y mucha admiración. Algunos con experiencia en el gobierno estatal, otros empresarios, otros directores de área de importantes industrias de la localidad, varios de ellos con experiencias de haber presentado ante consejos de administración y ante consejeros exitosos. A pesar de que algunos no tenían experiencia como tal, los antecedentes profesionales de ellos en sus diversos ramos parece haber sido determinante para lograr sinergia.

Por otra parte, la presente investigación en su propuesta (véase tabla 5.1) sugiere incluir el constructo Valores, mencionado constantemente durante el capítulo 3 en todos los casos de estudio. La unión y valores familiares forman una parte importante dentro de la operación del consejo de la empresa “X”. Entre los valores que mencionaron se encuentra la honestidad, el respeto a los demás y compromiso. Los consejeros consideran que siempre ha prevalecido muy fuerte la unidad, el afecto, el respeto, la búsqueda del entendimiento entre ellos, la actitud honesta, la confianza y la solidaridad ante las circunstancias; “siempre tenemos una actitud de buscar el bien común.” Esta influencia de los fundadores hacia el grupo es conocida como influencia normativa, y cuando se encuentra presente los miembros del grupo ajustan sus acciones a las normas (como las de conflicto) que el grupo como un todo posee (Forsyth, 1999). Moscovici y Doise (1994) señalan la importancia que los valores tienen para el funcionamiento de un grupo social (entiéndase consejo de administración) y esto se acentúa e influye en la toma de decisiones que llevará al consenso del grupo, consenso existente en este consejo de administración.

En la empresa “V” es posible haya alguna influencia de los valores familiares en ello, ya que el fundador comentó: “yo soy el más chico de la familia, y me decían: déjalo, es tú hermano mayor”. Lo anterior es sugerido también por un consejero, quien externó que precisamente por ello, el hermano no se prestaba tanto a que el fundador opinara sobre diversos asuntos. Sin embargo, del fundador hacia su hermano sí había esa disposición.

Los consejeros perciben que un gran valor que como empresa “X” tienen es el que puedan como familia llevar una relación tan cordial, mantenerse integrados y trabajar donde mismo: “Nos sentimos muy apoyados, siento que si mañana me pasa algo o a mí familia, me siento totalmente arropado, es una sensación que creo poca gente tiene en la vida”. Personas que se encuentran en un grupo que presenta cohesión, tienen una mayor satisfacción con su trabajo que las personas que pertenecen a grupos de trabajo sin cohesión (Hackman, 1992, citado en Levi, 2007). Asimismo, Forsyth (1999) comenta que a nivel grupal, no personal, los miembros de un grupo que presenta cohesión son atraídos por el mismo grupo más que por un miembro en específico. Esto es compartido por varios autores (Hogg, Cooper-Shaw y Holzworth, 1993, citado en Forsyth, 1999) cuando argumentan que la cohesión de grupo no es una atracción

personal, sino mas bien es una atracción social, en donde el miembro del grupo es atraído hacia los otros miembros del mismo grupo basado en el status de éstos como típicos miembros del grupo.

En la empresa “V”, sobre esta punto de la incapacidad de manejo de la empresa, y en cuanto a la eficacia de la misma vs. la relación familiar, también existieron diferencias, ya que el fundador afirmó nunca haber aceptado incorporar a sus familiares a laborar en la empresa. Sin embargo, su hermano sí aceptó hacerlo, y ello creó nuevos problemas de intermediarismo: “No había una buena dinámica familiar, no había integración, o sea, el negocio es una cosa y la familia es otra, ahí no podía separarse, ellos no lo lograron”. Lo anterior a diferencia de lo ocurrido en el primer caso de la empresa “X”, donde los hermanos sí lograron trabajar de manera conjunta. Esta clase de conflictos son conocidos como “diferencias de personalidad”, y entre estas se encuentran las falsas atribuciones (Levi, 2007), como las que se atribuían los miembros de la familia que entraban a laborar en la empresa. En lo referente a la empresa “Y”, estos valores se perciben reflejados en los procesos de liderazgo que el dueño realizaba.

Asimismo, se sugiere incluir el constructo Liderazgo, mencionado constantemente durante el capítulo 3 en todos los casos de estudio. La influencia del presidente del consejo (y fundador) de la empresa “X” tuvo gran relevancia en la formación de los consejeros como tales. Durante tres o cuatro años, el fundador llevaba a cabo reuniones cada dos o tres días a fin de superar cualquier conflicto que los miembros del consejo tuviesen. “Mi padre ha sido pieza clave, nos ha insistido muchísimo en que tenemos que cuidar mucho nuestra relación, caminar unidos adelante y eso ha tenido resultados fabulosos”. Los líderes de grupos tienen los medios para influir en sus miembros para que modifiquen su conducta (Brown, 1988) y de crear un clima social adecuado, del cual, la eficacia y moral del grupo dependerá (Lippitt y White, 1943, citado en Brown, 1988). Asimismo, al organizar las actividades del grupo (tareas) y por otra parte, mantenerse al pendiente de sus puntos de vista y sentimientos, un individuo puede convertirse en líder frente al grupo (Stodgill, 1974, citado en Brown, 1988).

En la empresa “Y”, respecto al liderazgo que existía en el consejo, la gran mayoría de los miembros coincide en que el presidente del consejo (entiéndase el fundador) ejerció una influencia positiva en ellos ya que él era el que los convocaba, informaba y lideraba las reuniones y además, no nada más eran de trabajo, los invitaban a cenar y eso le daba una posición diferente, cuidaba bien el grupo. Los consejeros perciben al fundador como una persona con muchísima visión, muy humilde, con un deseo de aprender y de cambiar. “Es una persona muy abierta, de bien, justa, que comparte con sus empleados y con su comunidad”.

La lealtad hacia su persona era un sentimiento que el fundador de la empresa “Y” generaba mucho en su gente y en los consejeros. El mejor líder parece es aquel que pueda manejar de mejor manera los atributos de organizar las actividades del grupo (tareas) Algunos consejeros piensan fue él lo que unió al grupo: “Por la personalidad del presidente, un hombre muy abierto, un líder que provoca el trabajo en equipo, con cero paradigmas”. En la empresa “V” existía un sistema dictatorial, donde siempre tenía

la última palabra el hermano del fundador al momento de tomar la decisión (Forsyth, 1999) ya que era el accionista mayoritario. Estas situaciones provocaban frustración en el fundador. El hecho de que su hermano tuviera el 60% de las acciones y el fundador 40%, ocasionaba que la mayor parte de las decisiones se tomaran por mayoría, siendo el método de toma de decisiones por parte de los grupos más usado en Norteamérica y Europa, pero tiene desventajas, ya que cuando la votación es cerrada, algunos miembros tal vez se sientan derrotados y alienados (Forsyth, 1999). Por ende, estarán insatisfechos con su membrecía en el grupo y apoyarán poco la implementación de la decisión alcanzada (Castore y Murnighan, 1979, citado en Forsyth, 1999). Asimismo, no hubo en los fundadores influencia de algún agente externo, como pudiera ser el padre, que fuera líder para ellos. Tampoco hubo entre ellos alguien que tomara este rol: “No hay una ascendencia, no hay un camino paralelo de ambos”. Al no existir alguien que organizara tanto las actividades del grupo (tareas) como mantenerse al pendiente de sus puntos de vista y sentimientos, los hallazgos sugieren que nunca hubo un líder frente al grupo (Stodgill, 1974, citado en Brown, 1988).

Cuando los grupos están en la etapa de formación deben de compenetrarse en conductas sociales y no tanto de tareas, “una reunión donde ibas a hablar de cosas de la familia no precisamente de negocio”, a fin de desarrollar las relaciones sociales del grupo y ello ayudará a que éste pueda manejar de manera adecuada los obstáculos que se presenten para llevar a cabo sus tareas (Levi, 2007). Asimismo, el fundador actuaba como un “armonizador” al mediar los conflictos entre los miembros (Benne y Sheats 1948 citado en Levi, 2007).

Lo anterior en la empresa “X” parece haber sido la razón por la cual estas diferencias que llegaban a ser bastante intensas, y aun cuando los miembros tenían diferentes habilidades y status dentro de la empresa, no impidieron que se desarrollara una cohesión de grupo (Hackman 1992, citado en Levi, 2007). Los consejeros comentaron que hubo situaciones hasta de casi agarrarse a golpes entre algunos de ellos. Estas diferencias no solo eran en el plano empresarial, sino también en lo personal, ya que consideran que en un tiempo las familias políticas comenzaron a ejercer presión entre ellos. Pero siempre se resolvían los problemas por intervención del fundador; debido a que “era el fiel de la balanza, dedicaba más tiempo a la relación de los hermanos que al jale”⁵⁹. El fundador funcionaba, como señala un consejero, como una balanza. En la empresa “V”, cuando estuvo ausente éste de la administración, no había quien frenara a su hermano en el manejo de las finanzas y de la empresa en general. Un grupo que tiene diversidad adecuada entre sus miembros se desempeña mejor en diversas tareas, tales como en aquellas relacionadas con producción, solución de problemas y de creatividad (Levi, 2007). Al haber separado de su lado al fundador, el hermano pronto se daría cuenta de que cometió un gran error que impactaría a las operaciones de la empresa.

59 “Al jale” en el norte de México, es una expresión muy común que se utiliza para indicar trabajo. “Ponle al jale” significaría “ponte a trabajar”.

5.2 Procesos del consejo y la eficacia en las funciones del consejo

Como se comentó en el apartado *Proceso*, el proceso del consejo se refiere a actividades de toma de decisiones. Vance (1983), Zahra y Pearce (1989) y Pettigrew (1992) señalan que el proceso del consejo hace referencia al enfoque que sigue éste en la toma de decisiones. Concretamente se incluyen variables como el nivel de consenso entre los consejeros ante los problemas. Constructo consenso que Levrau y Van den Berghe no incluyen en su modelo, pero sí mencionan es una limitación del mismo no incluir algún elemento de toma de decisiones y según los hallazgos de la presente investigación se sugiere debe incluirse.

Como ya se ha mencionado, la importancia de los procesos del consejo ha sido considerada por varios autores y sobre este punto Zahra y Pearce (1989) y Lorsch (1995) afirman que el buen funcionamiento del consejo puede tener un efecto positivo en los resultados de la empresa (véase tabla 4.1b, resultados de las empresas “X”, “Y” y “V”), y la actitud de los consejeros en las reuniones del consejo predice los resultados del mismo. Pettigrew (1992) señala la importancia del estudio del comportamiento del consejo de administración de manera que se conozca no sólo cómo es, sino, también qué es lo que hace. Un aspecto importante en el funcionamiento del consejo son las normas con las que trabaja eficientemente, sosteniéndose que un cierto grado de estructura formal (empresas “X” e “Y” pero no la empresa “V”) en el funcionamiento es positivo para la comunicación e información dentro del grupo de consejeros (Smith, Olian, Sims, O’Bannon y Scully, 1994). Para Zahra y Pearce (1989) o Demb y Neubauer (1992), la formalidad del proceso de toma de decisiones puede incluir las rutinas organizativas, tales como la agenda del consejo, las reglas o procedimientos de las reuniones, la división del trabajo o los protocolos (empresas “X” e “Y” pero no la empresa “V”).

5.2.1 Cohesión de grupo

La toma de decisiones por parte de los miembros de los consejos de administración de las empresas “X” e “Y” se lleva a cabo de una forma más participativa que en la empresa “V”, la cual nunca superó la etapa autoritaria o dictatorial (Forsyth, 1999).

En la empresa “X”, el respeto y confianza, propiedades de la cohesión de grupo (Hare, 1976, Tuckman, 1965 y Wheelan, 1994, citados en Forsyth, 1999) entre los miembros del consejo, es resultado de la influencia del fundador, ya que los consejeros comentaron que incluso desde niños han mantenido una excelente relación entre hermanos y como familia. En la empresa “Y”, el respeto y la confianza entre los consejeros parece haber surgido de dos ámbitos: de la amistad profunda que había en algunos de ellos, así como de la experiencia profesional que demostraron una vez ya desarrollando sus tareas dentro del consejo. En la empresa “V”, los integrantes de éste se respetaban poco entre ellos, originando problemas: “No había el respeto que se requería, un asesor que se traía no se respetaba realmente, eran dos, tres semanas y

a la siguiente ya molestaba, nunca se respetaron los niveles jerárquicos dentro de la empresa”.

Ambos fundadores no eran ajenos a esta situación y las fricciones entre ellos eran frecuentes; en el consejo y en especial entre los fundadores, había poca confianza y ello no permitía que las juntas fueran productivas: “si yo le digo lo que voy a hacer, ¡no vaya a ser que el otro!... va a hacer tal cosa para que no suceda o lo va a querer hacer por su cuenta”. En este consejo, al parecer, no se presentaban para ayudar a crear la cohesión en el grupo. La confianza es un factor que afecta la relación entre los conflictos de tarea y el desempeño de los grupos. Cuando los grupos tienen un alto grado de confianza, pueden tolerar estos conflictos y usarlos de manera productiva (Levi, 2007): esto no ocurría en el consejo de la empresa “V”.

El atributo cautela en la empresa “X” sugiere que, el consejo cuida las formas a fin de no crear fricciones entre los miembros. Así lo afirma un consejero quien dice: “Los compromisos que se van contrayendo en el consejo hacen, tengamos mucha cautela para no llegar a un punto donde haya un desencuentro sin que podamos dirimirlo de una manera ordenada”. En la empresa “Y”, el grado de cohesión grupal que se desarrolló entre los consejeros es tal, que los consejeros perciben que si empezaran mañana con las mismas gentes, habría la misma confianza y apertura. De hecho, el fundador recientemente extendió de nuevo la invitación para iniciar de nuevo las labores del consejo y todos aceptaron, por lo que los miembros de grupos con cohesión se desenvuelven más activamente en sus grupos y participan más entusiastamente en él (Hoyle y Crawford, 1994; citado en Forsyth, 1999). Asimismo, los grupos con cohesión tienden a retener a sus miembros por períodos de tiempo más largo que aquellos que no presentan ésta, siendo más fuerte ella cuando presentan atracción social y no personal (Mobley, Griffeth, Hand y Megelino, 1979, citado en Forsyth, 1999).

Lo anterior sugiere se presenta en este consejo consultivo, ya que han pasado varios años desde que dejó de funcionar y sin embargo, todos han vuelto a aceptar formar parte de él. Los consejeros se divertían y aprendían al llevar a cabo el proceso. Los hallazgos sugieren que la cohesión de grupo existente en el consejo, ayudó a que las sesiones de consejo fueran ágiles y eficaces, decían: “¡no, pues, si nos la pasamos repadre!”, ¡qué bueno!, eso quiere decir que no lo sentían como una carga, nunca lo percibí así como que ¡tengo que ir a estas juntas!”. Un elemento a considerar es que los consejeros no recibían compensaciones económicas por su labor dentro del consejo consultivo, aun cuando el fundador trató de establecerlas. La satisfacción de los miembros es una consecuencia de la existencia de la cohesión de grupo (Forsyth, 1999) y los miembros se sentirán atraídos hacia el grupo por su base motivacional de atracción (Cartwright y Zander, 2001), que en el presente estudio de caso era la oportunidad de aprender.

En cuanto a la socialización del grupo, se pueden observar importantes diferencias entre las tres empresas, en donde el estudio de caso de la empresa “X” es el más sobresaliente. Para la empresa “Y” es importante hacer notar que la socialización fue poca, sin embargo, es deseada se lleve a cabo por la gran mayoría de los consejeros. Para la empresa “V”, es un atributo con muy baja puntuación afectando con ello el

desempeño exitoso de su consejo (Levi, 2007). La relación de los consejeros de la empresa “X” se ve reflejada al momento de socializar estos fuera del ambiente laboral, lo cual sucede una vez a la semana, ya sea en forma de jugar golf o comidas familiares. Esta socialización entre los miembros, de acuerdo con Levi (2007), es uno de los cimientos que tiene el desempeño exitoso en los equipos. En la empresa “Y”, el consejo pocas veces socializó fuera de las juntas. Entre los consejeros, aun cuando había gran camaradería, no se reunían fuera de las reuniones de consejo debido a sus agendas individuales de trabajo y solo lo hacían cuando el fundador organizaba desayunos o algunas cenas.

Dicha socialización, aun cuando era el deseo de varios de los consejeros se hubiese dado tanto en el plano personal como en el profesional, el tiempo no se llegó, ya que el consejo suspendió operaciones. En la empresa “V”, el respeto entre los consejeros no era bueno y se sugiere por ello no socializaban con frecuencia fuera del ambiente laboral. Los problemas en sus relaciones sociales y de trabajo, se sugiere fueron factor para tener problemas de comunicación y coordinación. Las decisiones no eran alcanzadas de forma unánime, lo que sugiere había parcialidad en ellas y por ende, afectaron los intereses de los accionistas y el funcionamiento del consejo.

Al respecto, los grupos que están en la etapa de formación deben de compenetrarse en conductas sociales y no tanto de tareas, a fin de desarrollar las relaciones sociales del grupo y con ello ayudar a que el grupo pueda manejar de manera adecuada los obstáculos que se presenten para llevar a cabo sus tareas (Levi, 2007). Ello no ocurrió en el consejo de la empresa “Y” y parecería contradictorio. Sin embargo, se ha encontrado que los equipos de trabajo efectivos dedican el 80% de su tiempo al desarrollo de sus tareas encomendadas (Wheelan, 2005, citado en Levi, 2007). En el consejo el fundador desarrolló tres roles para que el consejo alcanzara estas conductas de tareas: Actúa como un “otorgante de la información”, al proveer de datos y hechos al consejo para la toma de decisiones, como un “buscador de opinión”, al solicitar opiniones de otros para realizar decisiones, y finalmente como un “energizador”, quien estimula al grupo a continuar trabajando (Benne y Sheats, 1948; citado en Levi, 2007).

La responsabilidad fiduciaria en los consejeros de la empresa “X” esta presente y arraigada en el funcionamiento de la misma, ya que los consejeros comentan que aun cuando existan preferencias personales, nunca dejan que éstas se sobrepongan a la cultura, naturaleza y dirección de la compañía, En la empresa “Y”, los consejeros demostraron siempre responsabilidad fiduciaria en su conducta, lo cual difiere de lo señalado por el IFC (Neubauer y Lank, 1998; citado en IFC, 2008) en el sentido de que algunos miembros pudieran no tomar en serio su papel y no aportar la preparación y contribución necesarias, como lo harían si realmente fueran miembros formales del consejo de administración: “Muy en serio, no era un juego para ninguno de los que estábamos ahí”, y la lealtad de los consejeros estuvo fuera de toda duda fundamentalmente por la relación personal que se tenía con el fundador por parte de cada uno de los miembros. Un consejero comenta al respecto: “El fundador genera mucho ese tipo de sentimiento, ese tipo de lealtad de la gente para con él.” Es oportuno señalar respecto a este punto que todos los consejeros se mantuvieron durante todo el ciclo que duró el consejo consultivo.

Los consejeros de la empresa “X” afirmaron que siempre buscan el beneficio de todos. Y eso ayuda a lograr acuerdos. Lo anterior ayuda a que las decisiones casi siempre sean alcanzadas en forma unánime.

Cabe mencionar la ausencia del código “el ego” en la empresa “X” pero que sí se presenta en las empresas “Y” y “V”, que a su vez, es un atributo del código teórico “No existen problemas de comunicación y coordinación entre los miembros del consejo de administración”. Es importante recordar que el fundador de la empresa “Y” debido a los problemas que ocasionaba un consejero que presentaba esta característica y al mal ambiente que ello generaba durante las juntas, tuvo que expulsarlo del consejo. En la empresa “V” el código “nada mas le daban por su lado (corifeos)”, es parte de este código “el ego”, y muestra como el surgimiento de éste tuvo efectos graves, como ya se ha fundamentado en la generalización analítica de este caso. Para esta misma empresa este código es atributo de “Existen problemas de comunicación y coordinación entre los miembros del consejo de administración” que a vez, esta relacionado con “yo era el intermediario”. A diferencia del estudio de caso de la empresa “Y”, en donde el ego apareció en un consejero externo, éste surgió en los fundadores. El efecto fue totalmente diferente y no pudo ser manejado oportunamente por el fundador o los consejeros.

Las actitudes egocéntricas ya mencionadas con anterioridad, afectaban también el libre intercambio de ideas entre los hermanos de la empresa “V” y por ende las funciones del consejo. En el consejo era difícil lograr decisiones basadas en el consenso. En cuanto a la toma de decisiones, la ya mencionada estructura accionaria de carácter mayoritario, ocasionaba que muchas decisiones se tomaran de forma autoritaria. En este estudio de caso como ya se ha mencionado, existía un sistema dictatorial. Estas situaciones provocaban frustración en el fundador. Lo anterior sugiere que era difícil que el consejo pudiera efectuar su función de ratificar y monitorear decisiones importantes para la empresa (véase tabla 1.3). Algunos miembros tal vez se sientan derrotados y alienados (Forsyth, 1999). Por ende, insatisfechos con su membresía en el grupo y apoyarán poco la implementación de la decisión alcanzada.

Hay que recordar que durante los seis meses en donde el hermano del fundador toma totalmente las riendas de la empresa, y donde no se consultó al consejo para conocer su opinión sobre recompensar y reemplazar a miembros clave de la empresa, éste toma decisiones unilaterales que poco a poco iniciarán el proceso de separación y terminación de actividades del consejo. Contrata a un asesor quien al cabo de un tiempo, empieza a tener problemas con los consejeros. El asesor es contratado como nuevo director general de la empresa, pero sin informar ni pedir opinión al consejo. Esta situación inclusive provoca la partida temporal de un consejero interno.

La gestión del consejo de la empresa “V” poco a poco fue haciéndose menos transparente. El fundador asegura que su hermano cuando estuvo al frente de la empresa, “maquillaba” las finanzas de la misma y que algunos consejeros internos lo apoyaban en ello, evitando que hubiera un adecuado monitoreo y evaluación del desempeño de la empresa. La rivalidad entre ellos aumentaba día a día: “Y la realidad era otra, o sea, nomás para mostrar que él era mejor administrador.” algo característico

en los grupos que no presentan cohesión. La incapacidad de manejar los diversos negocios empezó a ser tan notoria, que un consejero externo recomendó la separación empresarial total de ambos, separación de la cual este consejero fue parte. Sucedió que el hermano era muy raro que se metiera en la operación de forma completa, pero al hacerlo, la pérdida de la función de control por parte del consejo fue total.

Los problemas de comunicación y coordinación durante las discusiones en grupo parecieron ser la regla y no la excepción en el consejo de la empresa “V”, ya que los miembros no tuvieron las habilidades necesarias para expresarse claramente y que sus mensajes verbales y no verbales fueran exactos y no se prestaran a malos entendidos por parte de los otros miembros del grupo (Gulley y Leathers, 1977; citado en Forsyth, 1999). Carecieron de las habilidades interpersonales que una discusión demanda (Forsyth, 1999). Dentro de estos problemas de comunicación, se encuentran las conductas egocéntricas y las actitudes y emociones (Di Salvo, Nikkel y Monroe, 1989; citado en Forsyth, 1999). Todo lo anterior afectó a la cohesión del grupo y si éste presenta bajos niveles de cohesión, ello limitará la habilidad del equipo de trabajar de manera conjunta (Beal *et al.*, 2003; citado en Levi, 2007). Los problemas que ocasionó la participación del hermano dentro de la administración de la empresa “V”, “nada más empezó a querer meterse adentro” es una muestra de ello. Llegaban a distanciarse no teniendo comunicación si alguno traía alguna reminiscencia de alguna situación personal.

La incapacidad de manejar la empresa “V”, que día a día crecía rápidamente empezó a hacerse notoria. Sin preparación universitaria, los únicos cursos de capacitación que ellos recibían eran acerca de la producción de sus productos, pero no en gestión, dirección o en administración. “Yo creo que ahí fue la incapacidad de manejar un negocio y querer reflejar otra cosa”. De ahí empezaron a tener problemas, la invasión de espacios administrativos y operacionales entre los hermanos era una constante y era provocado por el fundador. Los conflictos que surgen y tienen su origen en las tareas que desarrolla el grupo tienen efectos negativos en la satisfacción del miembro con el grupo y afectan el funcionamiento de éste (Levi, 2007). Los conflictos que tienen su origen en las relaciones interpersonales generalmente no afectan el desempeño del grupo, ya que en muchos casos, los integrantes evaden trabajar de manera conjunta. Cuando no es posible ello y tienen que realizar tareas conjuntas, como fue el caso del consejo de la empresa “V”, se afecta al desempeño (Levi, 2007).

Usar un intermediario en la empresa “V” era una estrategia común entre los fundadores a fin de enterarse de lo que uno decía del otro, en lugar de hablar claro y directo entre ellos. Para los intermediarios era muy difícil lidiar con esta situación, ya que eran presionados para obtener información de la contraparte. Se sugiere que tal vez debido a ello, cada fundador empezó a tener su “grupito” dentro de la empresa. Y ello inició la creación de grupos informales mutuamente excluyentes, comenzaron los problemas y ello se fue reflejando en las operaciones del negocio. Lo anterior, tal vez era el inicio de la etapa de “tormenta” del consejo, en donde los miembros del consejo se polarizaron en subgrupos al incrementarse los conflictos sobre sus roles y sus puntos de vista sobre cómo deberían de realizarse sus tareas (Levi, 2007).

En opinión del fundador, el ego de su hermano fue el punto de inflexión en el crecimiento de la empresa, (algunos consejeros opinaron que el ego existía en ambos). El fundador aseguró que para el proceso de toma de decisiones del consejo, el obstáculo más grande era el ego, fuera de control, en su hermano: “No le encuentro otra cosa más que el ego, la envidia, el darse a notar, siento que él veía sus debilidades y quería suplirme con otra persona. Cuando empecé a hacer la nieve, en una junta staff decía: “¡Quiero a alguien que sepa hacer nieve!”. Así, el hermano no reconocía el arduo trabajo del fundador, ni otorgaba el mérito suficiente; reconocimiento que es deseable, exista en los grupos de trabajo para mejorar y motivar su desempeño (Levi, 2007).

Otro ejemplo de ello fue cuando su hermano empezó a realizar contrataciones que eran muy costosas para la empresa pero este personal no rendía como la empresa esperaba: “Es un parásito que no hacía nada, mas que adular a mi hermano”. Ello es contrario a lo mencionado por el IFC respecto a que los miembros del consejo consultivo suelen ser imparciales (Neubauer y Lank, 1998; citado en IFC, 2008). A esta clase de gente internamente se les llamaba “corifeos”. Y así sucedió, como se puede ver, en la empresa “V”. Como Bainbridge (1993) señala, hay que tener en cuenta que los directivos pueden utilizar su poder para situar como consejeros a personas con las que existe alguna relación personal. Ello pudiera explicar la aparición de los “corifeos” en el consejo de la empresa “V”, con el consecuente perjuicio que para el debate y la cohesión de grupo tuvo ello.

En la empresa “Y”, respecto a este mismo punto de problemas de comunicación entre los consejeros, ello ocurrió un poco y al principio durante las primeras sesiones, algunos de los consejeros no estaba familiarizado con la operación y naturaleza del negocio. Si el grupo presenta bajos niveles de cohesión, ello limitará la habilidad del equipo de trabajar de manera conjunta. Si la cohesión esta presente, podrán comunicarse mejor y coordinar sus acciones (Beal *et al.*, 2003; citado en Levi, 2007) algo que al parecer, sucedió en este consejo. En el consejo de la empresa “Y” no se presentaron conductas egocéntricas salvo en un consejero, el llamado “abogado del diablo”. El consejo frecuentemente tuvo roces con este consejero, a quien le dan el crédito de, si bien es cierto no consideran que para él fuera un juego, si piensan que siempre trató de “venderse” ante ellos como un analista, “un sabelotodo”, poniendo siempre en tela de juicio las opiniones de los demás miembros pero generalmente sin proponer alguna alternativa. Algunos consideraron que tal vez había en este consejero problemas de ego.

El proceso de convivencia empresarial entre los consejeros de la empresa “X” es valorado por ellos y consideran que los problemas que han tenido los han fortalecido y unido más. Los consejeros mencionan que la comunicación y coordinación entre ellos es muy buena (hay que señalar que al principio, como ellos comentaron, no fue así). Todos los consejeros se alinean siempre a las decisiones por lo que no hay problemas a la hora de tomarlas. Si el grupo presenta bajos niveles de cohesión, ello limitará la habilidad del equipo de trabajar de manera conjunta. Si hay cohesión, podrán comunicarse mejor y coordinar sus acciones (Beal *et al.*, 2003; citado en Levi, 2007).

En lo que respecta a la variable Cohesión de Grupo se identificaron varios códigos *in vivo* y los hallazgos sugieren, tienen una influencia hacia esta variable. Por ejemplo; en la empresa “X”, los códigos “mi padre ha sido pieza clave”, “maneja el negocio a su entera discreción”, y “la cultura que mi papá nos puso”, muestra el vínculo tan fuerte que los miembros del consejo tienen hacia el fundador, según ya se ha comentado sobre lo señalado por varios autores (Brown, 1988, Lippitt y White, 1943; citado en Brown, 1988, Stodgill, 1974; citado en Brown, 1988) y cómo, consideran los propios consejeros, influyó ello para la formación de la cohesión de grupo en el consejo. Lo anterior contrasta con los hallazgos de la empresa “V”; en donde “no hay una ascendencia del padre”, y se sugiere influyó en que los fundadores “tienen visiones diferentes”. Si bien no hubo un líder que ejerciera esta función de liderazgo hacia los fundadores, tampoco se generó éste en alguno de ellos. Como se ha comentado, la ausencia de este elemento muestra la carencia de un vínculo de los miembros de este consejo hacia un líder y su liderazgo y ello ayudó a que la cohesión de grupo no desarrollará un nivel similar al de los otros estudios de caso.

Sobre este punto en lo que respecta a la empresa “Y”; “admiración hacia lo que él ha hecho y ha logrado”, y “es un líder que provoca el trabajo en equipo” muestra el vínculo tan fuerte que los miembros del consejo tienen hacia el fundador y su liderazgo y ello ayuda a que la cohesión de grupo se desarrolle. El fundador tiene un fuerte compromiso; “mi obligación es hacer mi papel lo mejor que pueda” y da cuenta del apoyo incondicional de éste al consejo consultivo, y es percibido por los consejeros. Sin el apoyo del dueño de la empresa, difícilmente hubiera trascendido la operación del consejo y la cohesión de grupo no hubiera surgido, tal y como fue sugerido por algunos consejeros. La visión que el fundador tenía, en cuanto al perfil que debían tener los futuros miembros del consejo consultivo y la minuciosa selección (“seleccionando a los miembros de su consejo”) que hizo de ellos tuvo influencia como atributos en la variable Cohesión de Grupo. Una selección minuciosa de los miembros y una mezcla adecuada de personalidades dentro del consejo es sugerida por Leblanc y Gillies (2005) para ayudar a la eficacia del mismo.

El código “valores que ejercieron e inculcaron nuestros padres”, compartidos por los miembros del consejo de la empresa “X” influyen en la cohesión de grupo que presenta el consejo. Asimismo para la empresa “Y”, hay valores familiares “en el nombre sea de Dios”, que son compartidos por algunos miembros internos y externos y que influyen en esta variable, según lo señalado por Moscovici y Doise (1994) cuando comentan sobre la importancia que los valores tienen para el funcionamiento de un grupo social. Para la empresa “V”, el código “es tú hermano mayor”, sugiere la influencia negativa que este valor familiar tuvo en la dinámica de grupos del consejo. Lo anterior en línea con lo comentado acerca de que los miembros de dichos consejos de empresas familiares son más unidos emocionalmente e interdependientes entre ellos (Cruz, Gómez-Mejía y Becerra, 2010), están muy preocupados acerca de su cohesión (Ensley y Pearson, 2005), desarrollando un sentido de la misma en la niñez (Kets de Vries, Carlock y Florent-Treacy, 2007).

Algunos códigos *in vivo* se consideran son consecuencia de la cohesión de grupo (véase figura 1.8) que presentan estos consejos. Por ejemplo en la empresa “X”

“productivamente hablando no creo que sea la óptima (relación familiar vs. Eficacia familiar)”, “cedimos con gusto las partes (interés accionario en la empresa de los consejeros) y “buscamos siempre el beneficio de todos”. La familia es más importante para los consejeros que un mejor rendimiento económico de la empresa.

Para la empresa “V” surge el código “empezaron a verse entre ellos, yo tengo más y el otro tiene menos” como consecuencia de la baja cohesión de grupo. La empresa llegó a crecer considerablemente y la intromisión de la familia política sugiere haber ayudado a desviar la atención de los fundadores de la operación del negocio para concentrarse en situaciones que finalmente dañaron todavía más su relación y por ende al desempeño de la empresa.

Asimismo, el código “no nos las cobraban (compensaciones no económicas)”, da cuenta que los consejeros externos, amigos de la familia, valoran mucho su relación con ésta y que su participación es realizada sin importar remuneración económica de por medio. Por otra parte y en concordancia con lo sucedido en la empresa “X”, en la empresa “Y”, “yo siento que porque todos íbamos a aprender (compensaciones no económicas), muestra la base motivacional de atracción (Cartwright y Zander, 2001) en ambos consejos. El compromiso hacia el consejo por parte de los consejeros, en donde éstos monitoreaban el ambiente externo empresarial (“monitoreo que hacíamos”) a fin de brindar opiniones atinadas en el desarrollo de sus tareas, y en donde el establecimiento de una relación gana-gana ha ayudado a elevar la satisfacción del grupo a consecuencia de la cohesión de grupo (Forsyth, 1999), hace que los miembros de las empresas “X” e “Y” “como máximo órgano de una institución, tiene una enorme utilidad”, otorguen valor a sus consejos. Ello es secundado por el fundador de la empresa “Y” cuando menciona que su intención es institucionalizar aún más el gobierno de su empresa.

En cuanto los problemas que empezaron a suscitarse en los consejos de las empresas “Y” y “V”, en esta última el código “se empezó a hacer dos grupos”, muestra la desintegración en el consejo por la baja cohesión de grupo que empezaba a generarse. Asimismo, no reconocer méritos de los consejeros “¡Quiero a alguien que sepa hacer nieve!”, en este caso, hacia el fundador. Lo anterior se considera es consecuencia de la baja cohesión del grupo y sugiere rivalidad en ese momento específico de un fundador a otro, y ambos sucesos sugieren el inicio de la etapa de “tormenta” del consejo (Levi, 2007). Por el contrario, en la empresa “Y” “ya no estuvimos de acuerdo (eficacia empresarial vs. relación familiar)”, es signo de la cohesión grupal de la familia directa del fundador y la valoración intrínseca de esta variable para ellos. La empresa funcionó mejor cuando decide él separar a la familia política de sus actividades dentro del negocio.

En cuanto al proceso de toma de decisiones del consejo, los hallazgos sugieren que la empresa “V” estuvo marcada por toma de decisiones autoritarias debido a la baja cohesión de grupo, y el código “no había en este caso el raciocinio” se considera atributo de ello. La emotividad según los consejeros, era un grave problema en los fundadores y ello se sugiere afectaba a este proceso. Si a ello sumamos la participación mayoritaria del hermano “pero él era el socio mayoritario” y la separación

que en ese entonces hubo por un período de seis meses del hermano “la balanza, no hay quién lo frene” (tal y como sí sucedía en la empresa “X” donde esta “balanza” sigue siendo el fundador), la relación de ambos códigos con la toma de decisiones autoritarias, pareciera ser, bajo el contexto de este consejo, algo se esperaba sucedería. La propiedad de la empresa influye en la competitividad de la misma, pues incide directamente en cómo se toman las decisiones más importantes (Salas, 1999).

En lo que se refiere a la baja cohesión de grupo de la empresa “V” como origen de los códigos “me empezaba a querer faltar el respeto”, “decisiones muy arrebatadas” lo que ocasionaba “frustración” en el fundador, “pero esa en especial quería manejar el negocio” y la consecuente separación de consejeros externos “para no causar conflicto”, muestra hasta qué grado dejó de existir la base motivacional de atracción (Cartwright y Zander, 2001) y compromiso hacia el consejo y empresa en general por parte de los consejeros y en donde el no establecimiento de una relación gana-gana ayudó a disminuir la satisfacción del grupo a consecuencia de la baja cohesión de grupo (Forsyth 1999).

La separación del consejo de administración (“¿Sabes qué? Nos vamos a separar”) se presenta como una de las causas de la baja cohesión de grupo existente en la empresa “V”. Los grupos que presentan cohesión desde el punto de vista de equipos de trabajo, en donde buscan cumplir con sus objetivos con gran intensidad, presentan las características de estabilidad de membresía de sus miembros, sentido de responsabilidad por los resultados que el grupo genere, bajo abstencionismo, y resistencia a trastornos (Widmeyer, Brawley y Carron, 1992; citado en Forsyth, 1999). Si el grupo presenta bajos niveles de cohesión, ello limitará la habilidad del equipo de trabajar de manera conjunta. Si la cohesión está presente, podrán comunicarse mejor y coordinar sus acciones (Beal *et al.*, 2003; citado en Levi, 2007). No ocurrió lo anterior en el caso del consejo de esta empresa y ello ocasionó “fricción al momento de estarse separando” y conflictos después de la separación.

El código para esta misma empresa “(no) cedimos con gusto las partes”, es signo de la falta, no solo de normas de conflicto establecidas para asuntos futuros tales como la disolución de la sociedad, sino también reflejo de que el grupo había llegado a su etapa de disolución y era ya imposible la interacción de los miembros del grupo como señala Levi (2007), la cohesión de grupo que llegó a presentar este consejo ahora se encontraba afectada.

En cuanto al “protocolo familiar” que elaboró la empresa “X”, sin la cohesión de grupo presente las normas del grupo (entre ellas las de conflicto) difícilmente se hubieran elaborado y seguidas por el grupo y éstos no mantendrían a sus miembros (Forsyth, 1999). El consejo logró con éxito la implantación de estas normas. El código “cautela”, da cuenta de que este atributo funciona para cuidar mucho la relación entre los consejeros y las formas de comunicación entre ellos, a fin de evitar, tal y como un consejero mencionó, “tener un desencuentro” que pudiera dañar la relación entre ellos.

Así, podemos afirmar que los consejos de las empresas “X” e “Y” presentan cohesión del consejo, y se apegan a lo comentado por Summers, Coffelt, y Horton (1988) en que

esta cohesión se refiere al grado, en el cual, los miembros del consejo son atraídos entre ellos y están motivados a mantenerse en el consejo, no sucediendo esto en la empresa “V”.

5.2.2 Debate

Levrau y Van den Berghe (2007a) en su revisión de la literatura sobre diversidad en grupos, concluyen que la diversidad en el consejo tendrá un impacto positivo en el debate del mismo, pero que si el consejo se vuelve demasiado diverso, tendrá un impacto negativo. Como ya se ha mencionado, este elemento de diversidad fue buscado deliberadamente por el fundador de la empresa “Y” y fue factor clave en el proceso de selección de los consejeros. De esta forma, el intercambio de ideas fue muy útil en las juntas de este consejo. Tenían libertad de expresar, sin la limitante de que si eran o no amigos del fundador: “Íbamos en la confianza de expresar objetivamente hacia él lo que pensábamos”. Esta cooperación que nace de la cohesión grupal existente, promueve la existencia del debate o controversia constructiva (Tjosvold, 1995; citado en Levi, 2007).

Las personalidades de los consejeros al parecer han influido en el proceso de toma de decisiones del consejo: “Hay el cuentas alegres, el negativo, el pesimista. Y según la situación económica por la que ha pasado la empresa es al que se le va haciendo caso”. Leblanc y Gillies (2005) sugieren que la eficacia de los consejos de administración puede mejorar si existe una mezcla de directores con diferentes conductas (entiéndase diversidad del consejo): El agente de cambio, el agente de consenso, el retador, el consejero, y el líder del consejo, quien se espera sea el presidente del consejo y al parecer ello sucede en este consejo de la empresa “X”. Los consejeros afirman que dentro del consejo de administración existe un intercambio útil de ideas en las juntas, ya que han entendido que platicando las decisiones pueden salir mejor: “Todo mundo aporta, nadie se queda con nada, ahí no hay con que no voy a decir, porque sino ¿Qué va a pasar?, o ¿Qué van a decir?”. Tal y como ocurría la cohesión grupal en este consejo V, era difícil poder promover la existencia del debate o controversia constructiva (Tjosvold, 1995; citado en Levi, 2007). El intercambio útil de ideas no era el mejor en las juntas. En los accionistas no existía la confianza para compartir sus ideas.

Por lo anterior, los consejeros de la empresa “X” afirman que dejan en claro sus desacuerdos ante el resto del consejo. Se han dado casos donde los consejeros no coinciden y argumentan sus puntos de vista, el por qué no coinciden con alguna otra opinión y finalmente se toman las decisiones por mayoría y regularmente son unánimes, por consenso. Al llevar a cabo sus reuniones y realizar los debates respectivos para tomar decisiones, el consejo ha aprendido a controlar de manera adecuada la temperatura de éstas. Otro consejero comentó que la temperatura ha sido controlada a partir de la confianza y la cohesión grupal que el consejo presenta: “Cuando existe una buena cohesión, hay muchos temas que despiertan pasión”. Eventualmente algún consejero puede molestar respectó a un asunto en particular,

pero los consejeros siempre terminan de acuerdo, poniendo de lado sus diferencias y entendiendo que por el bien de la compañía se tienen que asumir ciertas medidas y ello no causa mayor problema o descontrol emocional.

Los consejeros de la empresa “Y” a pesar de no tener experiencia en el giro de la empresa, aprendieron rápido y los comentarios de los consejeros sugieren que no afectó al debate en el consejo. Sin embargo, algunos consejeros preferían guardar silencio al tratar temas que no dominaran. Los miembros mencionaron que las discusiones de los asuntos que trataba el consejo tenían la temperatura adecuada y en ello, el fundador jugaba un papel importante para evitar se saliera de control el debate entre los consejeros, ya que funcionaba como mediador de las reuniones. Sin embargo, todos tenían muy buena participación y actitud, y todo mundo puso lo mejor de su parte para calmar cuando de repente había discusiones.

En ocasiones la temperatura no se elevaba debido a la naturaleza del consejo consultivo. Los consejeros no eran socios y muchas veces no presionaban demasiado, aun cuando si dejaban en claro su posición sobre el tema que el consejo estuviese en ese momento tratando: “No te ibas hasta la yugular de decir ¡no, no, ni madre, pues es que yo ahí llevo el 80% de perder! Ahí es muy diferente y ellos así lo entendían, no íbamos a hacer ahí tampoco nuestro sainete”. A pesar de ello, como ya se ha mencionado, los consejeros tomaban muy en serio su papel. Respecto a si las opiniones vertidas por éstos eran abiertamente evaluadas por otros miembros, al parecer ello no se daba debido a la confianza que en el plano profesional se tenían entre si. Al principio las juntas no fueron del todo constructivas, ya que hubo que entender por varios consejeros la naturaleza del negocio debido a su diversidad de formaciones.

Pero en general, la mayoría de los consejeros percibió que las juntas del consejo son productivas. Trataban de que alguien tomara los tiempos y moderara la reunión para no salirse del tema. Esa era en forma general la dinámica que ocurría durante las juntas. Siempre existió tolerancia contra puntos de vista divergentes. “¿Por qué los toleraba?” “Por pertinencia, hay que guardar las formas, de alguna manera correcta lo dices, punto y ya”. Aun la actitud y aportaciones poco valiosas del consejero conocido como “el abogado del diablo” eran toleradas.

Y percibían que el fundador así reconocía y valoraba esta divergencia: “No porque él era el dueño al final de cuentas decía, “ya se acabó el jueguito señores y yo hago lo que quiera”. No, la verdad es que tomó las sugerencias muy en serio”. Cuando no sucede así, el grupo puede tener la sensación de estar perdiendo el tiempo y esfuerzo, y ello desalentar la futura participación de los miembros (Zander, 1994; citado en Levi, 2007), cosa que no sucedió así, ya que todos han aceptado formar parte de nuevo en el consejo consultivo, el cual, planea reanudar su actividad en enero de 2009. Un consejero externo comentó: “Escucha las sugerencias. Si se aceptaba o no ya dependía del dueño”. Los consejeros internos eran muy conscientes de esta situación: “No sentíamos el riesgo de que si presento esto y me dicen ¡estás loco!, tengo que cambiarlo mañana, a lo mejor fuimos tan abiertos por eso”.

Los puntos de vista divergentes durante las juntas de la empresa “V” eran poco tolerados, llegaron a suceder incidentes de abandono de las mismas por parte de algunos de los accionistas cuando no estaban de acuerdo con alguna posición. Lo anterior se sugiere fue debido a la poca cooperación que muestran los miembros y por ende a su baja cohesión de grupo, no ayudando a la toma de decisiones, ya que los miembros si expresan sus desacuerdos abiertamente crean un problema social dentro del grupo (Levi, 2007). Acerca de la participación de consejeros externos, los fundadores frecuentemente buscaban apoyarse de ellos y llegaron a formar parte de las juntas del consejo. Sin embargo y al cabo de algún tiempo, estos asesores dejaban de ser vistos con buenos ojos por parte de los fundadores. Ello sugiere que este consejo nunca pasó la etapa de toma de decisiones orientada por el líder (Johnson y Johnson 1997; citado en Levi, 2007), tal y como se muestra en la tabla 1.7.

El fundador esta consciente de la necesidad de que haya participación de consejeros externos, para una mejor eficacia del consejo. Verlo con respeto. No verlo así: “Voy a ver a este gúey”. Sobre la participación de la mayoría de los consejeros internos, el fundador de “V” comenta que muchas veces su participación tenía un efecto contrario al deseado y solo servía para alimentar el ego de su hermano: “Como yo les decía los „corifeos”, vamos, a los que eran el coro, ¡ah que bonito es este negocito! Esto nos afectó, pero nos podría haber ido muy, muy bien”. Finkelstein y Mooney (2003), señalan la importancia de realizar debates (conflicto constructivo) al discutir diferentes puntos de vista entre los consejeros y el director general, situación que no ocurría en este consejo.

Las discusiones durante las juntas son poco constructivas, Y ello a partir del poco entendimiento que había entre los accionistas: Si uno proponía hacer algo el otro lo cuestionaba y viceversa, dificultando el acuerdo. La incapacidad del consejo se veía reflejada también en las juntas, que eran poco productivas. Las discusiones del asunto se volvían calientes. Un consejero externó que de 10 juntas, 7 eran acaloradas, siendo incómodo mediar en este tipo de situaciones. Asimismo, algunas veces no existía una manera respetuosa de tratar al resto de los asistentes a las reuniones y eso molestaba a algunos consejeros: “El fundador era muy explosivo. Y su hermano no, él primeramente escuchaba, era una persona súper tranquila.”

La limitada experiencia profesional de los consejeros fue un problema que nunca se pudo resolver. Uno de ellos era excelente para el manejo de la operación, producción de pasteles, helados, todos los productos que las sucursales ofrecían. El otro para las relaciones públicas, ventas y publicidad. Los consejeros siempre externaron admiración hacia ambos fundadores en lo que respecta a su dedicación al trabajo. Sin embargo, la falta de preparación universitaria y como mencionó un consejero externo, sobre todo la poca capacitación empresarial de los fundadores, también terminó afectando la calidad de los debates que se efectuaban.

Un consejero externo mencionó que uno de los problemas que ocasionaba que los debates no fueron óptimos, era por la poca apertura de los consejeros, ya que se tomaban personales las críticas que se ejercían entre ellos o sus comentarios en el consejo. Los desacuerdos entre miembros del grupo sobre tareas del mismo puede

llevar a que sean tomados como ataques personales (Levi, 2007), tal y como sucedía en este consejo.

Tanta era la emotividad que le imprimían los accionistas al momento de tomar decisiones, que eran poco objetivos al tomarlas, como al momento de decidir cerrar sucursales con bajo rendimiento. El fundador se resistía a cerrarlas aun cuando el consejero externo recomendaba ello en base a la información brindada al consejo. De esa forma, los accionistas carecían de las habilidades interpersonales que una discusión demanda (Forsyth, 1999). Dentro de estos problemas de comunicación, se encuentra las conductas egocéntricas y las actitudes y emociones (Di Salvo, Nikkel y Monroe, 1989; citado en Forsyth 1999). Y ello ocasionaba problemas en el manejo de los recursos financieros.

Por otra parte los códigos “nos vamos a la universidad (entiéndase diversos antecedentes profesionales de los consejeros)”, “siempre hay el cuentas alegres, siempre hay el negativo (entiéndase personalidades de los consejeros)” y “yo recorrí afortunadamente muchos puestos (experiencia profesional de los consejeros)”, apoyan el que durante las discusiones (entiéndase debate) los miembros del consejo compartan sus experiencias o perspectivas (Schweiger *et al.*, 1989; citado en Levi, 2007).

Los hallazgos confirman la existencia de diversidad y un debate constructivo en el consejo de la empresa “X”. Para la empresa “Y”, los códigos “personalidades del consejo”, “no necesariamente todos en una misma línea de negocio (diversos antecedentes profesionales de los consejeros)” y “son gente con mucha más experiencia (experiencia de los consejeros externos)”, brindaron también de diversidad a su consejo enriqueciendo con ello el debate, tal y como Levrau y Van den Berghe (2007a) sugieren sucede, y las respuestas favorables de los consejeros a estos enunciados en el cuestionario y sus opiniones expresadas durante las entrevistas dan cuenta de ello.

En cuando al estudio de caso de la empresa “V” se presentaron la poca capacitación empresarial de los fundadores y limitada experiencia profesional de los consejeros y aparece el código “batallaban mucho para manejar esos conceptos”. Debido a que se espera que durante las discusiones los miembros del consejo compartan sus experiencias o perspectivas a través de discusiones (Schweiger *et al.*, 1989; citado en Levi, 2007), los dos primeros estudios de caso muestran consejos en donde sus miembros poseen amplia capacitación y experiencia. Los hallazgos en la empresa “V” sugieren que la carencia de ello, sobre todo en los fundadores, llevó a la aparición del código “incapacidad de manejar un negocio”.

Para esta misma empresa “V”, en cuanto a las personalidades del consejo, “ese es un problema también, su personalidad”, muestra la alta emotividad y a veces polarización que permeaba las discusiones del consejo. Ello sugiere que no existió una mezcla adecuada de personalidades dentro del consejo, sugerida por Leblanc y Gillies (2005) para ayudar a la eficacia de éste y la diversidad que un consejo necesita para enriquecer su debate (Levrau y Van den Berghe, 2007a). Por otra parte, la poca

valorización y seguimiento a las observaciones que eran efectuadas por diversos asesores externos a los fundadores, “¿Y de qué nos va a servir?, más que para sacarnos lana”, relativo a la participación de consejeros externos, no ayudó a enriquecer los debates del consejo.

Continuando con el consejo de la empresa “V”, el código “poca apertura de las personas, para que no se tome personal”, sugiere que la calidad de las discusiones entre los miembros del grupo era baja. Los desacuerdos entre miembros del grupo sobre tareas del mismo puede llevar a que estos sean tomados como ataques personales (Levi, 2007), lo cual se sugiere ocurría en dicho consejo. Asimismo, Moscovici y Doise (1994) señalan que la interacción es un carácter indispensable para poder tomar decisiones. Los hallazgos sugieren que era difícil bajo estas condiciones de poca apertura, lograr una discusión constructiva.

Los hallazgos sugieren que sin realizar un debate, no es posible llegar a consensos. Estando el consenso positivamente relacionado con la eficacia de los equipos de trabajo (Devine, Clayton, Philips, Dunford y Melner, 1999; citado en Levi, 2007), se espera que el debate influya también en la eficacia de estos equipos de trabajo. Algo que se observa ocurrió en las empresas “X” e “Y”, no así en la empresa “V”.

5.2.3. Normas de conflicto

A continuación se muestra la tabla 5.4 construido en base a la tabla 1.4, en donde se integran los resultados de las características de la estructura y operación de los consejos de las empresas “X”, “Y” y “V”.

Tabla 5.4 Estructura y operación de los consejos de las empresas “X”, “Y” y “V”, Cd. Juárez, México, 2008

Empresa “X”						
Estructura		Operación (proceso para toma de decisiones)				
Dualidad: Presidente del consejo - Director general	Comités	Frecuencia Duración de juntas	Relación Director general- Consejo	Nivel de consenso	Procedimientos en el consejo	Evaluación del desempeño
Presidente del consejo no asiste a reuniones del consejo, tiene derecho a veto.	No tiene.	4 veces al año. Una vez al mes, si es necesario 4 horas.	Excelente.	4.25 (4-Bastante de acuerdo).	No existen por escrito para la operación del consejo. Hay protocolo familiar para regular conducta de consejeros en asuntos de empresa y de familia.	No tiene.
Empresa “Y”						
Dualidad: Presidente del consejo - Director general	Comités	Frecuencia Duración de juntas	Relación Director general – consejo	Nivel de consenso	Procedimientos en el consejo	Evaluación del desempeño
	No tuvo, al reinicio de actividades se plantea formar: Recursos humanos, y. Planeación.	4 juntas al año, el consejo citaba a juntas extraordinarias. 3 horas.	Excelente.	3.75 (3- Regularmente de acuerdo).	Existen algunos sobre la organización de las juntas. En proceso de elaboración el protocolo familiar.	No tiene.
Empresa “V”						
Dualidad: Presidente del consejo - Director general	Comités	Frecuencia Duración de juntas	Relación: Director general - Consejo	Nivel de consenso	Procedimientos en el consejo.	Evaluación del desempeño
El presidente del consejo asiste a reuniones del consejo.	No tiene.	Mensualmente. 2 horas.	Autoritaria.	2.333 (2-Poco de acuerdo).	No existen por escrito para la operación del consejo. No hay protocolo familiar. Se lleva minuta en reuniones.	No tiene.

Se observa que en las empresas “X” e “Y”, la dualidad de funciones presidente del consejo – director general es una etapa ya superada (en la primera un hijo es el director general y en proceso de superación en la segunda), a diferencia de lo sucedido en la empresa “V”, en donde esta dualidad estuvo centrada siempre en el accionista mayoritario. Algo compartido por todas las empresas es su carencia de comités dentro del consejo, lo cual, ya está siendo contemplado implementarse por la empresa “Y”. Las juntas del consejo consultivo en la empresa “Y” eran organizadas: el consejo proponía la agenda al fundador; a cada uno se le enviaba con anticipación, vía electrónica, los materiales (en particular los estados financieros), para que tuvieran oportunidad de revisarlos y hacer preguntas durante las juntas; éstas generalmente arrancaban puntualmente, siguiendo el orden del día; la agenda se estimaba con el tiempo suficiente para discutir.

Respecto a la operación del consejo y a un acercamiento al proceso de toma de decisiones, puede observarse que la frecuencia de las juntas del consejo en lo pertinente a la empresa “V”, no concuerda con lo señalado por Vafeas (1999) sobre la relación entre reuniones del consejo y valor de la empresa. Sin embargo, hay que comentar que en los consejos de las empresas “X” e “Y”, los miembros señalaron que en épocas de crisis o para efectos de asuntos importantes de las empresas, las reuniones se efectuaban tanto como fuese necesario.

Sobre la relación director general – consejo, todas las empresas mostraron autoritarismo en ella durante los períodos iniciales de la vida de la empresa. En las tres empresas el director general era el accionista mayoritario. Sin embargo, las empresas “X” e “Y” superaron esta etapa y al incluir a nuevos miembros dentro de su estructura accionaria (o ya estarlo planeando como en el caso de la segunda) lograron que la relación mejorara, y los miembros la catalogaron como excelente. No así la empresa “V”, que no pudo superar esta etapa. Es importante comentar la influencia que pudieron tener valores familiares y de amistad ya explicados en los apartados correspondientes a cada estudio de caso, como factores para el estado de esta relación entre director general – consejo de las empresas “X” e “Y” y de la empresa “V”.

En cuanto a los procedimientos de operación del consejo, que se sugiere guarda relación con las normas de conflicto, ninguna empresa sigue de manera formal con las recomendaciones del CMPC. Es preciso señalar que de todos los consejeros de las tres empresas, sólo uno sabía de la existencia de este código, aun cuando todas éstas pertenecen a cámaras empresariales miembros del CCE y dos de ellas son consideradas, según la estratificación del INEGI, como empresas grandes. Se sugiere que la existencia de algunas reglas escritas dentro de las empresas “X” e “Y”, tales como reglas de operación del consejo y protocolo familiar (en el caso de la segunda en proceso de elaboración) han dado cierta estructura y formalidad a la operación del consejo. No así la empresa “V”, la cual nunca contó con éstas. En lo que se refiere a la autoevaluación del consejo en su desempeño, la evidencia empírica muestra que no es una práctica común en las tres empresas y coincide con lo señalado por Demb y Neubauer (1992) y O’Neal y Thomas (1996).

En cuanto a las normas de conflicto, la puntuación de la empresa “V” (16.67, véase tabla 4.13) sugiere un mal manejo de los desacuerdos, son considerados perjudiciales y por ello, tratan de evadirlos con la consecuencia negativa que conlleva esto para el debate y toma de decisiones de este consejo (Ilgen *et al.*, 2005; y Schwenk, 1990; citados en Levi, 2007).

Las diferencias de opinión son aceptadas en el consejo de “X”. Sin embargo, algunas veces cuando las decisiones son sencillas, el proceso es más expedito. Levi (2007) menciona que las decisiones en donde el componente aceptación (del grupo) no es relevante, el elemento velocidad toma su lugar como tal y agiliza la toma de decisiones. Por su parte, las diferencias de opinión eran aceptadas en el consejo de la empresa “Y” y los miembros de un grupo con cohesión, tal y como es el caso, son más propensos a aceptar las normas de éste, ya que la cohesión incrementa la presión para cumplir con las normas del grupo (Levi, 2007). Estas normas de grupo pueden ayudar o perjudicar la productividad del grupo (McIntyre, Halfhill y Richards, 2000; citado en Levi, 2007) y equipos de trabajo se consideran efectivos si tienen bien establecidas estas normas (empresa “X” y hasta cierto punto “Y”). Puede darse el caso de que el equipo presente cohesión de grupo y no tenga las normas, tal vez sea inefectivo y tenga resistencia al cambio (Nemeth y Staw, 1989; citado en Levi, 2007).

Diferentes consejeros proponían diferentes acercamientos a los asuntos que trataba el consejo. Sin embargo, algunas veces, al principio del establecimiento de éste, se tocaron puntos en donde los consejeros no tenían el conocimiento adecuado, ya que algunos de ellos no tenían experiencia en el ramo.

Los desacuerdos son manejados abiertamente en el consejo “X”, es un elemento necesario para poder lograr el debate dentro del mismo y usar el conflicto de manera constructiva (Ilgen *et al.*, 2005; citado en Levi, 2007). Por ejemplo, cuando un consejero no ha cumplido con brindar la información adecuadamente de un asunto en particular al momento de llevarse a cabo la reunión. Cuando sucede, se le hace ver que están inconformes y que esperan que la próxima vez la presente, pero no se aplica alguna sanción, solo se anota en la minuta de la junta y en ella se especifican los resultados que se esperan y fecha.

El fundador de Y comentó que todo mundo escuchaba las opiniones y expresaba sus desacuerdos. Sin embargo, para los consejeros internos no era fácil escuchar las críticas que los consejeros externos hacían sobre algunas decisiones tomadas por los primeros, en donde a veces éstas estaban cargadas de emotividad, como por ejemplo, cuando había que decidir si se debían o no cerrar sucursales. Los desacuerdos se expresaban de manera abierta en el consejo, salvo aquellos que existieron en particular con el mismo consejero ya señalado anteriormente (“el abogado del diablo”), aun cuando interrumpía constantemente a los otros miembros incluyendo al fundador, ya que siempre tenía algo contrario pero en un esquema que no tenía que ver con el negocio y sin ser propositivo.

Los desacuerdos con este consejero en específico no afectaban el funcionamiento del consejo. Los desacuerdos en general fueron manejados abiertamente, tanto entre los

miembros como de éstos hacia el fundador: “Los hubieras visto, me daban unas aporreadas, era el director general rindiendo cuentas al consejo”. La cooperación que mostraban los miembros y por ende su cohesión de grupo, ayudaban a la toma de decisiones, ya que los miembros pueden expresar un desacuerdo abiertamente sin crear un problema social dentro del grupo (Levi, 2007). Las discusiones grupales con algunos desacuerdos llevan a una mejor toma de decisiones (Schwenk, 1990; citado en Levi, 2007). Asimismo, esta frase sugiere la disposición con la cual el fundador permitía la libre expresión de los desacuerdos y con ello, sentar las bases de las normas de conflicto del grupo. Esta influencia del fundador hacia el grupo es conocida como influencia normativa, y cuando está presente, los miembros del grupo ajustan sus acciones a las normas que el grupo como un todo posee (Forsyth, 1999).

Cuando se discutían un asunto los fundadores de V dejaban en claro sus desacuerdos ante el resto del consejo. No así los consejeros internos quienes, en lo que se refiere a diferencias de opinión, éstas no eran aceptadas y generalmente ni escuchadas en el consejo. Lo anterior no era suficiente para poder lograr un debate dentro de este consejo y usar el conflicto de manera constructiva (Ilgen *et al.*, 2005 citado en Levi, 2007). “La mayoría de las juntas a pesar de que hubiera una lluvia de ideas de algún cambio que se quería hacer, de nada servía sinceramente”. Al suceder así, el grupo puede tener la sensación de estar perdiendo el tiempo y esfuerzo, y ello desalentar la participación futura de los miembros (Zander 1994; citado en Levi, 2007).

Sin embargo, a veces había que ser prudente al momento en que los consejeros dejaban en claro sus desacuerdos ante el resto del consejo: “Era una dinámica nueva y para construir no ganaba nada con evidenciar la incapacidad del contador. Pero si dejaba en claro de que en la próxima reunión él debería ser un poco más claro”.

Para poder controlar los diversos intereses personales de los miembros de “X”, entendieron que había que remediar esta situación y se metieron de lleno a desarrollar un Protocolo Familiar. “Antes había temas que cuando teníamos nuestras juntas de consejo traían mucho ruido, “¿Por qué tú ganas un peso en una compensación de esta forma y tú de esta manera?, “tú hijo entonces no quiere entrar, tú señora...” cosas que quizá lo único que hacen es meterle ruido a las juntas y distrae tremendamente los enfoques y le mete mucha emotividad y en ocasiones el consejero que se siente relegado, lastimado, vota de una forma muy subjetiva. Ninguno de los que somos miembros del consejo traemos ya circunstancias ambiguas ni de desempeño, ni de responsabilidades o de frutos o beneficios derivados de la operación de la empresa”. Los miembros de este consejo señalaron que la implantación del protocolo familiar ha traído grandes beneficios al funcionamiento del mismo.

El protocolo familiar contiene los porcentajes de propiedad de la empresa y negocios filiales, quién se hará cargo de la dirección, medición de resultados, retiro o amonestación de algún socio de la empresa y bajo qué condiciones o qué circunstancias, forma de tomar y votar esa decisión e ingreso de familiares a la empresa. Los consejeros afirman fue un ejercicio realmente enriquecedor, porque hubo cosas ahí que quizá no sabían o no exteriorizaban como hermanos y finalmente se pusieron de acuerdo, de tal suerte que todos están muy tranquilos, saben

perfectamente qué expectativas tienen en la compañía, qué esperar de la empresa y de cada uno de los miembros de su familia. Ahora todo se ventila a luz del protocolo familiar.

Estas normas de grupo hacia el conflicto pueden ayudar o perjudicar la productividad del grupo (Sundstrom, McIntyre, Halfhill y Richards, 2000; citado en Levi, 2007) y equipos de trabajo se consideran efectivos si tienen bien establecidas estas normas. En el caso del consejo de la empresa “X” el protocolo familiar fue aprobado por sus padres, presentado ante notario y lo hicieron del conocimiento de toda la familia. La confianza grupal existente se vio reflejada en la firma de este protocolo.

En la empresa “V” no existían reglas escritas tales como un protocolo familiar como fue el caso del estudio de caso de la empresa “X” y al parecer ni siquiera tácitas como en el caso de la empresa “Y”. Estas normas de grupo hacia el conflicto podrían haber ayudado a la productividad del grupo (Sundstrom, McIntyre, Halfhill y Richards, 2000; citado en Levi, 2007) de la empresa “V” y equipos de trabajo se consideran efectivos si tienen bien establecidas estas normas, lo cual, no es el caso del consejo de la empresa “V” dados los resultados.

La cohesión de grupo incrementa la presión para cumplir con las normas del grupo (Levi, 2007) pero estas no existían. Lo anterior sugiere es un ejemplo de la forma en que la baja cohesión de grupo existente en el consejo de la empresa “V” está relacionada con un pobre manejo de la resolución de conflictos dentro del grupo (Levi, 2007).

El protocolo familiar establecido por la empresa “X”, proporciona las normas de conflicto formales y la confianza mutua y apoyo se incrementan, los miembros del grupo cooperan más entre ellos y toman sus decisiones a través del consenso. El grupo se convierte en un grupo con cohesión (Hare, 1976, Tuckman, 1965, Wheelan 1994; citado en Forsyth, 1999). Al haber firmado todos los miembros de la familia este protocolo, aceptaron las normas, metas y decisiones del grupo, y la presión para cumplir con lo anterior es mayor hacia los miembros de un grupo que presenta cohesión, tal y como es el caso de este consejo. Las dinámicas internas del grupo se intensifican (Forsyth, 1999).

Sin estas normas establecidas, difícilmente pudiera haberse seguido tomando decisiones dentro de este consejo bajo consenso, por lo señalado por Levräu y Van den Berghe (2007a) respecto a que la fuerza de la relación entre los atributos del consejo (tamaño, independencia y diversidad) y el debate, tal vez dependa de las normas sobre conflictos que el consejo como grupo, tenga de manera informal o, de acuerdo a los hallazgos, formal. Estas normas de grupo pueden ayudar o perjudicar la productividad del grupo (Sundstrom, McIntyre, Halfhill y Richards, 2000; citado en Levi, 2007) y equipos de trabajo se consideran efectivos si tienen bien establecidas estas normas. Por ello se considera a las normas de conflicto como una condición necesaria para la eficacia del consejo.

En la empresa “Y”, los hallazgos contenidos en el anexo G sugieren que aunque hubo algunas reglas escritas para ello, la experiencia profesional y las personalidades de los consejeros ayudaron a que éstas existieran en alguna medida tácitamente durante las juntas de consejo, sin necesidad de asentarlas o protocolizarlas. Si estas normas no hubieran sido establecidas de alguna manera, difícilmente podría haber funcionado este consejo, según lo señalado por Levrau y Van den Berghe (2007a) respecto a cómo influyen las normas en la fuerza de la relación entre los características del consejo y el debate.

Para la empresa “V”, los hallazgos del estudio de caso como se puede observar en el anexo H, sugieren que no hubo reglas escritas y la poca experiencia profesional y las personalidades de los consejeros ayudaron a que éstas no existieran ni siquiera tácitamente. Estas normas se sugieren, son una condición necesaria para el surgimiento del debate (Faulk, 1982; Charan, 2006). Sin estas reglas, el consejo no puede tomar ventaja de su diversidad y su experiencia disponible. Si estas normas hubieran sido establecidas, tal vez pudiera haber funcionado este consejo, según lo ya señalado por Levrau y Van den Berghe (2007a) respecto a cómo influyen las normas en la fuerza de la relación entre los atributos del consejo y el debate. El haber establecido las normas de conflicto del grupo, hubiera ayudado a su consejo de administración a volverse más organizado y la incertidumbre sobre las metas, roles y autoridad hubiera quedado resuelta (Forsyth, 1999), ayudando a negociar acuerdos (tal como ocurrió en la empresa “X”) que beneficiarán a todos (Forsyth, 1999). Como no existían, no pudo darse una relación en este consejo entre sus normas de grupo y la eficacia del mismo a través de un mejor debate.

5.2.4 El Consenso

Mencionado constantemente durante el capítulo 4 en todos los casos de estudio y siguiendo la tabla 5.4, el nivel de consenso (los valores en la tabla 5.4 para este concepto pertenecen a los expuestos en la tabla 4.5, enunciado #8), en la empresa “X” sus miembros señalaron que es una herramienta para la toma de decisiones que ya está institucionalizada dentro del consejo. En la empresa “Y”, al haber implementado su fundador un consejo consultivo para enriquecer la toma de decisiones dentro de su empresa, es un elemento que los hallazgos sugieren, todavía no alcanza la madurez necesaria. Se sugiere es debido a tres factores. Uno, el que la estructura accionaria estaba todavía concentrada en su fundador. Dos, debido a la naturaleza consultiva de este consejo. Y tres, que el consejo consultivo tuvo suspensión de actividades, por lo que no tuvo el tiempo suficiente de madurar como grupo para que el consenso se desarrollara plenamente. Sin embargo como ya se ha comentado, los cambios que el fundador planea realizar en el corto plazo respecto a los dos primeros factores, sugieren la posibilidad de que en el futuro el consenso pueda alcanzar mejores niveles en esta empresa. En la empresa “V”, el consenso tuvo dificultades para establecerse.

Moscovici y Doise (1994) señalan que en el grupo que maneja el consenso pudiera surgir la intolerancia hacia algún miembro que pudiera oponerse o representar un

obstáculo para alcanzar el consenso en el grupo. Sin embargo, parece que ello no fue el caso dado lo que comentaron algunos miembros, incluyendo al fundador.

El consenso es visto por el consejo de la empresa "X" como una herramienta que sirve para unir a la familia, aun cuando un consejero menciona, tal vez para la empresa no sea lo más productivo debido a que se invierte a veces demasiado tiempo en convencer y por ende consensar: "Creo que nos permite trabajar de una forma aceptablemente bien, no es productivamente hablando la óptima, obviamente no lo es, pero familiarmente creo es la mejor que hay". El consejo de esta empresa trata de razonar mucho el por qué no se está de acuerdo y por qué no es una decisión correcta y se trata de convencer al resto del grupo incluido al que está en desacuerdo. Si no se convence, entonces pasa a votación. Al respecto Levi (2007) menciona que la toma de decisiones en base a consenso tal vez consume mucho tiempo, pero es la mejor manera de utilizar los recursos que el equipo (entiéndase consejo de administración) posee.

La forma en la que el grupo tome sus decisiones influirá en las satisfacciones y en el apoyo hacia la misma por parte de los consejeros (Forsyth, 1999). El consenso al ser incluyente, lleva a altos niveles de compromiso de los miembros del grupo hacia la decisión alcanzada y por ende hacia el mismo grupo. Los hallazgos del estudio de caso múltiple presentan la importancia del consenso para el funcionamiento de estos consejos y en el caso de la empresa "X", representar para sus miembros más que una herramienta para la toma de decisiones, una institución (Moscovici y Doise, 1994).

La empresa "X" ha llegado a la última etapa, la de la participación plena, al lograr implantar de forma institucional el consenso para la toma de decisiones y es factor incluyente hacia los miembros. Ello por la participación consensual que presentan, en donde los miembros expresan libremente sus opiniones independientemente de las normas que existan, sin limitaciones externas (Moscovici y Doise, 1994).

El estudio de caso de la empresa "X" sugiere que el consejo de administración de la empresa "X" ha internalizado esta norma al aceptarla como un estándar legítimo de conducta, tal y como los grupos sociales lo llevan a cabo (Forsyth, 1999). Sin la cohesión de grupo presente, sería difícil alcanzar el consenso, según lo sugieren Moscovici y Doise (1994).

El consenso en el consejo "Y" parece no representar todavía para sus miembros una institución tal y como Moscovici y Doise señalan, ya que al final el fundador puede o no tomar la recomendación del consejo y ello asemeja todavía a un sistema dictatorial (Forsyth, 1999). En la empresa "V", el consenso no estaba institucionalizado en el consejo como parte del funcionamiento del mismo, a diferencia del primer estudio de caso. En contados casos llegaron a realizarse decisiones de esta manera. No había el: "vamos a respaldarlo, vamos apoyarlo y todo y ya de aquí en adelante seguirle de esa manera".

Asimismo, el caso de la empresa "X" sugiere que ésta logra agilizar la toma de decisiones en base al consenso, mejorando la operación del consejo (Levi, 2007):

"Logramos solucionar completamente la situación. Ahora las reuniones pueden ser hasta vía telefónica". El consenso ayuda a superar conflictos entre miembros de este consejo: "Trataron de convencerme, de cualquier forma acaté, acepté y no hay mayor problema. Cuando alguien no coincide con las decisiones de los demás, se resuelve así. Se acepta, acata y se acabó". Ello en concordancia con lo señalado por Levi (2007), en el sentido de que la aceptación de la decisión alcanzada en consenso por el grupo (consejo) no significa que se impuso el punto de vista de un miembro, sino que hay la disposición de aceptar y apoyar esta decisión por parte de los miembros, ya que todos han participado de una u otra forma en la decisión alcanzada por el grupo, apoyan su implementación y por ello, posee legitimidad (Moscovici y Doise, 1994).

Respecto a este punto y como ya se ha mencionado, durante las juntas de consejo de la empresa "V" era difícil que se alcanzaran consensos: "El problema principal fue el hecho de que no se ponían de acuerdo los fundadores". Al final, como señalan Moscovici y Doise (1994), el consenso sirve más para tolerar conflictos que para suprimirlos. Para ello mencionan hay otros medios, como la autoridad. El estudio de caso de la empresa "V" sugiere que la ausencia del consenso como herramienta para mediar los conflictos, impactó en el funcionamiento de su consejo y finalmente en el desempeño de la misma.

Como se ha mencionado, no siempre el consenso dentro del consejo de la empresa "X" ha sido alcanzado y cuando ello sucede, el consejo de esta empresa somete a votación sus decisiones más trascendentes para la operación de la misma, en concordancia con lo señalado por Levi (2007). Y si el resultado no es positivo hay unión de los consejeros en torno a ello y no reparten culpas. Aun cuando puede tomar tiempo para alcanzar la decisión, el tiempo invertido en una discusión activa bien vale la pena, ya que incrementa la calidad de la decisión del grupo (Katz y Tushman, 1979, citado en Forsyth, 1999).

Para la empresa "Y", los consejeros debido a su experiencia profesional y a la cohesión que presentaba el grupo, lograron varias decisiones en consenso pero fueron pocas. El consenso no está todavía institucionalizado como parte del funcionamiento de su consejo, a diferencia del de la empresa "X". La misma naturaleza del consejo sugiere que éste pudiera no ser fácil de alcanzar, debido a que no es un consejo de administración formal y por ende sigue existiendo un sistema dictatorial, donde siempre tendrá la última palabra el fundador al momento de tomar la decisión (Forsyth, 1999).

La baja cohesión de grupo de la empresa "V" se sugiere no alcanzó a desarrollar el consenso en los fundadores y por ende en el consejo. En este estudio de caso al igual que en la empresa "Y", este concepto no está todavía institucionalizado como parte del funcionamiento del mismo o del aprendizaje organizacional según Cyert y March (1963), y sigue existiendo un sistema dictatorial. Así, el consejo de esta empresa parece haber caído en la participación normalizada, donde la jerarquía existente regula la manera en la que los miembros participaran en las discusiones y ello ocasiona que sientan hostilidad por parte de ésta (Moscovici y Doise, 1994). Bajo las condiciones en donde los fundadores "no se ponían de acuerdo" y al no presentarse consenso entre ellos, el fundador presentaba, como lo mencionó un consejero, "frustración". Sin la

cohesión de grupo presente, sería difícil alcanzar el consenso, según lo sugieren Moscovici y Doise (1994).

Respecto a la variable Debate y su relación con el consenso, Moscovici y Doise (1994) comentan que si la discusión entre los miembros de un grupo no es llevada a cabo, será inútil plantear problemas y sugerir soluciones, por lo que se considera existe, según los hallazgos de la presente investigación y lo comentado por Moscovici y Doise, una condición necesaria entre ambas variables.

El consenso está positivamente relacionado con la eficacia de los equipos (entiéndase consejos) de trabajo (Devine, Clayton, Philips, Dunford y Melner, 1999; citado en Levi, 2007). Algo que se observa en las empresas “X” e “Y”, no así en la empresa “V”.

El aprendizaje colectivo⁶⁰ se sugiere es importante en la construcción del consenso de ambas empresas. En estos dos consejos (empresas “X” e “Y”) aparecen las tres dimensiones del aprendizaje colectivo propuestas por Pelfini (2007): valores, donde la principal dificultad efectivamente fue integrar el consejo como tal (empresa “X”) lo cual discurrió en conflictos y contradicciones en un principio, pero impidiendo que los viejos modos de comportamiento (ahora ya valorados como negativos, como el caso de las decisiones unilaterales del fundador, mismo caso de la empresa “Y”, que no ocurrió en la empresa “V”) se repitan, normativa, en la que disposición para la autocrítica (debate) fue esencial para constituir procesos de aprendizaje colectivo (empresa “X” e “Y”), y técnico-operativa, donde el aprendizaje consistió en un proceso de constitución de sentido y socialización y donde ha sido integrado en las estructuras fundamentales y en el funcionamiento efectivo de estas dos empresas, no siendo el caso de la empresa “V”.

El aprendizaje colectivo de las empresas “X” e “Y” ha consistido, como sugirió Pelfini (2007), en la adquisición y ejercicio de reflexionar sobre límites y consecuencias de la propia acción y de plantear barreras y regulaciones a la misma, tomando en consideración expectativas e intereses de otros actores sociales. En las dos primeras los consejos han iniciado dinámicas positivas para sus organizaciones, en donde los resultados tanto a nivel grupal como empresarial, han sido satisfactorios para sus actores.

Han desarrollado la capacidad de hallar soluciones a problemas de organización de la vida en común como consejo, dando forma y regulado la vida en común mediante la deliberación, necesidad que procede de la participación activa e involucramiento de actores e instituciones, desempeñada y consolidada mediante consensos y mecanismos de cooperación y negociación, los cuales han llevado un trabajo de persuasión y deliberación en el caso de la empresa “X”, proceso que fue más rápido en

⁶⁰ El aprendizaje señalan Torres y Jasso (2005), incluye la capacidad de crear nuevas capacidades tanto internamente (consultores internos), o externamente al adquirir conocimientos de fuentes externas (consultores externos) e incluye los métodos que se utilizan para diseminar nuevos conocimientos en la organización (uno de ellos pudiera ser el consejo de administración), impulsando un proceso de transferencia de conocimientos y por tanto, la posibilidad de innovar (Jasso, 2004).

la empresa “Y” debido a la selección de sus consejeros y que no pudo darse en la empresa “V”.

5.2.5 La cohesión de grupo y debate en la eficacia del consejo

La cohesión de grupo en su influencia sobre la eficacia del consejo en el desarrollo de sus tareas de control

Siguiendo lo propuesto por el modelo de Levrau y Van den Berghe y tomando en consideración lo señalado en el apartado 1.4.2, tablas 1.2 y 1.3 acerca de las funciones del consejo, se analiza a la variable Cohesión de Grupo en su influencia sobre la eficacia del consejo en el desarrollo de las tareas de control y estrategia. En primera instancia, se comienza con las tareas de control. Es importante mencionar que el fundador de la empresa “V” afirmó que “los problemas del consejo fueron antes que los problemas económicos”, y su relación con la variable Eficacia del Consejo es a partir de que se sugiere que las relaciones sociales son tan importantes como las relaciones de tareas y cuidar ambas ayudar a lograr la eficacia del equipo de trabajo (Levi, 2007).

Respecto a la dinámica del consejo, a los seis meses de haber iniciado funciones, el consejo consultivo de la empresa “Y” empezó a tomar el control de las juntas y a ejercer sus funciones, y los consejeros ya exigían al fundador acciones concretas sobre los asuntos en donde se habían recomendado cambios, a fin de monitorear y evaluar el desempeño de la empresa. Ello difiere de lo señalado por el IFC, en el sentido de que los miembros del consejo consultivo tienen poca o ninguna influencia en el desempeño de la alta gerencia (Neubauer y Lank, 1998; citado en IFC, 2008). Las juntas del consejo generalmente constaba de dos partes: La primera parte era una información financiera, cierre de ventas, en general todos los indicadores. La siguiente consistía en los proyectos macro de la empresa, como apertura de sucursales. Las presentaciones en general eran de 15 a 20 minutos, eran muy ágiles y todos los miembros tenían espacio para dar sus opiniones. Los consejeros percibieron que las juntas eran ligeras, y salían todos contentos de lo que habían aportado o lo que habían recibido. El consejo empezó a realizar sus juntas de forma trimestral. Sin embargo, llegó un momento en donde el consejo solicitó realizarlas de manera bimestral, situación que fue del agrado del fundador.

Respecto a estos impactos y en particular sobre el valor que el consejo consultivo tuvo para la empresa “Y” al enfocar la atención de ejecutivos claves sobre el desempeño de la empresa, uno de ellos fue en la rigurosidad de los estados financieros, los cuales dejaron de ser para la empresa solamente, sino se prepararon para que los pudiera ver un tercero y fueran más claros. Para lograr ello, el consejo siempre estuvo dotado oportunamente de información financiera. El fundador enviaba a los consejeros con anticipación los estados financieros antes de las juntas. En cuanto a si el consejo recababa información eficientemente, los consejeros siempre recibieron total apertura de información por parte de la empresa, ya sea la que ella directamente otorgaba o la que ellos en su momento solicitaban.

El fundador estaba muy al tanto de cuidar al grupo y para efectos de ello y debido a los problemas que se empezaron a dar con el consejero “abogado del diablo”, tuvo que solicitarle se separara del consejo consultivo a efectos de que éste pudiera seguir efectuando sus funciones de control y de estrategia de manera adecuada.

Como ya se ha mencionado, el respeto en el consejo de la empresa “X” ayuda a que el proceso de toma de decisiones sea realizado fácilmente y eso ayuda en la función de control del consejo: “Que muy fácil ponerse de acuerdo, siempre nos hemos visto con mucho cariño y nos provoca cuidarnos y protegernos”. Asimismo, la confianza entre los miembros es tal, que muchas veces no hay que especificar el tipo de lineamientos a seguir para atender algún asunto: “Nunca dijimos que era una votación, aun cuando él estaba empeñado en un punto de vista y de hecho nos lo planteó que así recomendaba que lo manejáramos, dijimos que no estábamos de acuerdo y al final ni votamos ni dijimos que se iba a manejar como decíamos dos de los presentes, pero entendimos que así se iba a manejar, no hay necesidad de hacer algo más formal”.

La confianza y la unidad, atributos de la cohesión de grupo, son considerados por los consejeros de la empresa “X” como la mayor fortaleza que tiene este consejo y los hallazgos sugieren, son elementos fundamentales para poder llevar a cabo el consejo sus funciones de control: “El aspecto de ser familia da las dos cosas. Mis hermanos confían tanto en mí como yo en ellos.” Lo anterior aun cuando algunas veces han existido obstáculos para alcanzar ello, ya que han ocurrido serias diferencias o discrepancias entre ellos a lo largo del tiempo respecto a las decisiones de los negocios, malas decisiones que se han tomado, pero siempre ha prevalecido muy fuerte la unidad, el afecto, el respeto y la búsqueda del entendimiento.

El respeto y confianza se refleja en la admiración que existe entre ellos (empresa “X”) en la entrega de los éstos hacia la operación y funciones de control del negocio: “Mi hermano es un ejemplo verdaderamente a seguir, es una cosa impresionante de tiempo que le dedica y efectivo”. Asimismo, los consejeros cuidan mucho sus espacios cuando tienen que tomar decisiones sobre las áreas a cargo de cada uno de ellos. El respeto y confianza en las funciones de control entre los miembros alcanza no solo aspectos financieros de la empresa, sino inclusive, si así se llegase a presentar, hasta en el plano personal: “Yo le puedo hasta entregar mi chequera personal y mis cuentas”. Esta confianza en las labores que cada uno desempeña, no evita que ellos como consejo monitoreen y evalúen el desempeño de la empresa, ya que tienen metas muy específicas e indicadores muy definidos para poder saber si el miembro del consejo cuando está participando activamente dentro de la compañía, desempeña adecuadamente o no su función y cuando no es así, inmediatamente se le llama a cuentas.

Lo anterior, conocido como “social loafing” (holgazanería social), sucede cuando el desempeño individual disminuye al desarrollarse dentro de un grupo y es disminuido en este consejo por la exigencia que entre los miembros del grupo existe para realizar sus labores y por la cohesión que el grupo presenta (Levi, 2007). Esta autoexigencia tiene su origen en el ejemplo del fundador: “Siempre hemos sido muy autoexigentes en los

resultados que vamos dando, porque esa es la cultura que nos puso (el fundador) desde siempre”.

En la empresa “V” la falta de confianza y conflictos frecuentes entre los fundadores podría tener su origen en las diferentes visiones que cada uno de ellos tenía sobre el manejo de la empresa, dificultando con ello el trabajo del consejo de articular los objetivos de los accionistas y enfocar la atención sobre el desempeño de la empresa: “Dos hermanos donde no hay una buena relación de empresas, no es nada personal entre ellos, es que tienen visiones diferentes”. La relación empresarial entre ellos era opuesta, si uno proponía hacer algo el otro lo cuestionaba y ello dificultaba el acuerdo. Los consejeros percibían era muy difícil trabajar con dos mentes diferentes. Para ambos hermanos fue difícil complementarse. Otro consejero comenta sobre el mismo punto: “Los fundadores obviamente se enfocan en lo más fuerte, en la operación, pero todo lo que está alrededor eso no lo ven, ¿Cuál va a ser la visión de la empresa? o ¿Cuál va a ser el plan a este año o al próximo? Es solamente el día a día”.

La transparencia en la gestión del consejo de administración de la empresa “X” parece haber mejorado a partir de la implementación del protocolo familiar, el cual, los hallazgos sugieren, dio certidumbre a los miembros del consejo sobre diversos aspectos empresariales y familiares y ello, vino a fortalecer el control del consejo en lo relativo a articular los objetivos de los accionistas y enfocar la atención de los mismos sobre el desempeño de la empresa. Por ello, consideran los miembros que la operación de la empresa no se vuelve complicada.

Respecto a la manera en la que el consejo de administración de la empresa “X” recaba información financiera, este proceso ha mejorado respecto al pasado, lo que sugiere que el consejo ha fortalecido este aspecto de su función de control. Años atrás no estaba muy especificado cómo se manejaban los recursos, y no se definía específicamente el concepto del destino de éstos. El consejo hoy en día llega a suspender sus reuniones si no cuenta con la información pertinente al caso.

La cohesión de grupo en su influencia sobre la eficacia del consejo en el desarrollo de sus tareas de estrategia

Productivamente hablando (eficacia vs. relación familiar), los consejeros están conscientes de que la empresa “X” podría operar de manera más eficiente, pero la importancia de la relación familiar está por encima de ello y esta estrategia de gestión del consejo acerca del ambiente interno de la empresa ha dado resultados satisfactorios: “Pudiéramos ser mucho más eficientes si aplicáramos en manera estricta la administración, ser una empresa todavía más exitosa de lo que somos, pero a lo mejor sería a riesgo de resquebrajar una relación familiar. Es un extra que yo no lo cambiaría por el doble del rendimiento económico que tenemos”. Asimismo, la estrategia de haber implementado una transición de una estructura accionaria centralizada en un único accionista hacia una división de intereses accionarios

integrando a los consejeros ya como socios dentro de la empresa fue realizada con suma facilidad, con resultados exitosos.

El protocolo ayudó en guiar y clarificar a los miembros la misión y objetivos de la empresa: "Nos dimos cuenta que había muchas cosas importantes que teníamos que cuidar como empresarios, a la vez de que pedimos lo importante para cada uno, cedimos con gusto las partes que por otro lado eran importantes para los demás miembros, nos pusimos rapidísimamente de acuerdo sobre 25 años de trabajo de la compañía". La cohesión de grupo generalmente presenta un impacto positivo en el desempeño del grupo (Mullen y Cooper, 1994; citado en Levi, 2007), especialmente para grupos pequeños y es un camino recíproco, siendo esto que la cohesión de grupo ayuda al desempeño y éste a la cohesión. Cuando un grupo tiene éxito en las tareas que desempeña, su cohesión se incrementa (Levi, 2007).

La implantación exitosa del protocolo familiar como parte de una estrategia, también ayudó a crear el ambiente propicio de la función de control, ya que los consejeros perciben que a partir de la firma de éste, se definieron las expectativas de cada quien y se equilibraron sus participaciones, además de haberle quitado presión a las reuniones, porque habían muchas cosas que no se expresaban con claridad, ayudando a la formación de falsas expectativas y los miembros no se sentían a veces atendidos o reconocidos.

Lo anterior se sugiere es un ejemplo de como la cohesión de grupo existente en el consejo está relacionada con un mejor manejo de la resolución de conflictos dentro del grupo (Levi, 2007). Los miembros de un grupo con cohesión son más propensos a aceptar las normas del grupo y la cohesión de grupo incrementa la presión para cumplir con las normas de éste. (Levi, 2007). Los resultados empresariales muestran que han aprovechado los beneficios que conllevaría el explotar las contribuciones potenciales de consejeros externos (Bettinelli, 2011). Estos últimos, como afirma esta autora, estuvieron motivados a apoyar y mantener un ambiente de cohesión dentro del consejo mejorando su utilidad, lo cual, según Janis (1982), aun cuando llegó a ser de un nivel alto, no necesariamente llevó al grupo al "groupthink". No hay datos que sugieran que la ausencia permanente de estos consejeros externos ayudo a que los consejeros de esta empresa tuvieran un grado mayor o menor de cohesión o socialización.

Acerca de la participación del consejo consultivo Y en proceso de toma de decisiones estratégicas, haber suspendido sus actividades tuvo como consecuencia que ya no tuvieran tiempo de ver si algunas decisiones estratégicas que ellos recomendaron llevar a cabo fueron adecuadas. En algunas decisiones los consejeros si tuvieron tiempo suficiente para corroborar que sus recomendaciones en guiar a la alta dirección en alcanzar la misión y objetivos de la empresa fueron las acertadas y monitorear estas decisiones importantes, como la que tomaron para cerrar una operación en Estados Unidos, la cual, era una operación costosa y no era rentable. Al final de cuentas dejó de existir como tal, ya que afectaba a las operaciones en México.

Eso fue de los objetivos que logró el consejo consultivo y tuvo en la empresa un impacto positivo en sus funciones de estrategia, al participar en la formulación e

implementación de éstas y así, proveer de consejo a la empresa y al fundador. Los impactos estratégicos que el consejo tuvo fueron, por ejemplo, la decisión sobre la adquisición de una empresa similar en Chihuahua capital o la inversión en equipo de automatización de almacén, inversión muy importante en su momento. Ambas fueron un éxito. Lo anterior, difiere de lo señalado por el IFC, en el sentido de que los miembros del consejo consultivo tienen poca o ninguna influencia en la supervisión de la estrategia de la alta gerencia. El consejo, a fin de ayudar a representar a la empresa dentro de la comunidad, apoyaba las iniciativas que presentaba el fundador para actividades de apoyo hacia algunas instituciones de servicio social, además de tener eventos para casos extraordinarios, como apoyo a la región Tarahumara, entrega de juguetes y despensas navideñas, etc.

Con el crecimiento de la empresa “V”, el hermano del fundador por recomendación de algunos amigos, contrató los servicios de algunos despachos de consultoría a fin de proveer de consejo a la organización y dirección general de la empresa. Algunos de ellos se convertían en consejeros. Sin embargo, su duración como tales nunca fue de un tiempo considerable. Los conflictos que tenían con los fundadores no eran pocos y preferían retirarse antes de tener enfrentamientos más fuertes. La toma de decisiones era un fiel reflejo de las personalidades de los accionistas, con emotividad y muchas veces sin raciocinio. Ya se había logrado que no fueran a dar instrucciones a gente que no estaba dentro de su área de responsabilidad, pero aún así seguían existiendo problemas. Había mercancía que se compraba y se mandaba al restaurante por parte de la empresa “V”, ya que tenía la posibilidad de importar algunas mercancías y las facturaba al restaurante, pero éste no pagaba por la falta de flujo ya que no estaba siendo una empresa redituable y llegó a tener deudas de cientos de miles pesos con la empresa “V”, pero ésta siguió subsidiando su operación.

Algo que llama la atención es que a pesar de que en el restaurante (a diferencia de las sucursales), en donde la participación era del 50% de ambos, el hermano no dejaba participar al fundador en las decisiones. Con la presencia de los “corifeos” dentro del consejo era difícil esperar que éste pudiera realizar su función de estrategia, a fin de guiar a la alta dirección en alcanzar la misión y objetivos de la empresa. Asimismo, lo anterior forma parte de la función de control, ya que ocasionaba costos de agencia al no tomar los agentes (entiéndase consejeros) decisiones a favor del principal. Estos problemas de ego en opinión de un consejero, fueron los que originaron la petición de separación del fundador de sus actividades en la empresa por un periodo de 6 meses por parte de su hermano (el acuerdo era una alternancia de ellos en la dirección de la empresa), con el supuesto de que ello ayudaría a no tener tantos conflictos entre ellos. El fundador estuvo de acuerdo con la decisión de su hermano.

Durante los seis meses en donde el hermano estuvo al frente de las operaciones de la empresa, también hubo problemas de coordinación y de comunicación entre los consejeros al decidir cómo utilizar recursos valiosos de la empresa. Ya como director general, el hermano del fundador empezó con las remodelaciones de las 17 sucursales, remodelación que tuvo fuerte impacto en las finanzas de la empresa. Si bien es cierto que ya en ese momento se encontraba a cargo de la empresa, no avisó al fundador del arranque de este proyecto. Cuando en un grupo existen altos niveles de

conflicto en tareas de toma de decisiones, la calidad y creatividad de las decisiones es afectada (Levi, 2007), y los datos de campo sugieren, fue el caso de la empresa “V” para esta decisión estratégica de la empresa.

El debate en su influencia sobre la eficacia del consejo en el desarrollo de sus tareas de control

Tomando en consideración lo señalado en el apartado 1.4.2, tablas 1.2 y 1.3 acerca de las funciones del consejo, se propone analizar la variable Debate en su influencia sobre la eficacia del consejo en el desarrollo de las tareas de control y estrategia. En primera instancia, se comienza con las tareas de control y este mismo procedimiento será realizado para la misma variable con las empresas restantes en sus apartados respectivos.

Que el consejo haya tenido que poner a votación del mismo algunas decisiones, sugiere que han existido desacuerdos entre los miembros y que el debate que se presenta en el consejo de la empresa “X” ayuda a sus funciones de control. Lo anterior, y que el derecho de veto se ha presentado y ejercido algunas ocasiones dentro del consejo por parte del fundador para controlar algunas decisiones que éste realiza, sugiere ayuda a que los consejeros tengan que proponer y revisar diferentes acercamientos a diversos asuntos y con ello, ratificar y monitorear decisiones importantes.

Los puntos de vista divergentes durante las juntas del consejo “X” son tolerados. Los consejeros procuran entender que hay muchas veces puntos de vista divergentes y que las decisiones que son trascendentes para la compañía tienen que estar dadas por consenso. A pesar de que han existido divergencias, el consejo se mantiene unido y procuran discutir a fondo toda la información y dar el tiempo necesario para tomar una decisión aun cuando hay muchas que las toman de manera dividida. Algunas de estas decisiones no son del agrado de algún consejero pero existe el respeto y entendimiento para asumirlas y disciplinarse. Lo anterior, se sugiere es posible gracias a la cooperación que muestran los miembros y por ende a su cohesión de grupo, ayudando a la toma de decisiones en su función de control, ya que los miembros pueden expresar un desacuerdo abiertamente sin crear un problema social dentro del grupo (Levi, 2007). La cohesión de grupo parece conllevar a facilitar el proceso para alcanzar consenso entre los miembros de éste (Moscovici y Doise, 1994).

En la empresa “Y”, cuando un consejero hacía una recomendación, se procedía a discutirla y muchas veces ahí mismo se resolvían las dudas. En caso de que no quedará aterrizado el punto en la discusión, el consejo anotaba en minuta generar reportes, información adicional que se enviaba a la oficina de quien lo solicitara.

Como ya se ha mencionado, había cierta resistencia a las opiniones que otorgaba en la función de control el consejo consultivo, en particular al monitorear y evaluar el desempeño de la empresa. Se sugiere que ello sucedía debido a que esta función está muy ligada a la gestión del día a día de la empresa, pero eran valoradas: Ello pudo

observarse al momento de cerrar algunas sucursales, aun cuando el consejo consultivo recomendaba liquidar éstas, había resistencia de los consejeros de aceptarlo e implementarlo.

En la empresa “V” en cuanto a la toma de decisiones, ya se ha comentado que la estructura accionaria de carácter mayoritario por parte del hermano del fundador (60% vs. 40% del fundador), ocasionaba que muchas decisiones se tomaran de forma autoritaria, por lo que el nivel del debate fue afectado. En el presente estudio de caso existía un sistema dictatorial, donde siempre tendrá la última palabra el hermano del fundador al momento de tomar la decisión (Forsyth, 1999) ya que es el accionista mayoritario. Bajo estas condiciones, para los consejeros era difícil realizar su función de control (ratificar y monitorear decisiones importantes).

En cuanto a la dinámica de las juntas en la empresa “V”, había 2 tipos de éstas. Una en donde participaban solo el consultor externo y los fundadores y otra en donde participaban también los consejeros internos, que eran los gerentes de las áreas de la empresa. Éstas eran enfocadas a lo que era en sí la administración del negocio, casi no se tomaban decisiones en grupo, se presentaban los números y ya los fundadores decidían que hacer.

La forma de tomar decisiones en forma dictatorial ocasionaba roces entre los consejeros: “Inclusive en una junta, en donde yo no estaba de acuerdo con el fundador, él se levantó y se fue. ¿Cómo es posible que hiciera ese tipo de cosas?”.

Un ejemplo del nivel de debate ocurrió cuando los consejeros advirtieron a los fundadores del enorme gasto administrativo que se generaría al manejar de manera independiente el restaurante y las sucursales, y sugirieron que el primero fuera manejado como una sucursal más, sin embargo, sus opiniones no fueron tomadas en cuenta. Poco tiempo después, la constante operación en números rojos del restaurante daría razón a los consejeros.

Las personalidades sumamente emotivas de los fundadores y su resistencia a cambiarla o modificarla en los momentos pertinentes en beneficio de sus actividades empresariales, afectó la dinámica de los debates en el consejo y por supuesto entre ellos. Al tener que tomar la decisión de cerrar alguna sucursal por bajas ventas, como ya se ha comentado, el fundador era reacio a realizarlo, a pesar que estas sucursales no eran rentables y ocasionaban fuertes pérdidas a la empresa.

Ser un consejo integrado en su totalidad por consejeros internos (entiéndase familiares) conlleva una fuerte carga de emotividad en el trabajo desarrollado por éste y dificultad en los consejeros para ser objetivos, afectando con ello su función de control y ello puede dañar la moral del grupo y conlleva pérdida de tiempo (Levi, 2007). Este efecto negativo sobre la función de control fue aminorado dentro del consejo de la empresa X al haberse implementado mecanismos como el Protocolo familiar: “El consejero que se siente relegado, lastimado, vota de una forma muy subjetiva por ese tipo de situaciones, entendimos que teníamos que remediar esta situación y nos metimos de lleno a desarrollar el Protocolo (familiar)”. Como afirmó un consejero, el consejo fue

otro después de la implementación del Protocolo familiar y le quito mucho ruido a las juntas, al articular los objetivos de los miembros y enfocar su atención hacia el desempeño de la empresa.

El debate en su influencia sobre la eficacia del consejo en el desarrollo de sus tareas de estrategia

Ya en el apartado 1.5.2 se abordó la relación entre el constructo debate y el consejo de administración, y en donde se espera que sus miembros compartan sus experiencias y perspectivas para resolver problemas o aconsejar en diversos temas. En las tareas de estrategia y debido al papel activo que en ello el fundador de X mantiene todavía dentro del consejo, en ocasiones se presenta por éste divergencia hacia las tareas desarrolladas por los consejeros en su función de estrategia y su participación es considerada por éstos de gran utilidad para la función de formulación e implementación de estrategias del consejo, y para la misma operación de la empresa tiene gran valía esta divergencia de opiniones y el debate que se genera a partir de ello. Inversiones de la empresa en las cuales el consejo tomó la decisión de no participar y con el derecho de veto que le asiste al fundador, ha solicitado a los consejeros reconsiderar y revisar. “Nos damos cuenta que había muchos ángulos que no se analizaron y que se vuelven inversiones muy importantes y son basadas en la experiencia y visión de él, nos damos cuenta que nos falta mucho todavía como consejeros, por adquirir, aprender, ver otros ángulos”. Los puntos de vista divergentes ayudan a que los miembros de este consejo no caigan en el “groupthink” (Moscovici y Doise, 1994).

Los consejeros abiertamente evalúan sus opiniones. Frecuentemente se presentan opiniones divididas y a veces, como se ha mencionado, ha tenido que llegar al sistema de votación para sacar adelante puntos de carácter estratégico, como fue el caso en que la empresa decide afiliarse a una empresa de medios de cobertura nacional. Los consejeros estaban muy indecisos y decidieron ponerlo a votación, a pesar de que el director de ese momento (quien era el fundador) no estaba de acuerdo en esa afiliación, la cual finalmente sucedió.

Con el paso del tiempo, las juntas de consejo, opinan los consejeros, se han vuelto más productivas. Sin embargo, la fuerte relación que existe entre ellos ocasiona que las juntas se alarguen. Conscientes de esto, se encuentran trabajando en la constitución de un consejo familiar, como estrategia para que los temas inherentes a la familia se toquen exclusivamente en él. Ello evitaría seguir teniendo pérdidas (de tiempo y esfuerzo) en el proceso de toma de decisiones, y ello se da cuando los grupos entran en discusiones sobre coordinación o temas sociales, perdiendo tiempo de discusión útil que se podría aprovechar para temas relevantes a sus tareas (Steiner, 1972; citado en Levi, 2007).

Durante la historia del consejo han existido etapas en donde consejeros externos han participado y sus opiniones han tenido peso significativo en las decisiones de éste. Sus opiniones eran muy respetadas y ayudaron bastante a la empresa, sobre todo,

comentaron los consejeros, en una época muy difícil en donde había fuerte endeudamiento y dificultades para mantener la empresa en operación. En la actualidad, algunos de ellos opinan sería interesante retomar su participación en forma permanente. Es importante mencionar que los consejeros externos no aceptaban compensaciones, por ello, lo hacían por amistad a la familia, lo cual, es similar a lo acontecido en la empresa “Y”.

En cuanto a la participación de los consejeros externos, la estrategia que han seguido es que se agregan al consejo asesores financieros, jurídicos o del área de ingeniería, según sea el contexto de la empresa en ese momento. Debido a que el consejo percibe que han ido tomando decisiones más o menos correctas y les han funcionado, la estrategia de incorporación al consejo de consejeros externos de forma permanente e institucional no es algo que se haya planteado. Algunos consejeros empiezan a preguntarse si es ya necesario, porque al estar muy inmersos en la compañía hay muchas situaciones que ellos reconocen no alcanzan a visualizar. Mientras que la incorporación de consejeros externos sea un hecho consumado dentro del consejo, sus miembros examinan el ambiente externo de la empresa como parte de sus funciones de estrategia a través de amistades, a quienes los consideran como una especie de “termómetros” fuera de la compañía, con los que fácilmente se comentan ciertas cosas y otorgan sus puntos de vista sin ningún tapujo. Los consejeros perciben que ello enriquece muchísimo su accionar.

El proceso que se seguía en la empresa “Y” cuando algunos consejeros externos solicitaban información adicional, a fin de evaluar acciones estratégicas o nuevas inversiones, era que se tomaba acuerdo de consejo que procediera y en muchas ocasiones se reunían extraordinariamente para ver un solo tema y determinar acciones o presentar avances de proyectos. Tenían acuerdos por mayoría generalmente y no usaban un protocolo formal de votación.

La empresa daba importancia a la opinión de los consejeros externos en guiar a la alta dirección a alcanzar la misión y objetivos de la empresa. Y los consejeros lo percibían: “Tomaba en cuenta muchísimo al consejo consultivo. Se le vino una revolución. De los 20 puestos de liderazgo que tenía, ya no queda ni uno”. Un consejero comenta sobre la participación del consejo consultivo en la formulación e implementación de estrategias: “Paramos la expansión de una bodega porque no era el mejor tiempo y no la hizo. Analizamos números y situaciones de mercado, la condición en ese momento de la economía y no era el mejor momento, y el fundador le dio marcha atrás a un proyecto que ya incluso venía analizando de bastante tiempo atrás”. Algunas veces como ya se ha comentado, al proveer de consejo a la empresa y al director general, la opinión de los consejeros externos no era seguida. Y ello ocasionó inconformidades, a lo que un consejero interno comentó: “De hecho nos cuestionaron, “bueno, pues entonces de qué se trata ¿Para qué nos tienen aquí si van a estar haciendo lo mismo?”. Otro consejero externo comentó: “Bajo un esquema de consejo consultivo, no te puedo garantizar totalmente que las decisiones del consejo vayan a ser de peso suficiente.”

En la empresa “Y”, el enunciado “El consejo de administración reúne información de manera efectiva”, da cuenta que los miembros del consejo reconocen que el accionar

de ellos como consejo consultivo ha estado limitado, ya que no tienen la facultad formal de exigir información, sólo solicitarla (los consejeros mencionaron que el fundador siempre dio toda la información necesaria cuando ésta fue solicitada), lo cual, es una de las desventajas del consejo consultivo (Neubauer y Lank, 1998; citado en IFC, 2008), ya que al no tener facultades tanto legales como en los propios estatutos de la empresa, se limita su accionar impidiendo que sus miembros puedan aportar todas sus competencias y experiencias.

Acerca de la gestión transparente del consejo, el fundador de la empresa “Y” siempre tuvo esa impresión, nunca leyó doble discurso durante las juntas o en pláticas que sostenía en forma personal con los consejeros. Entre los consejeros siempre hubo la percepción de estar trabajando todos de manera “cristalina”. Un consejero es categórico al afirmar: “¿La gestión del consejo de administración es transparente?”, “¿Qué más transparente puede ser algo donde no hay intereses de por medio?”. Lo anterior, algo característico en los grupos que presentan cohesión (Prapavessis y Carron, 1997; citado en Forsyth, 1999) y coincide con lo mencionado por el IFC respecto a que los miembros del consejo consultivo suelen ser imparciales (Neubauer y Lank, 1998; citado en IFC, 2008).

Respecto a la empresa “V”, los accionistas pocas veces se ponían de acuerdo. Por ejemplo, al momento de designar a los encargados de los diferentes departamentos o de algunas sucursales, ya que el hermano del fundador prefería colocar en ellas a gente que él consideraba sus “compadres”. Algunas decisiones que se tomaron al parecer no estaban del todo fundamentadas, estaban cargadas de emotividad y eran decisiones a veces unilaterales, sin buscar informar a la otra parte o buscar consensos. El fundador señala respecto a las decisiones de su hermano: “Tomando decisiones estratégicas muy arrebatadas, por ejemplo, el anuncio del restaurante, compramos uno de esos de un cuarto de millón de dólares. Se iba tres meses de vacaciones y ya cuando venía ya estaba otra cosa, y quería tomar el mando”. Para decisiones importantes, en el consejo tal vez tengan que alcanzar el consenso (Levi, 2007) a fin de que todos los miembros participen en la decisión. Ello sucedía poco.

Los fundadores contrataban los servicios de despachos de consultoría, pero llegaba un momento, en opinión de los consejeros, en que el consultor ya les molestaba hasta a ellos mismos. En lugar de ver el seguimiento para sacar la empresa adelante, los mismos fundadores al poco tiempo les ponían barreras: “Otro más que viene, ¿De qué nos va a servir? Más que para sacarnos lana”. No se tenía una proyección de realmente qué querían los fundadores y muchas veces finalizaban viendo la intervención de estos consultores como pérdida de tiempo. Por lo anterior, era difícil que los éstos pudiesen dar consejo permanente a la organización y al director general. Las opiniones de miembros externos del consejo de administración tuvieron durante algún tiempo peso significativo en las decisiones del consejo. Debido a los constantes conflictos, un consejero externo recomendó la separación de responsabilidades, ya que le estaban haciendo daño a la empresa con sus actitudes. La emotividad se sobreponía al raciocinio en ambas partes, fundamentalmente más en el hermano del fundador que en este último, ya que el cedía más.

Como se mencionó, el fundador operacionalmente se quedó a cargo de las sucursales y el hermano se fue al restaurante. Pero el restaurante no funcionaba y la carga financiera la asumía la empresa “V” (división de pastelería y helados). Desde ese entonces se manejó la separación empresarial: “Si ustedes no van a funcionar juntos, ¡sepárense! tú manejas la tuya y el maneja la suya”. Los conflictos de tarea y relacionales cada vez eran más fuertes. Sobre lo anterior Levi (2007) comenta que cuando surgen problemas que hacen imposible la interacción de los miembros del grupo, se ha entrado a la etapa de disolución del mismo. Etapa que efectivamente llegaría a consumarse.

A pesar de la separación de las responsabilidades y respeto a las mismas por parte de cada uno dentro de la empresa, algo que en principio tuvo buenos resultados, al cabo de un tiempo iniciaron de nuevo los problemas. El hermano empezó a querer meterse de lleno en la administración de las sucursales y en opinión de un consejero, esto sólo ocasionaba mayores problemas.

5.3 Eficacia en las funciones del consejo y desempeño de la empresa

La presente investigación tiene como base teórica el modelo de Levrau y Van den Berghe (2007a), el cual, tiene su fundamento en la literatura sobre gobierno corporativo y en la de dinámica de grupos enfocada ésta última en aquella sobre la eficacia de grupo. El modelo identifica tres variables en particular (Cohesión de Grupo, Debate y Normas de Conflicto) que forman parte de los procesos de los consejos e intervienen en los efectos de las características de éste, sobre las funciones del mismo y por ende, se sugiere influyen en el desempeño de la empresa.

Tanto el modelo mencionado como el propuesto por la presente investigación, confirma lo propuesto por Forbes y Milliken (1999) que consideran que el desempeño del consejo en sus tareas influye directamente en el desempeño de la empresa, y siendo el consejo de administración el representante formal de los accionistas de la organización, la responsabilidad del desempeño de estas empresas recae en última instancia en el consejo (Tricker, 1994; citado en Ong y Lee, 2000).

Acerca de la importancia de los consejos para los resultados de las empresas “X”, “Y” y “V”, el modelo muestra que éstos efectivamente han sido de suma importancia y se configura como vértice del sistema de control interno de las empresas (Jensen, 1993) siendo un elemento clave en sus gobiernos corporativos al implicarse en la supervisión y validación de decisiones corporativas trascendentales para estas empresas (Fama, 1980; Mizruchi, 1983; Zahra y Pearce, 1989; Bainbridge, 1993; Johnson *et al.*, 1996). La tabla 4.1b muestra los resultados empresariales que han obtenido y en donde han aprovechado (empresas “X” e “Y”) los beneficios que conllevaría el explotar las contribuciones potenciales de consejeros externos (Bettinelli, 2011).

Sobre el desempeño de las empresas, Kula (2005) utilizó indicadores subjetivos como crecimiento en dividendos, crecimiento en utilidades, crecimiento en volumen de ventas, crecimiento en participación de mercado, desempeño contra su competidor

más importante, desempeño en general, resistencia contra fuerzas competitivas y aceptación de sus productos en el mercado (véase tabla 4.1b).

En línea con Zahra y Pearce (1989) y Lorsch (1995), el funcionamiento de estos consejos ha tenido un efecto positivo en los resultados de las empresas “X” e “Y”. Recordar que los directores de estas empresas eran emprendedores con poca experiencia en administración general, por lo que los conocimientos y habilidades del consejo fueron un ingrediente crítico en el desempeño de éstos y por ende de éstas (Gorman y Sahlman, 1989).

De acuerdo a lo mencionado durante los capítulos 3 y 4, en todos los casos de estudio, el desempeño, el cual, tiene correlación con la cohesión de grupo (Gully, Devine y Whitney, 1995; citado en Forsyth, 1999), fomenta la confianza entre los miembros de la empresa “X” e “Y”, no en la “V”. Los objetivos de la empresa en cada una de las diversas áreas que tienen a su cargo son alcanzados, aun cuando productivamente hablando (eficacia vs. relación familiar), los consejeros están conscientes de que la empresa podría operar de manera más eficiente, pero la importancia de la relación familiar (empresa “X”) está por encima de ello y esta estrategia de gestión del consejo acerca del ambiente interno de la empresa ha dado resultados satisfactorios, ello acorde a lo sugerido que las empresas familiares muestran una fuerte preferencia hacia resultados no económicos tales como independencia (empresa “Y”), sobrevivencia de la empresa (empresa “X”), o armonía familiar (empresas “X” y “V”) (Lee y Rogoff, 1996; Chrisman, Chua y Litz, 2004; Dunn, 1995; Gimeno, Folta, Cooper y Woo, 1997; Smith y Miner, 1983; Lafuente y Salas, 1989; citados en Astrachan y Zellweger, 2008) metas no financieras todas estas caracterizadas como metas familiares (Tagiuri y Davis, 1982).

Como ya se ha mencionado, el consenso está positivamente relacionado con la eficacia de los equipos (entiéndase consejos) de trabajo (Devine, Clayton, Philips, Dunford y Melner, 1999; citado en Levi, 2007). Algo que se observa en el desempeño de las empresas “X” e “Y”, no así en la empresa “V”, donde sus directores eran emprendedores con poca experiencia en administración general, y los conocimientos y habilidades del consejo fueron en todas las empresas un ingrediente crítico en el desempeño de éstas (Gorman y Sahlman, 1989).

Al ser empresas privadas no es posible obtener datos duros al respecto, aunque el contexto local señala que la empresa “X” e “Y” son líderes en su mercado (ver tabla 4.1b, sección “desempeño”), en línea con lo que Selvarajan (2007) señala, donde el desempeño “cuantitativo” puede ser medido utilizando un enfoque de desempeño “percibido” (también conocido como medición subjetiva del desempeño), por ello no hay consenso acerca de cuáles son los indicadores apropiados para medir el desempeño de una empresa (Johnson *et al.*, 1996; Daily *et al.*, 2002).

CAPÍTULO 6. RECAPITULACIÓN, CONCLUSIONES, LIMITACIONES DEL ESTUDIO, APORTACIONES, RECOMENDACIONES Y LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN FUTURAS

6.1 Recapitulación

La inquietud de realizar el presente trabajo surge de la idea de indagar sobre la situación de la gobernabilidad en las empresas en México, a través de analizar la dinámica de grupos que se presenta en los consejos de administración en empresas en México, tomando como referencia lo propuesto por el modelo de Levrau y Van den Berghe (2007a).

La pregunta general que guió a la presente investigación fue la siguiente: ¿Cuáles son las características y mecanismos internos, y cómo funcionan y deciden los consejos de administración de las empresas mexicanas y su influencia en el desempeño de las propias empresas?.

Mediante la estrategia de investigación denominada estudio de caso, la presente investigación proporcionó evidencia a cada una de estas interrogantes, realizando en el trabajo de campo la aplicación de un cuestionario y llevando a cabo entrevistas semiestructuradas a miembros de los consejos de las empresas participantes. Posteriormente el análisis fue realizado tomando como base el modelo de Levrau y Van den Berghe y la revisión de la literatura sobre la dinámica de grupos y aquella relacionada con las variables de Cohesión de Grupo, Debate y Normas de Conflicto, y los consejos de administración, analizando qué efectos tuvieron estas en el desarrollo de las funciones del consejo y qué reflejo tuvo ello en el desempeño de la empresa. Asimismo, se consideró pertinente incluir en el presente análisis la variable Consenso, por su importancia como elemento de los procesos en los tres consejos.

Como ya se ha mencionado, Levrau y Van den Berghe (2007a) proponen tres variables de proceso de grupo, que influenciarán significativamente el desempeño de las tareas de los consejos: a) Cohesión de Grupo, b) Debate y c) Normas de Conflicto. Estas variables mencionadas por estos autores, influyen en el impacto que, sobre el desempeño de la empresa tienen las características del consejo, influencia generalmente ignorada en anteriores investigaciones sobre consejos de administración y su eficacia.

6.2 Conclusiones

Respecto a cómo es la cohesión de grupo bajo la cual funcionan y deciden los consejos de administración de las empresas mexicanas y cómo influye en el desempeño de las propias empresas, los resultados obtenidos por la presente investigación, sugieren que esta variable influye para el desarrollo de las funciones de control y de estrategia del

consejo y se sugiere también, incide en los resultados de la empresa, ya que se pudo constatar lo anterior en las tres empresas participantes.

Acerca del tamaño del consejo y su relación con la cohesión de grupo, no hay datos concluyentes que lo confirmen. Asimismo, para la independencia del consejo y su relación con la cohesión. En la empresa “X” presentó alta cohesión y no hay consejeros externos permanentes y en la empresa “Y” al incrementarse el número de consejeros externos aumentó la cohesión. En la empresa “V” no hay datos concluyentes.

En cuanto a la diversidad y su relación con la cohesión de grupo, tampoco hay datos concluyentes. Al aumentar su diversidad, la empresa “Y” obtuvo un nivel de cohesión muy cercano a considerarse alto. Las empresas “X” y “V” presentan diversidad, pero los hallazgos no son concluyentes para afirmar que, porque su diversidad es menor que la de la empresa “Y” su cohesión sea mayor (caso de la empresa “X”, se sugiere viene ésta de los valores familiares y del liderazgo que ejerció el fundador sobre los miembros del consejo) o menor (caso de la empresa “V”, ya que la diversidad es muy similar a la de la empresa “X” y como ya se ha mencionado, fuertemente influenciada por la etapa dictatorial).

Sobre la relación entre cohesión de grupo y desempeño del consejo, los hallazgos de la investigación confirman el impacto positivo que generalmente, entre la cohesión de grupo y el desempeño del grupo se presenta. Respecto a su función de control, los consejos de las empresa “X” e “Y” han logrado que la cohesión de grupo ayude a que sus consejos se enfoquen a la medición de resultados a través del establecimiento de parámetros de desempeño. Ambos consejos están comprometidos también con la rigurosidad en el manejo de las finanzas de las empresas. En la empresa “V”, diferentes visiones empresariales de los fundadores, el maquillaje que llegó a ocurrir en los resultados de la empresa y la manera poco formal de retirar recursos financieros o decidir inversiones, provocaron desajustes que, a larga afectaron su desempeño y viabilidad. La función de control de su consejo no tuvo un adecuado nivel.

Respecto a su función de estrategia, la cohesión de grupo fue fundamental para haber logrado en el caso de la empresa “X”, la formulación e implementación exitosa del protocolo familiar, con el cual, opinaron los consejeros, el consejo fue otro, mejorando considerablemente la forma en la que lleva a cabo sus funciones. El crecimiento de la empresa “Y” originó que el fundador buscara la conformación de un consejo consultivo, a fin de enriquecer la toma de decisiones estratégicas de su empresa. Como él mismo mencionó “...tanto valor tuvo en la parte estratégica el consejo que, próximamente iniciará operaciones de nuevo”. Por el contrario, la empresa “V” falló al momento de tomar decisiones estratégicas, tales como la separación del fundador de las operaciones de la empresa y otras fuertes inversiones; decisiones influenciadas por actitudes egocéntricas que fueron el inicio de la debacle de la misma.

Los hallazgos sugieren que para efectos de la presente investigación, el liderazgo y valores familiares que presentan las empresas “X” e “Y”, y la ausencia de ambos en la empresa “V”, son factores que influyeron de manera determinante en la formación de la cohesión de grupo de sus consejos.

Llama la atención que el modelo de Levräu y Van den Berghe no tome en cuenta (ni siquiera como una limitación del mismo) a un aspecto importante de la dinámica y desempeño de los grupos: el liderazgo. Los hallazgos de la presente investigación sugieren, debiera ser un elemento a considerar. En cuanto al desempeño del grupo, los miembros de las empresas "X" e "Y" son dirigidos a alcanzar la excelencia, presentan fuerte liderazgo y cohesión de grupo. El liderazgo es un componente importante dentro de estos consejos, y la forma en que fue ejercido por los fundadores de las empresas "X", "Y" y "V" fue determinante para el futuro de las mismas, tal y como se puede apreciar en sus apartados correspondientes.

Tanto la empresa "X" como "Y" iniciaron con un modelo de liderazgo dictatorial, sin embargo, la empresa "X" ha superado esta etapa hacia una toma de decisiones por consenso y los hallazgos sugieren que la empresa "Y" llegará a esta etapa. Ambas empresas tienen admiración hacia su líder. La empresa "V" nunca superó la etapa orientada por el líder. La empresa "V" no presentó liderazgo alguno, por lo que no hubo quien influyera y modificara la conducta de sus miembros, organizar las actividades del grupo (consejo) y se mantuviera al pendiente de sus puntos de vista y sentimientos, al contrario de lo sucedido en las empresas "X" e "Y".

Por otra parte, los datos de campo sugieren la importancia que los valores familiares tienen para el funcionamiento de los consejos de empresas con estructura de propiedad familiar, tomando a éstos como «grupo social», y ello se refleja en las actitudes que los consejeros internos y externos de las empresas "X" e "Y" presentan dentro de su accionar como grupo social en sus consejos respectivos, para la toma de decisiones. Esta influencia normativa de los fundadores de las empresas "X" e "Y" hacia los miembros de sus consejos, tiene el efecto de que los miembros del grupo, ajustan sus acciones a las normas que el grupo como un todo posee. Lo anterior no sucedió en la empresa "V", en donde nunca hubo un líder.

Respecto a cómo es el debate bajo el cual funcionan y deciden los consejos de administración de las empresas mexicanas y cómo influye en el desempeño de las propias empresas, los estudios de caso de "X" e "Y" muestran cómo el debate en ambas ha sido rico en puntos de vista diferentes, en múltiples alternativas y en cuestionar argumentos, a partir de la apertura y tolerancia. En el caso de la empresa "Y", la amplia diversidad del consejo, quienes al compartir sus conocimientos, experiencias o perspectivas a través de discusiones y otras formas de interacción, logró establecer una dinámica que favoreció el desarrollo de este componente crítico. No así en la empresa "V", en donde además, siendo la cohesión grupal existente de nivel medio, era difícil poder promover la existencia del debate, y la falta de confianza entre los fundadores evitaba compartir información relevante y moldear cursos de acción efectivos; ello influyó significativamente el desempeño de las tareas del consejo. Sin debate, se torna difícil evaluar en forma eficiente las actividades de la empresa.

Acerca del tamaño del consejo y su relación con el debate, no hay datos concluyentes que confirmen ello. Asimismo, para la relación entre la independencia del consejo y el debate, en la empresa "X" no hay consejeros externos, sin embargo, el debate tiene un nivel cercano a bastante de acuerdo. En la empresa "Y", al incrementarse el número de

externos sí aumentó la discusión constructiva entre los miembros. En la empresa “V” no se obtuvo datos que apoyaran esta relación.

En cuanto a la diversidad y su relación con el debate, tampoco hay datos concluyentes. Al aumentar su diversidad, la empresa “Y” mantiene un cercano a alto nivel de debate, pero en las empresas “X” y “V” aun cuando presentan diversidad, los hallazgos no son concluyentes para afirmar que aun cuando su diversidad es menor que en la empresa “Y”, por ello, su debate tiene un nivel cercano a alto (empresa “X”) o medio (en el caso de la empresa “V”, donde su diversidad es muy similar a la de la empresa “X” pero fuertemente influenciada por la etapa dictatorial). El nivel medio de debate en la empresa “V”, contradice lo expuesto en la literatura, ya que el número de miembros del consejo no era mayor a lo sugerido por Carter y Lorsch (2004), por lo que se sugiere que la diversidad del consejo no era tanta para promover discusiones constructivas. Los hallazgos sugieren que fue la baja cohesión de grupo la que afectó el nivel del debate dentro de este consejo.

Sobre este punto, los hallazgos sugieren que para efectos de la presente investigación, el liderazgo y valores familiares, así como la cohesión de grupo que presentan las empresas “X” e “Y”, fueron los factores que influyeron de manera determinante en el desarrollo de la variable Debate en sus consejos.

La literatura y el modelo de Levrav y Van den Berghe (2007a) proponen que el debate durante el proceso de toma de decisiones será positivo para el desempeño del consejo en sus funciones. Y los hallazgos en los tres estudios de caso confirmaron lo anterior.

Dentro de la función de control, el debate para la empresa “X” ha sido de suma importancia, algunas decisiones significativas han tenido que tomarse bajo el método de votación al no haber llegado a un consenso, lo que sugiere que este método ayuda a ejercer control en la toma de decisiones en momentos trascendentales para la vida de la empresa. Para la empresa “Y” significó, entre otras decisiones, el cierre de sucursales poco productivas. En lo que respecta a la empresa “V”, se puede observar que el nivel medio de debate dentro del consejo es debido, en parte, al autoritarismo con el cual, el accionista mayoritario manejaba en ciertos momentos la empresa, afectando el funcionamiento del consejo como órgano de control y de estrategia.

Dentro de esta función de estrategia, el debate entre los miembros ha sido útil para reevaluar decisiones estratégicas tomadas por el consejo, en el caso de la empresa “X” cuando deciden afiliarse a una cadena nacional; asimismo, la valoración que para este consejo tienen las opiniones de los consejeros externos, quienes son invitados para ayudar a la toma de decisiones estratégicas para la empresa, ayuda a que éste lleve sus funciones de mejor forma. Para la empresa “Y” algo similar ha ocurrido, ya que el consejo a pesar de ser consultivo, es fuertemente valorado por el fundador y consejeros internos. En la empresa “V”, el consejo poco sirvió para esta función de estrategia debido a la poca valoración de las opiniones de los consejeros externos, así como por las actitudes egocéntricas de varios miembros del consejo.

Acerca de cómo son las normas de conflicto bajo las cuales funcionan y deciden los consejos de administración de las empresas mexicanas y cómo influye en el desempeño de las propias empresas, se sugiere que mientras las normas del grupo promuevan una alta productividad, los constructos cohesión de grupo y desempeño estarán relacionados positivamente, el grupo será más propenso de aceptar dichas normas, y esta cohesión incrementa la presión para cumplirlas. Los equipos de trabajo se consideran efectivos si tienen bien establecidas estas normas.

El protocolo familiar establecido por la empresa "X" proporciona las normas de conflicto formales, la confianza mutua y el apoyo se incrementaron, y los miembros del grupo cooperaron más entre ellos y aprendieron a tomar sus decisiones a través del consenso, por lo que el grupo incrementó su cohesión. En la empresa "Y", aceptaron las normas para el funcionamiento del consejo y la presión para cumplir con lo anterior es mayor hacia los miembros de un grupo que presenta cohesión, ya que las dinámicas internas del grupo se intensifican, y de la misma forma las características del consejo y el debate. Para ambas empresas, sin la cohesión de grupo presente, las normas del grupo difícilmente se hubieran elaborado y habrían sido seguidas por el grupo, y éste tampoco mantendría a sus miembros, como fue el caso de la empresa "V". En dicha empresa, el bajo nivel de cohesión se sugiere influyó para que las normas de grupo nunca se hayan elaborado y los hallazgos sugieren que ni siquiera tácitamente. Por lo que los hallazgos en las tres empresas soportan la relación entre las características del consejo y las normas de conflicto.

Respecto a la eficacia del consejo y el desempeño de la empresa, los hallazgos sugieren que la cohesión de grupo tal vez no sea una condición suficiente, pero sí necesaria para que los consejos puedan ser efectivos. En los tres consejos, la cohesión de grupo es una condición necesaria para la eficacia del consejo, y se sugiere que los constructos cohesión de grupo y desempeño están relacionados. Los hallazgos concuerdan con lo propuesto en el modelo de Levrau y Van den Berghe (2007a) en cuanto a la importancia de la cohesión de grupo para lograr la eficacia del consejo.

Esta misma relación de condición necesaria se considera entre las variables Debate y eficacia del consejo, ya que "el debate es crítico al liberar información relevante y moldear cursos de acción efectivos" (Eisenhardt *et al.*, 1997, p.43). Los hallazgos de la presente investigación sugieren que el debate es un elemento importante para que los consejos de las tres empresas participantes en la presente investigación lleven a cabo sus funciones. Debate que no ocurrió de forma adecuada en el consejo de la empresa "V".

En cuanto a las normas de conflicto, se sugiere que estas normas pueden ayudar o perjudicar la productividad del grupo y que los equipos de trabajo se consideran efectivos si tienen establecidas dichas normas. Por ello se les considera como una condición necesaria para la eficacia del consejo. Como se ha mencionado, el consejo de la empresa "X" tenía bien institucionalizadas estas normas a través del protocolo familiar. Por su parte, la empresa "Y" tenía reglas muy claras para la gestión de las juntas; y sobre todo, la relación entre consejeros, y entre éstos con el fundador y presidente del consejo. En la empresa "V", estas normas no existían.

Sobre el consenso, debido a la revisión de literatura efectuada sobre éste en la presente investigación, por la importancia que presentó en cada estudio de caso, y a partir del análisis efectuado, se sugiere incluir en el modelo propuesto como coadyuvante de la eficacia del consejo en la realización de sus funciones de control y de estrategia y de su proceso de toma de decisiones. En esta misma línea, Levrau y Van den Berghe (2007a) sugieren que el proceso de toma de decisiones dentro de los grupos, aun cuando no está contemplado dentro de su modelo, sea investigado en el futuro para determinar su influencia sobre las variables base de la presente investigación, así como en el modelo en general. La modificación de la teoría de la cual se apoya el presente estudio de caso múltiple, es una etapa prevista dentro de este método (Yin, 2003).

Los hallazgos del estudio de caso múltiple presentan la importancia de este elemento para el funcionamiento de los tres consejos. En el caso de la empresa “X”, representa para sus miembros más que una herramienta para la toma de decisiones, una institución (Moscovici y Doise, 1994): la forma en la que el grupo tomó sus decisiones influyó en sus satisfacciones y en el apoyo hacia la empresa; este consenso, al ser incluyente, llevó al grupo a altos niveles de compromiso hacia la decisión alcanzada. Asimismo, en la empresa “Y” en algunos momentos fue logrado el consenso en el proceso del consejo consultivo, no así para la empresa “V”, en donde éste prácticamente nunca fue alcanzado en el consejo y sobre todo, entre los fundadores. A partir de lo anterior y tomando en cuenta lo propuesto por Yin (2003), respecto a que el método de estudio de caso puede generar proposiciones, se plantea que, un incremento en el nivel del consenso tendrá un impacto positivo en el desempeño del consejo.

En lo que respecta a la eficacia del consejo y desempeño de la empresa, los hallazgos del estudio de caso múltiple sugieren, existe una relación entre un correcto desenvolvimiento del consejo en sus funciones y el desempeño de la empresa, medida ésta por indicadores cuantitativos o tomando relevancia también aquellos cualitativos.

La empresa “X” es líder en los mercados en donde opera y la empresa “Y” ha crecido en los últimos años, ya tiene presencia en varios estados del país y planea extender próximamente su presencia hacia más estados con la apertura de un centro de distribución en la Cd. de Querétaro. Asimismo, los consejeros de ambas empresas valoran la existencia del consejo como una herramienta que ha ayudado a que sus empresas tengan un mejor desempeño. Para el caso de la empresa “V” a partir de un deficiente funcionamiento de su consejo y la separación de los fundadores, la empresa no volvió a tener el mismo desempeño. Actualmente ha visto reducido el número de sucursales a menos de la mitad, y ya no posee la diversificación de operaciones que llegó a presentar (restaurante y radiodifusora). Por su parte, el accionista mayoritario intentó fundar una empresa competidora de la empresa “V” sin éxito y últimamente, incursionó en otros negocios de comida rápida también sin éxito alguno.

Los hallazgos de este estudio de caso aportan evidencia empírica que soporta lo propuesto por los objetivos específicos de nuestra investigación, y los hallazgos del estudio de caso sugieren que las variables Cohesión de Grupo, Debate y Normas de

Conflicto dentro de los consejos de administración, así como el consenso, liderazgo y valores, tienen un papel fundamental en la dinámica de grupo del consejo, para lograr la eficacia de éste y por ende, influir en el desempeño de la empresa.

Los hallazgos sugieren que las variables objetivo no son mutuamente excluyentes y ejercen influencia entre ellas, situación ya comentada por Levräu y Van den Berghe como limitación de su modelo y también del nuestro. Sin embargo, como estos autores mencionan, se está de acuerdo con ellos en que es difícil predecir la naturaleza y fuerza precisa de las relaciones existentes entre estas variables objetivo.

6.3 Limitaciones del estudio

Es preciso señalar las limitaciones de la presente investigación. En primer lugar, como señalan Levräu y Van den Berghe, su modelo es principalmente desarrollado para consejos de administración que no tienen un consejo supervisor (lo que es el caso en la gran mayoría de los países, México incluido) tal y como sucede en países como Alemania, Holanda y Dinamarca, en donde este último es conformado exclusivamente por consejeros externos y en algunos casos, incluyen a empleados, por lo que las características del consejo, su operación y responsabilidades diferirán. Sobre este último punto, hay que recordar que en muchas ocasiones, los miembros del consejo forman parte de la alta dirección de la misma empresa en donde sirven como consejeros, tal y como es el caso de las tres empresas participantes en la investigación. En los casos en donde existe un consejo supervisor, las responsabilidades primarias son las de supervisión, control y estrategia. El consejo de administración se encarga de la ejecución de las estrategias. La presencia del consejo supervisor es probable tenga un efecto al explorar los procesos y la eficacia de los consejos.

En segundo lugar, los consejos estudiados en la presente investigación, si bien es cierto no están estructurados como sugiere el CMPC así como los diferentes códigos de gobierno corporativo internacionales como por ejemplo el de la OCDE, sí lo es que la gran mayoría de las empresas mexicanas están constituidas por consejos de este tipo (como se recordará el CMPC solo es obligatorio para empresas que cotizan en la BMV) por lo que los hallazgos de la presente se sugieren no son por ello menos interesantes.

En tercer lugar y retomando lo señalado por Levräu y Van den Berghe, en su modelo integraron sólo un limitado número de variables (Cohesión de Grupo, Debate y Normas de Conflicto). Sin embargo, hay otras variables que la literatura sobre dinámica de grupos (Forbes y Milliken, 1999) sugiere, podrían afectar a un grupo, como son aquellas relacionadas con el uso del conocimiento y habilidades de los miembros (ya que tanto el nivel educativo entre los fundadores de las empresas “X”, “Y” y “V”, así como entre los antecedentes profesionales de los consejeros, eran similares), así como el proceso de toma de decisiones del consejo (para el caso de la presente investigación, entiéndase consenso).

En cuarto lugar, los modelos (como el de Levräu y Van den Berghe) de este tipo (input-process-output) han sido criticados por no tomar en cuenta la naturaleza dinámica de los sistemas en grupos (Ruigrok y Tacheva, 2004). Levräu y Van den Berghe mencionan que diseñar los modelos de esta manera, tal vez, no haga evidente determinar qué variable otorga una influencia positiva o negativa hacia el funcionamiento del consejo, por lo que sugieren la posibilidad de llevar a cabo estudios longitudinales.

En quinto lugar, los hallazgos, como ya se ha mencionado, sugieren apoyar lo propuesto por el modelo de Levräu y Van den Berghe. Sin embargo, diversos factores pueden influir en la manera en que el consejo lleva a cabo sus funciones (Zald, 1969) y tal y como señalan estos autores, se sugieren pudieran ser tomados en cuenta para este modelo, como pueden ser a) la estructura accionaria, b) el desempeño de la empresa y sus condiciones actuales (etapas de crisis o transiciones generacionales). A partir de lo anterior, Levräu y Van den Berghe comentan que Zahra y Pearce (1989) identifican otros factores internos y externos, tales como tamaño de la empresa y ciclo de vida, tipo de industria y estilo de liderazgo. Respecto a este último punto, los hallazgos sugieren que en las empresas "X" e "Y" el liderazgo de los fundadores fue y sigue siendo altamente valorado por los miembros y fue decisivo en las etapas iniciales de la vida de estas empresas. Lo anterior no ocurrió en la empresa "V".

Levräu y Van den Berghe también sugieren aplicar en su modelo la teoría de la contingencia, algo compartido por Nicholson y Kiel (2004) en cuanto a aplicar ello en investigaciones sobre consejos de administración. Se sugiere que atributos específicos que son deseables en un consejo, pueden no serlo para otro.

Las anteriores limitaciones sugieren que en el futuro pudiera explorarse un enfoque sistémico hacia el modelo de Levräu y Van den Berghe a fin de enriquecer aún más la comprensión del fenómeno abordado por la presente investigación.

6.4 Aportaciones

Empíricas

A partir de la presente investigación se ha otorgado evidencia empírica acerca del gobierno de las empresas, sugiriendo la importancia que puede tener el liderazgo y los valores como parte de las características de los consejos en empresas familiares (y la inclusión de éstas como parte de la literatura sobre características del consejo), y específicamente sobre el funcionamiento de los consejos de administración y consultivos desde la perspectiva de la dinámica de grupos, la influencia que tienen en ello la cohesión de grupo, el debate, normas de conflicto y el consenso, los cuales, la evidencia presentada sugiere son pieza clave para desarrollar procesos que promuevan la eficacia que como grupo deben tener estos consejos y con ello, impactar positivamente el desempeño de la empresa, reflejado éste ya sea en indicadores cuantitativos o bien, cualitativos.

Teóricas-metodológicas

Los hallazgos sugieren, es viable abordar en las investigaciones sobre el estudio de los procesos de los consejos de administración o consultivos de las empresas con estructura de propiedad familiar, a la dinámica de grupos en sus componentes de cohesión de grupo, debate, normas de conflicto y consenso, e incluir en las características de los mismos a los elementos de liderazgo y valores familiares, reconociendo la influencia de dicha dinámica y características en el desempeño de éstas.

La presente investigación también sugiere utilizar al estudio de caso como un método eficaz para abordar hechos sociales, como el funcionamiento de los consejos de administración. Las técnicas de investigación utilizadas proporcionaron acceso e información sobre el objetivo de la misma, no detectándose molestia o incomodidad por parte de los consejeros ni de los dueños de las empresas participantes.

Como reflexión final, el buen funcionamiento del consejo puede tener un efecto positivo en los resultados de la empresa. Orientar los asuntos de las organizaciones y velar por los intereses de sus accionistas o grupos de interés son objetivos primordiales de los consejos. El modelo de análisis propuesto por la presente investigación y los hallazgos de la misma, sugiere puede tener aplicaciones importantes para recomendar mejoras en la normatividad bajo las cuales los consejos desarrollan sus funciones, apoyando su aprendizaje que como grupo deben reconocer tener, y ello sugiere puede incrementar la competitividad de las empresas mexicanas y la viabilidad de las mismas, con el consecuente impacto positivo en la economía nacional.

6.5 Recomendaciones

Basado en los datos y conclusiones de la investigación realizada, se sugieren algunas recomendaciones para las instituciones y actores sociales estrechamente relacionados con la vigilancia de la operación del gobierno corporativo de las empresas, en especial, sobre los consejos de administración:

Incorporar al CMPC recomendaciones sobre el manejo de la dinámica de grupos.

Siendo el consejo de administración el órgano principal del gobierno de la empresa, así como el responsable de vigilar y conducir de manera adecuada y óptima la visión y estrategia de la misma, sugerimos incorporar recomendaciones dentro del Código de Mejores Prácticas Corporativas (CMPC) que aborden el manejo de la dinámica de grupos al interior del consejo. Ello pudiera tener un impacto positivo no sólo para las propias empresas que cumplen con dicho código, sino también en el propio consejero, y éste a su vez poder diseminar estas prácticas actualmente innovadoras en los consejos donde él sirve. Siendo que el CMPC es un código aplicado únicamente a empresas que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV), se sugiere que dicha incorporación tendría un impacto mayúsculo en la generación de inversiones directas en nuestro país, al propiciar mayor confianza en el inversionista nacional y/o extranjero

respecto a una mayor profesionalización de los gobiernos de las empresas y de sus miembros:

Incorporar al manual de la OCDE para mejores prácticas en gobierno corporativo recomendaciones sobre el manejo de la dinámica de grupos.

Sugerir recomendaciones sobre el manejo de la dinámica de grupos en el contexto internacional a partir de su incorporación en el manual de la OCDE para mejores prácticas en gobierno corporativo, apoyaría los esfuerzos de esta institución, así como de otras instituciones como el Banco Mundial y el IFC, para mejorar y profesionalizar aún más las actividades que los gobiernos de las empresas a nivel global llevan a cabo, con la influencia superlativa que se sugiere tendría en la vida económica de los países y de la sociedad global en su conjunto:

Nombrar consejeros de tiempo completo y con límite de empresas a quienes sirven como tal.

Dado que la dinámica de grupos requiere una interacción continua de forma tal que se promueva la cohesión de grupo, debate, consenso, y normas de conflicto, y que como grupo se reconozcan y practiquen de forma continua, y dada la importancia que el consejo de administración tiene en asegurar la protección de los diversos grupos de interés a quienes sirve así como el desempeño de la empresa, es imperativo evitar que consejeros sirvan en demasiadas empresas (la literatura aun no esta de acuerdo cuál debería ser dicho límite), ya que se argumenta es muy difícil puedan supervisar y vigilar de forma correcta 8, 10 o 12 empresas de forma correcta y funcionar los consejos como un equipo de trabajo. Asimismo, se sugiere sean consejeros de tiempo completo, evitando tener suplentes en sus labores, a fin de llevar un proceso de total profesionalización y mayor reconocimiento hacia su actividad:

Creación de una certificación nacional o internacional para ser consejero y que incluya temas de dinámica de grupos.

Se sugiere la creación de una certificación que promueva la profesionalización y educación constante de los consejeros, dando un valor agregado al mercado, a la empresa y al consejero, respecto de las tareas superlativas que se llevan a cabo en la empresa donde éste sirve; dando mayor imagen y mejores dinámicas, tanto de grupos como intrínsecas al puesto de consejero:

Incluir la materia de gobierno corporativo dentro de las instituciones de educación superior de México.

Considerando que la mayoría de las empresas en el país son PYMES, y reconociendo la importancia que el gobierno corporativo puede tener para la vida misma de la empresa, en el desempeño de ésta, así como en el impacto que ella tiene en los diversos grupos de interés y sociedad en su conjunto, fortalecer la educación de futuros profesionistas de diversas áreas en temas de gobierno corporativo, puede coadyuvar a profundizar el conocimiento y praxis de este elemento vital de las empresas, con el impacto positivo que tendría en la economía nacional al mejorar su competitividad, ya

que los consejos de administración se sugiere podrían convertirse en una ventaja competitiva.

6.6 Líneas de investigación futuras

En la presente investigación se fueron encontrando algunos aspectos que sin ser parte de los objetivos de la investigación, se fueron identificando como elementos importantes de la dinámica de grupos para los consejos de las empresas participantes:

Estructura de propiedad y su relación con la toma de decisiones e influencia en el desempeño de la empresa.

Como mecanismo de control interno de la empresa, la presencia de un gran accionista, como sucede en las empresas familiares (es el caso de las tres empresas de la presente investigación), puede ayudar a mitigar el problema de agencia presente entre accionistas y directivos (véase Shleifer y Vishny, 1986; Hill y Snell, 1989; Zeckhauser y Pound, 1990). Sin embargo, superado este problema, ¿Qué características se presentan para decidir cuándo iniciar el cambio en su estructura de propiedad para mejorar sus procesos de toma de decisiones a fin de no perder competitividad? Y respecto al problema de agencia que surge entre la eficiencia y la relación familiar, ¿Qué mecanismos se pueden utilizar para resolver esta disyuntiva?

Los valores familiares y su influencia en la cohesión del grupo, debate, normas de conflicto y consenso.

Los datos de campo sugieren la importancia que los valores familiares tienen para el funcionamiento del grupo social (entiéndase consejo de la administración) tal y como Moscovici y Doise (1994) señalan, y ello se refleja en las actitudes que los consejeros internos de las empresas “X” e “Y” presentan dentro de su accionar como grupo social en sus consejos respectivos para la toma de decisiones, algo no presentado en la empresa “V”. Esta influencia de los fundadores hacia el grupo como Forsyth (1999) menciona, es conocida como influencia normativa, y tiene el efecto de que los miembros del grupo ajustan sus acciones a las normas que el grupo como un todo posee. ¿Son los valores familiares una condición necesaria para la dinámica de grupos y en especial las variables Cohesión de grupo, Debate, Normas de conflicto y Consenso en consejos de administración?:

La cohesión de grupo, debate, normas de conflicto y consenso en empresas listadas en México.

La presente investigación se llevó a cabo en empresas no listadas. Como ya se ha mencionado, el CMPC es obligatorio para empresas listadas en la BMV. Siguiendo a Hoshino, la mayor parte de las empresas grandes en México y que cotizan en bolsa, presentan al igual que las empresas participantes en la presente investigación, estructura familiar. Bajo un esquema en donde las empresas estén listadas, éstas poseerían una estructura y lineamientos formales que, hasta este momento para el

caso de México, se desconoce cómo afecta a estas tres variables en sus consejos de administración. ¿Cómo es la cohesión de grupo, debate, normas de conflicto y el consenso en empresas listadas en México?:

El liderazgo en los consejos de administración en México.

En cuanto al desempeño del grupo y la cohesión de éste, aquellos que han sido catalogados como “grandes grupos”, aun cuando sus metas y orientaciones son diferentes, comparten elementos comunes: los miembros son dirigidos a alcanzar la excelencia, presentan fuerte liderazgo y todos presentaban cohesión de grupo (Bennis y Biederman, 1997; citado en Forsyth, 1999). Lo anterior fue el caso de las empresas “X” e “Y”, pero no sucedió en la empresa “V”. Como hacen notar Carter y Lorsch (2004) el modelo de liderazgo es un componente importante dentro de los consejos y la forma en que éste fue ejercido por los fundadores de las empresas “X”, “Y” y “V” se sugiere fue determinante para el futuro de las mismas. ¿Cómo es el liderazgo en los consejos de administración en México y que influencia tiene éste en las variables cohesión de grupo, debate y normas de conflicto?

Referencias

- Amason, A. C., y Sapienza H. J. (1997). The effects of top management team size and interaction norms on cognitive and affective conflict. *Journal of Management*, 23 (4), 495-516.
- Amihud, Y., y Lev, B. (1981). Risk reduction as a managerial motive for conglomerate mergers. *Bell Journal of Economics*, 12, 605-617.
- Anderson, R. C.; Reeb, D. M. (2003). Founding-Family Ownership and firm performance: evidence from the S&P 500. *The Journal of Finance*, 58 (3), 1301-1327.
- Aprada, R. (2003). The semantics of governance (The common thread running through corporate, public and global governance). *Social Science Research Network*. Consultado el 13 de marzo de 2009. Disponible en <http://ssrn.com/abstract=665703/>.
- Arrow, K. J. (1991). The economics of agency. En J. W. Pratt y R. J. Zeckhauser (Eds.), *Principals and agents: the structure of business*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Astrachan, J. H., y Zellweger, T. (2008). Performance of Family Firms: a Literature Review and Guidance for Future Research. *ZfKE – Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship*, 56 (1-2), 1-22.
- Austin, J. R. (1997). A cognitive framework for understanding demographic. Influences in groups. *International Journal of Organizational Analysis*, 5 (4), 342-359.
- Babatz, G. (1997). *Ownership Structure, capital structure, and investment in emerging markets: the case of Mexico*. PhD diss., Harvard University, Economics Department.
- Babbie, E. (2000), *Fundamentos de investigación Social*. México: Thompson Editores.
- Bainbridge, S. M. (1993). Independent directors and the corporate governance project. *George Washington Law Review*, 61, 1034-1083.
- Bainbridge, S. M. (2002). Why a board? Group decision-making in corporate governance. *Vanderbilt Law Review*, 55(1), 1-55.
- Barontini, R., y Caprio, L. (2005). The effect of family control on firm value and performance. Evidence from Continental Europe. *Social Science Research Network. Finance Working Paper 88/2005*. Consultado el 06 de enero de 2014. Disponible en <http://ssrn.com/abstract=675983/>.

- Barney, J. B. (1990). The debate between traditional management theory and organizational economics: substantive differences or intergroup conflict?. *Academy of Management Review*, 15, 382-393.
- Barney, J. B. (2002). *Gaining and sustaining competitive advantage* (2^a ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Barney, J. B., y Ouchi, W. G. (1986). *Organizational economics: toward a new paradigm for studying and understanding organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Baumol, W. (1959). *Business behavior, value and grow*. New York: McMillan.
- Baysinger, B., y Butler, H. H. (1985). Corporate governance and the board of directors: performance effects of changes in board composition. *Journal of Law, Economics, and Organization*, 1, 101-124.
- Baysinger, B., y Hoskisson, R. E. (1990). The composition of boards of directors and strategic control: effects on corporate strategy. *Academy of Management Review*, 15 (1), 72-87.
- Berle, A., y Means, G. (1932). *The modern corporation and private property*. New York: Macmillan.
- Bettinelli, C. (2011). Boards of directors in family firms: an exploratory study of structure and group process. *Family Business Review*, 24 (2), 151–169.
- Biggins, J. V. (1999). Making board diversity work. *Corporate Board*, 20 (117), 11–17.
- Bilimoria, D., y Wheeler, J. V. (2000). Women corporate directors: current research and future directions. En R. J. Burke, y M. C. Mattis (Eds.) *Women in Management: Current Research Issues*, 2, Ch. 10, 138–163. London: Sage.
- Brown, R. (1988). *Group Processes, dynamics within and between groups*. Oxford, Reino Unido: Blackwell Publishers.
- Buchanan, J. M. (1975). The Samaritan's Dilemma. En E. S. Phelps (Ed.), *Altruism, Morality and Economic Theory*. New York: Rusell Sage Foundation.
- Bueno, E. (1998). *Corporate governance: del informe Cadbury al informe Olivencia. Actas del seminario organizado por el Instituto Universitario Euroforum*. Madrid: El Escoria.
- Bueno, E. (2004). *El Gobierno de la Empresa. En busca de la transparencia y la confianza*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Burkart, M., y Panunzi, F. (2001). Agency conflicts, ownership concentration and legal shareholder protection. *Working paper series, 2708*. Center for Economic Policy Research.

- Byrne, D. E. (1971). *The Attraction Paradigm*. New York: Academic Press.
- Cameron, K. S. (1986). Effectiveness as paradox: consensus and conflict in conceptions of organizational effectiveness. *Management Science*, 32, 539-553.
- Camp, R. (1989). *Entrepreneurs and Politics in Twentieth-Century Mexico*. Oxford, Reino Unido: Oxford University Press.
- Carter, B., y Lorsch, W. (2004). *Back to the drawing board: designing corporate boards for a complex world*. Harvard Business School Publishing Corporation.
- Cartwright, D., y Zander A., (2001). *Dinámica de grupos: investigación y teoría* (17ª ed.). México D.F.: Trillas.
- Castaldi, R., y Wortman, M. S. J. (1984). Boards of directors in small corporations: an untapped resource. *American Journal of Small Business*, 9 (2), 1-10.
- Castrillo, L. A., y San Martín, J. M. (2007). La propiedad familiar como mecanismo de gobierno disciplinador de la dirección en las empresas mexicanas: una evidencia empírica. *Contaduría y Administración*, 222, 59-82.
- Chaiken, S., y Trope, Y. (1999). *Dual-process theories in social and cognitive psychology*. New York, NY: Guilford Press.
- Charan, R. (1998). *Boards at Work: How Corporate Boards Create Competitive Advantage*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Charan, R. (2006). *Juntas directivas que contribuyen al resultado: del simple cumplimiento a la ventaja competitiva*. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Charkham, J. P. (1994). *Keeping good company: a study of corporate governance in five countries*. Oxford, Reino Unido: Clarendon Press.
- Chatterjee, S., y Harrison, J. S. (2001). Corporate governance. En M. A. Hitt; R.E. Freeman, y J. S. Harrison (Eds.), *Blackwell Handbook of Strategic Management* (543-563). Oxford, Reino Unido: Blackwell.
- Chrisman, J., Kellermanns, F. W.; Chan, K. C., y Liano, K. (2010). Intellectual foundations of current research in family business: an identification and review of 25 influential articles. *Family Business Review*, 23, 9-26.
- Clarkson, M. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20, 92-117.
- Coles, J. W., y Hesterly, W. S. (2000). Independence of the chairman and board composition: firm choices and shareholder value. *Journal of Management*, 26, 195-214.

- Coles, J. W., McWilliams, V. B., y Sen, N. (2001). An examination of the relationship of governance mechanisms to performance. *Journal of Management*, 27, 23-50.
- Collado, M. C. (1996). *Empresarios y políticos*. Mexico D.F.: Instituto Nacional de Estudios Históricos de la Revolución Mexicana.
- Colley, J. L. Jr., Doyle, J. L., Logan G. W., y Stettinius, W. (2005). *What is Corporate Governance?*. (Cap. 1, 2, 3 y 8). EE.UU: McGraw-Hill.
- Conger, J., Finegold, D., y Lawler, E. (1998). Appraising boardroom performance. *Harvard Business Review*, 74, 136-148.
- Coombes, P., y Watson M. (2000). Three surveys on corporate governance. *The McKinsey Quarterly*, 4, 74-77.
- Covin, J. G., Slevin, D. P., y Schulz, R. L. (1994). Implementing strategic mission: effective strategic, structural and tactical choices. *Journal of Management Studies*, 31, 481-505.
- Crespí, R., y Gispert. C. (1999). *Block transfer. Implications for the governance of Spanish companies*. II Foro de Finanzas. Segovia.
- Cruz, C. C., Gomez-Mejia, L. R., y Becerra, M. (2010). Perceptions of benevolence and the design of agency contracts: CEO-TMT relationships in family firms. *Academy of Management Journal*, 53, 69-89.
- Cyert, R. M., y March, J. G. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- D'Amboise, G., y Muldowney, M. (1988). Management theory for small business: attempts and requirements. *Academy of Management Review*, 13 (2), 226-240.
- Dalton, D. R., Johnson, J. L., y Ellstrand, A. E. (1999). Number of directors and financial performance; a meta-analysis. *Academy of Management Journal*, 42 (6), 674-686.
- Dalton, D. R., Daily, C. M., Ellstrand, A.E., y Johnson, J. L. (1998). Meta-analytic reviews of board composition, leadership structure, and financial performance. *Strategic Management Journal*, 19, 269-290.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., y Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, 22 (1), 20-47.
- Daily, C., y Dalton, D. (1993). Board of directors leadership and structure: control and performance implications. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 17 (3), 85-81.
- Daily, C. M., McDougall, M. M., Covin, J. G., y Dalton, D. R. (2002). Governance and strategic leadership in entrepreneurial firms. *Journal of Management*, 28, 387-412.

- De Gortari, R. (2002). Impacto de la demanda empresarial en los centros de investigación y desarrollo, nueva antropología. *Nueva Antropología A.C.*, D.F. México, 18 (60), 89-100.
- De Gortari, R. (2010). Reseña de "Innovación y empresa. Estudios históricos de México, España y América Latina" de Guillermo Guajardo Soto (coord.). *Revista Mexicana de Sociología*, 72 (4), 659-662.
- Demb, A., y Neubauer, F. F. (1992). *The corporate board*. Oxford, Reino Unido: Oxford University Press.
- Demb, A., Chouet, D., Lossius, T., y Neubauer, F. (1989). Defining the role of the board. *Long Range Planning*, 22, 61-68.
- Demsetz, H. (1983). The structure of ownership and theory of the firm. *Journal of Law and Economics*, 26, 375-390.
- Demsetz, H., y Lehn, K. (1985). The structure of corporate ownership: causes and consequences. *Journal of Political Economics*, 93, 1155-1177.
- Denzin, N. K., y Lincoln Y. S. (2005). *The SAGE handbook of qualitative research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Dincer, O., y Tatoglu, E. (2003). Formal strategic planning and firm performance. *11th National Management and Organisation Congress Proceedings, Afyon Kocatepe University Publications*, 191-205.
- Donaldson, L. (1990). The ethereal hand: organizational management theory. *Academy of Management Review*, 15, 369-381.
- Donaldson, L., y Davis, J. H. (1991). Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder return. *Australian Journal of Management*, 16, 49-64.
- Drucker, P. F. (1997). *Gerencia para el Futuro*. (9ª reimpresión). Colombia: Editorial Norma.
- Eisenberg, T., Sundgreen, S., y Wells, M. T. (1998). Larger board size and decreasing firm value in small firms. *Journal Of Financial Economics*, 48, 35-54.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: an assessment and review. *Academy of Management Review*, 14 (1), 57-74.
- Eisenhardt, K. M., Kahwajy, J. L., y Bourgeois III, L. J. (1997). Conflict and strategic choice: how top management teams disagree. *California Management Review*, 39 (2), 42-62.

- Ensley, M. D., y Pearson, A. W. (2005). An exploratory comparison of the behavioral dynamics of top management teams in family and nonfamily new ventures: Cohesion, conflict, potency, and consensus. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29, 267-284.
- Expansión. (2005). Los 100 consejos más influyentes de México. *México D.F.: Editorial Expansión*, 913, 42-49.
- Fama, E. (1980). Agency problems and the theory of the firm. *Journal of Political Economy*, 88, 288-301.
- Fama, E., y Jensen, M. C. (1983a). Agency problems and residual claims. *Journal of Law and Economics*, 26, 327-349.
- Fama, E., y Jensen, M. C. (1983b). Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, 26, 301-325.
- Faulk, G. (1982). An empirical study measuring conflict in problem solving groups which are assigned different decision rules. *Human Relations*, 35, 1123-1138.
- Feltham, T. S., Feltham, G., y Barnett, J. J. (2005). The dependence of family businesses on a single decisionmaker. *Journal of Small Business Management*, 43, 1-15.
- Finkelstein, S. (1992). Power in top management teams: dimensions, measurement, and validation". *Academy of Management Journal*, 35, 505-538.
- Finkelstein, S., y Mooney, A. C. (2003). Not the usual suspects: how to use board process to make boards better. *Academy of Management Executive* 17 (2), 101-113.
- Fogelberg, G. (1980). Ownership and control in 43 of New Zealand's largest companies. *New Zealand Journal of Business*, 2, 54-78.
- 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*, 24, 489-505.
- Forsyth, D. R. (1999). *Group Dynamics*, (3^a ed.). Belmont CA: Wadsworth Publishing Company.
- Fox, M. A., y Hamilton, R. T. (1994). Ownership and diversification: agency theory or stewardship theory. *Journal of Management Studies*, 31 (1), 69-81.
- Fredrickson, J. W., Hambrick, D. C., y Baumrin, S. (1988). A model of CEO dismissal. *Academy of Management Review*, 13, 255-270.

- Gabrielsson, J., y Winlund, H. (2000). Boards of directors in small and medium sized industrial firms: examining the effects of the board's working style on board task performance. *Entrepreneurship and Regional Development*, 12, 311-330.
- Garbi, E. (2002). Alternative measures of performance for E-companies: a comparison of approaches. *Journal of Business Strategies*, 19 (1), 1-16.
- García, M. G. (2003). *El gobierno corporativo y las decisiones de crecimiento empresarial: evidencia en las cajas de ahorros españolas*, Tesis doctoral, Universidad de las Palmas de la Gran Canaria, España.
- Garrido, S., y Rodríguez, J. M. (1996). El gobierno corporativo de las empresas. El papel estratégico del consejo de administración. En J. M. Rodríguez, y S. Garrido (Eds.), *Fundamentos de la dirección estratégica. Colección Economía y Empresa*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Gedajlovic, E., y Shapiro, D. (1998). Management and ownership effects: evidence from five countries. *Strategic Management Journal*, 19 (6), 533-555.
- Geneen, H. (1984). *Managing*. New York: Doubleday.
- Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., y Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: life cycles of the family business*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Gevurtz, F. A. (2004). The historical and political origins of the corporate board of directors. *Social Science Research Network*. Consultado el 30 de marzo de 2004. Disponible en <http://ssrn.com/abstract=546296> or doi:10.2139/ssrn.546296/.
- Golden, B. R., y Zajac, E. J. (2001). When will boards influence strategy? Inclination x power = strategic change. *Strategic Management Journal*, 22 (12), 1087-1111.
- Goodstein, J., Gautam, K., y Boeker W. (1994). The effects of board size and diversity on strategic change. *Strategic Management Journal*, 15 (3), 241-250.
- Gopinath, C.; Siciliano, J. I., y Murray, R. L. (1994). Changing role of the board of directors: in search of a new strategic identity. *The Mid-Atlantic Journal of Business*, 30 (2), 175-185.
- González, M., Modernell R., y París E. (2006). Herding behaviour inside the board: an experimental approach, corporate governance. *An International Review*, 14 (5), 388-405.
- Gorman, M., y Sahlman, W. (1989). What do venture capitalists do?. *Journal of Business Venturing*, 4, 231-248.
- Gummesson, E. (2000). *Qualitative methods in management research* (2^a ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

- Hackman, J. R., y Morris C. G. (1975). Group task, group interaction process, and group performance effectiveness. A review and proposed integration. En L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, 8. New York: Academic Press.
- Hambrick, D. C. (1987). The top management team: key to strategic success. *California Management Review*, 30, 88-108.
- Hambrick, D. C., y Finkelstein, S. (1987). *Managerial discretion: a bridge between polar views of organizational outcomes*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Hart, O. (1983). The market mechanism as an incentive scheme. *Bell Journal of Economics*, 14, 366-382.
- Hermalin, B. E., y Weisbach, M. S. (1988). The determinants of board composition. *Rand Journal of Economic*, 19 (4), 589-606.
- Hermalin, B. E., y Weisbach, M. S. (1991). The effects of board composition and direct incentives on firm performance. *Financial Management*, 20, 101-112.
- Hermalin, B. E., y Weisbach, M. S. (1998). Endogenously chosen boards of directors and their monitoring of the CEO. *American Economic Review*, 88 (1), 96-118.
- Hernández, M. (2004). *La cultura empresarial en México*. México: Miguel Ángel Porrúa/UAA.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista P. (2010). *Metodología de la Investigación* (2ª ed.). México, D. F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Hill, C. W., y Jones, G. R. (1996). *Administración estratégica. Un enfoque integrado* (3ª ed.). Colombia: McGraw-Hill.
- Hill, C. W., y Snell, S. A. (1989). Effects of ownership and control on corporate productivity. *Academy of Management Journal*, 32 (1), 25-46.
- Hillman, A. J., Cannella, A. A. J., y Paetzold, R. L. (2000). The resource dependence role of corporate directors: strategic adaptation of board composition in response to environmental change. *Journal of Management Studies*, 37, 235-255.
- Hillman, A. J., y Dalziel, T. (2003). Boards of directors and firm performance: integrating agency and resource dependence perspectives. *Academy of Management Review*, 28, 383-396.
- Holderness, C. G. (2009). The myth of diffuse ownership in the United States. *Review of Financial Studies*, 22, 1377-1408.
- Hoshino, T. (2007). Propiedad y control en las grandes empresas mexicanas. *Este País*, abril, 18-29.

- Hoskisson, R. E., y Turk, T. (1990). Corporate restructuring: governance and control limits of the internal market. *Academy of Management Review*, 15 (3), 459-477.
- Hung, H. (1998). A typology of the theories of the roles of governing boards. *Corporate Governance: An international Review*, 6 (1), 101-111.
- Huse, M. (1998). Researching the dynamics of board-stakeholder relations. *Long Range Planning*, 31, 218-226.
- Huse, M. (2000). Boards in SMEs: a review and research agenda. *Entrepreneurship and Regional Development*, 12, 271-290.
- Huse, M., y Eide, E. (1996). Stakeholder management and the avoidance of corporate control. *Business and Society*, 35, 211-243.
- Husted, B. W., y Serrano, C. (2002). Journal of business ethics. *Corporate Governance in Mexico*, 37 (3), 337-348.
- IFC. (2008). Manual IFC de Gobierno de Empresas Familiares. *Instituto PYME*. Consultado el 17 de Noviembre de 2009. Disponible en [http://www.ifc.org/ifcext/corporategovernance.nsf/AttachmentsByTitle/Family Business Second Edition Spanish/\\$FILE/Spanish Family Business Final 2008.pdf/](http://www.ifc.org/ifcext/corporategovernance.nsf/AttachmentsByTitle/Family_Business_Second_Edition_Spanish/$FILE/Spanish_Family_Business_Final_2008.pdf/).
- INEGI. (2004). Micro, pequeña, mediana y gran empresa. Estratificación de los Establecimientos. *Censos Económicos 2004*. Consultado el 27 de junio de 2009. Disponible en http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/censos/economicos/2004/industrial/estratifica2004.pdf/.
- INEGI. (2010). Censo de Población y Vivienda 2010. Consultado el 08 de febrero de 2013. Disponible en http://www.censo2010.org.mx/doc/cpv10p_00.pdf/.
- Janis, I. (1983). Groupthink: Psychological studies of policy decisions and fiascos. Houghton Mifflin, Boston. LIBRO
- Jasso, J. (2004). Relevancia de la innovación y las redes institucionales. *Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, aportes, enero-abril*, 8 (025), 5-18.
- Jasso, J. (2010). Administración: innovación, conceptos, prácticas y tendencias. En L. Corona (Ed.), *Innovación ante la sociedad del conocimiento. Disciplinas y enfoques* (215-234). México: Plaza y Valdes Editores.
- Jasso, J., y Torres, A. (2008). La gestión del conocimiento en las empresas y organizaciones: el dilema de la absorción, creación, resguardo y aprendizaje. *Revue Sciences de Gestion*, 66, 258-302.
- Jehn, K. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40 (2), 256-282.

- Jensen, M. C. (1988). Takeovers: their causes and consequences. *Journal of Economic Perspectives*, 2 (1), 21-48.
- Jensen, M. C. (1993). The modern industrial revolution, exit, and the failure of internal control systems. *Journal of Applied Corporate Finance*, 6 (4), 4-23.
- Jensen, M. C., y Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency cost and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3 (2), 305-360.
- John, K., y Senbet, L. W. (1998). Corporate governance and board effectiveness. *Journal of Banking & Finance*, 22, 371-403.
- Johnson, J., Daily, C. M., y Ellstrand, A. E. (1996). Board of directors: a review and research agenda. *Journal of Management*, 22 (3), 409-438.
- Jones, C. D., Makri, M., y Gomez-Mejia, L. R. (2008). Affiliate directors and perceived risk bearing in publicly traded, family-controlled firms. *The case of diversification, Entrepreneurship Theory and Practice*, 32, 1007-1026.
- Jonnerård, K., y Svensson, C. (1995). Corporate board behavior: emphasis in role fulfillment – typology. *Corporate Governance: An International Journal*, 3 (2), 65-71.
- Judge, W., y Zeithaml, C. (1992). Institutional and strategic choice perspectives on board involvement in the strategic decision process. *Academy of Management Journal*, 35, 766-794.
- Kakabadse, N., Kakabadse, A. K., y Kouzmin, A. (2001). Board governance and company performance: any correlations?. *Corporate Governance*, 1 (1), 24-30.
- Kaplan, S. (1997). Corporate governance and corporate performance; a comparison of Germany, Japan and US. En D. Chew (Ed.), *Studies in International Corporate Finance and Governance Systems*. Oxford, Reino Unido: Oxford University Press.
- Kearney, E., Gebert, D., y Voelpel, S. (2009). When and how diversity benefits teams: the importance of team members' need for cognition. *Academy of Management Journal*, 52, 581-598.
- Kesner, Lf. (1988). Directors characteristics and committee membership: an investigation of type, occupation, tenure and gender. *Academy of Management Journal*, 31 (1), 66-84.
- Kesner, Lf., Victor, B., y Lamont, B. (1986). Board composition and the commission of illegal acts: an investigation of Fortune 500 companies. *Academy of Management Journal*, 29, 789-799.

- Kets, V. M. F. R., Carlock, R. S., y Florent-Treacy, E. (2007). *Family business on the couch. A psychological perspective*. Chichester, England: John Wiley & Sons.
- Kallifatides, M., y Karlberg P. P. (2012). What makes for a value-creating corporate board? A literature synthesis and suggestions for research. *SSE/EFI Working Paper Series in Business Administration* No 2012:1 Stockholm School Of Economics, Institute for Research Center For Governance And Management Studies.
- Kim, E. (2006). The impact of family ownership and capital structures on productivity performance of Korean manufacturing firms: corporate governance and the “chaebol problem”. *Journal of the Japanese and International Economies*, 20, 209–233.
- Klein, A. (1996). *Firm performance and board committee structure*. Working paper. New York University.
- Kojima, K. (1993). Corporate governance in Germany, Japan, and the United States: a comparative study. *Kobe Economic & Business Review*, 38, 179-243.
- Korac-Kakabadse, N., Kakabadse, A. K., y Kouzmin, A. (2001). Board governance and company performance: any correlations. *Corporate Governance: International Journal of Business in Society*, 1 (1), 24-30.
- Kose, J., y Lemma, W. S. (1998). Corporate governance and board effectiveness. *Journal of Banking and Finance*, 22, 371-403.
- Kraakman, R.; Davies, P., Hansmann H. *et al.* (2004). *The Anatomy of Corporate Law, A Comparative and Functional Approach*. New York: Oxford University Press.
- Kula, V. (2005). The Impact of the Roles, Structure and Process of Boards on Firm Performance: evidence from Turkey. *Corporate Governance: An International Review*, 13, 265–276.
- Kula, V., y Tatoglu, E., (2006). Board process attributes and company performance of family-owned businesses in Turkey. *Corporate Governance*, 6 (5), 624-634.
- La Porta, R., López, F., y Shleifer, A. (1999). Corporate ownership around the world. *Journal of Finance*, 54, 471-517.
- La Porta, R., López, F., Shleifer, A., y Vishni, R. (1998). Law and finance. *Journal of Political Economy*, 106, 1113-1155.
- La Porta, R., López, F., Shleifer, A., y Vishni, R. (2000). Agency problems and dividend policies around the world. *Journal of Finance*, 55 (1), 1-33.

- Lane, S., Astrachan, J. H., Keyt, A., y McMillan, K. (2006). Guidelines for Family Business Boards of Directors [version electrónica]. *Family Business Review*, 19 (2), 147-167. *Social Science Research Network*. Consultado el 14 de febrero de 2008 Disponible en <http://ssrn.com/abstract=907695> or DOI: 10.1111/j.1741-6248.2006.00052.x/.
- Lang, L., y Sutz, R. (1994). Tobin's Q, corporate diversification and firm performance. *Journal of Political Economy*, 102 (6), 1248-1280.
- Lawal, B. (2012). Board dynamics and corporate performance: review of literature, and empirical challenges. *International Journal of Economics and Finance*, 4 (1), 22-44.
- Leblanc, R. W. (2003). *Board of directors: an inside view*. Tesis Doctoral, Schulich School of Business, York University, Toronto, Canada.
- Leblanc, R., y Gillies, J. (2005). *Inside the boardroom: how boards really work and the coming revolution in corporate governance*. Canada: John Wiley & Sons.
- Leblanc, R., y Schwartz, M. (2007). The black box of board process: gaining access to a difficult subject. *Corporate Governance: An International Review*, 15 (5), 843-851.
- Leech, D., y Leahy, J. (1991). Ownership structure, control type classifications and the performance of large British companies. *Economic Journal*, 101, 1418-1437.
- Letendre, L. (2004). The dynamics of the boardroom. *Academy of Management Executive*, 18 (1), 101-104.
- Levi, D. (2007), *Group dynamics for teams* (2^a ed.), Thousand Oaks, USA: Sage Publications.
- Levrau A., Van den Berghe L. (2007a). Corporate governance and board effectiveness: beyond formalism. Vierick Leuven Gent Working Paper Series 2007/3.
- Levrau A., Van den Berghe L. (2007b). Identifying key determinants of effective boards of directors. Vierick Leuven Gent Management School Working Paper Series 2007/11, Vierick Leuven Gent Management School.
- Ley General de Sociedades Mercantiles. (2011). *Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión*. Consultado el 11 de Julio de 2011. Disponible en <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/144.pdf/>.
- Líderes Mexicanos. (2007). *Nuestro board index México*. Año 16, tomo 115. México, D.F.: Editorial Ferraez Comunicación. D.F.
- Lipton, M., y Lorsch, J. (1992). A modest proposal for improved corporate governance. *Business Lawyer*, 48, 59-77.

- Lomnitz, L. A.; Pérez-Lizaur, M. (1987). *A Mexican elite family, 1820-1980: kingship, class, and culture*. Princeton: Princeton University Press.
- Lorsch, J. W. (1995). Empowering the board. *Harvard Business Review*, Jan-Feb, 107-117.
- Lorsch, J. W., y MacIver, E. (1989). *Pawns or Potentates: the reality of America's corporate boards*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Lynch, J. M. (1979). Activating the board of directors: a study of the process of increasing board effectiveness. Unpublished doctoral dissertation, Harvard University.
- Maassen, G. F. (1999). *An international comparison of corporate governance models*. Amsterdam: Spencer Stuart.
- MacAvoy, P. W., y Millstein I. M. (2004). *The recurrent crisis in corporate governance*. Stanford California, USA: Stanford University Press.
- Mace, M. L. (1971). *Directors: myth and reality*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Mace, M. L. (1972). The president and the board of directors. *Harvard Business Review*, 50 (12), 37-49.
- Mason, E. C. (1957). *Economic concentration and the monopoly problem*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- McNulty, T., y Pettigrew, A. (1996). The contribution, power and influence of part-time board members. *Corporate Governance: An International Review*, 3 (2), 160-179.
- Megginson, L.; Byrd, J., y Megginson, W. (2003). *Small Business Management* (4^a ed.). New York, NY: Mc. Graw-Hill.
- Micklethwait, J., y Wooldridge, A. (2005). *The company: a short history of a revolutionary idea*. New York: Modern Library Chronicles.
- Miles, M. B., y Huberman, A. (1994). *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*. Newbury Park, CA: Sage.
- Miller, H. R. (1993). Corporate governance in chapter 11: the fiduciary relationship between directors and stockholders of solvent and insolvent corporation. *Seton Hall Law Review*, 23, 1467-1515.
- Mintzberg, H. (1983). La naturaleza del trabajo directivo. Editorial Ariel, S.A. Traducción de: The nature of managerial work, 1973. Barcelona: Harper & Row.
- Mintzberg, H. (1984). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.

- Mintzberg, H. (1991). *Mintzberg y la dirección*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Mintzberg, H., Quinn, J. B., y Voyer J. (1997). *El Proceso Estratégico* (1ª ed.). Naucalpan de Juárez, México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Mizruchi, M. S. (1983). Who controls whom? An examination of the relation between management and boards of directors in large American corporations. *Academy of Management Review*, 8, 426-435.
- Mondy, R. W., Sharplin, A., y Premeaux, S. R. (1991). *Management concepts, practices and Skills* (5ª ed.). Needham Heights, MA, USA: Editorial Allyn y Bacon.
- Monks, R., y Minow, N. (1995). *Corporate governance*. Cambridge, MA: Blackwell Business.
- Morck, R., Shleifer, A., y Vishny, R. W. (1990). Do managerial objectives drive bad acquisitions. *Journal of Financial Economics*, 25, 31-48.
- Morck, R., Shleifer, A., y Vishny, R. W. (1988). Management ownership and market valuation: an empirical analysis [versión electrónica]. *Journal of Financial Economics*, 20, 293-315. *Corporate Governance and Family Control, Special Issues Relating to Corporate Governance and Family Control*, (1). Consultado el 08 de mayo de 2007. Disponible en http://www.gcgf.org/ifcext/cgf.nsf/Content/Discussion_Papers.
- Moscovici, S., y Doise W. (1994). *Conflict and consensus: a general theory of collective decisions*. United Kingdom: Sage Publications.
- Mueller, R. K. (1979). *Board compass*. Lexington, MA: D.C. Heath.
- Mueller, R. K. (1981). *The incomplete board: the unfolding of corporate governance*. Lexington: Lexington Books.
- Nadler, D. A.; Behan, B. A., y Nadler, M. B. (2006). *Building better boards. A blueprint for effective governance*. San Francisco: Jossey-Bass. A Wiley Imprint.
- Nenova, T. (2005). A corporate governance agenda for developing countries. *Contaduría y Administración, Universidad Nacional Autónoma de México*, (217), 181-222.
- Nicholson, G. J., y Kiel, C., (2004). A framework for diagnosing board effectiveness [versión electrónica en]. *Social Science Research Network Corporate Governance: An International Review*, 12 (4), 442-460, October 2004. Consultado el 08 de mayo de 2007. Disponible en <http://ssrn.com/abstract=608433>.
- OCDE. (2004a). Gobierno Corporativo en América Latina. Manuscrito consultado el 11 de enero de 2009. Disponible en <http://www.oecd.org/dataoecd/5/13/22368983.pdf/>.

- OCDE. (2004b). *Principios de la OCDE para el gobierno de las sociedades*. París: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.
- O'Neal, D., y Thomas, H. (1996). Developing the strategic board. *Long Range Planning*, 29, 314–327.
- Ong, C., y Lee S. (2000). Board functions and firm performance: a review and directions for future research. *Journal of Comparative Management*, 3 (1), 1-13.
- O'Donnell, D., y O'Regan, P. (2006). Exploring critical dialogue in the boardroom: getting inside the empirical black box of board dynamics. *Social Science Research Network*. Consultado el 31 de julio de 2010. Disponible en <http://ssrn.com/abstract=900967/>.
- O'Reilly, C. A., Caldwell, D. F., y Barnett, W. P. (1989). Work group demography, social integration, and turnover. *Administrative Science Quarterly*, 34, 21-37.
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods* (2ª ed.). Newbury Park, CA.: Sage.
- Pearce, J. A., y Zahra, S. A. (1991). The relative power of CEOs and boards of directors: associations with corporate performance. *Journal of Management*, 12, 135-153.
- Pearce, J. A., y Zahra, S. A. (1992). Board compensation from a strategic contingency perspective. *Journal of Management Studies*, 29, 411-438.
- Peij, S., Bezemer, P., y Maassen, G. (2012). The effectiveness of supervisory boards: an exploratory study of challenges in dutch boardrooms. *Int. J. of Business Governance and Ethics*, 7 (3), 191–208.
- Pelfini, A. (2007). Las tres dimensiones del aprendizaje colectivo. *Persona y Sociedad, Universidad Alberto Hurtado*, 21 (3), 75-89.
- Pelled, L. (1996). Demographic diversity conflict and work group outcomes: an intervening process theory. *Organization Science*, 7 (6), 615-631.
- Pettigrew, A. M. (1992). The character and significance of strategy process research. *Strategic Management Journal*, 13, 5-16.
- Pettigrew, A. M. (2002). Crosstalk: Andrew Pettigrew on executives and strategy: an interview by Kenneth Starkey. *European Management Journal*, 20 (1), 20-34.
- Pettigrew, A. M., y McNulty, T. (1995). Power and Influence in and around the boardroom. *Human Relations*, 48 (8), 845–873.
- Pfeffer, J. (1972). Merger as a response to organizational interdependence. *Administrative Science Quarterly*, 17, 382-394.

- Pfeffer, J., y Salancik, G. (1978). *The external control of organizations: a resource dependence perspective*. New York, Estados Unidos: Harper & Row.
- Pratt, J. W., y Zeckhauser, R. J. (1991). *Principals and agents: the structure of business*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- 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*, 9 (4), 373-97.
- Pye, A. (2001). A Study in Studying Corporate Boards over Time: looking backwards to move forwards. *British Journal of Management*, 12, 33–45.
- Ramirez-Escudero, J. A., y Ramírez-Escudero V., J. A. (2004). *Los consejos de administración: gobierno y desgobierno de la empresa*. Madrid: Editorial Diaz de Santos, S.A.
- Rechner, P., Sundaramurthy, Ch., y Dalton D. R. (1993). Corporate governance predictors of adoption of anti-takeover amendments: an empirical analysis". *Journal of Business Ethics*, 12, 371-378.
- Riahi-Belkaoui, A. (1996). *Multinationality and firm performance*. Westport: Quorum Books.
- Roberts, J.; McNulty, T., y Stiles, P. (2005). Beyond agency conceptions of the work of the nonexecutive director: creating accountability in the boardroom. *British Journal of Management*, 16, S5–S26.
- Robbins, S., y Coulter, M. (2005). *Administración* (8ª ed.). México: Pearson Educación.
- Rosenstein, S., y Wyatt, J. G. (1990). Outside directors, board independence and shareholder wealth. *Journal of Financial Economics*, 26, 175-191.
- Rosenstein, S., y Wyatt, J.G. (1997). Inside directors, board effectiveness, and shareholder wealth. *Journal of Financial Economics*, 44, 229-250.
- Ruigrok, W., y Tacheva, S. (2004). Top management team diversity and process: review of research gaps and methods. Working paper. Research Institute for International Management.
- Salas, V. (1999). *El gobierno de la empresa*. Document d'Economia Industrial, 11. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona.
- Salas, V. (2002). El gobierno de la empresa. Colección de Estudios Económicos de la Caixa, 29, Barcelona: Salas Fumás.
- Salmon, W. J. (1993). Crisis Prevention: how to gear up your board. *Harvard Business Review*, 71 (1), 68-75.

- Santana, D. J. (2002). *Disposiciones estatutarias de gobierno, identidad del propietario y comportamiento corporativo. Evidencia para la empresa española*. Tesis Doctoral, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.
- Sargent, J. (2005). Large firms and business groups in Latin America: towards a theory based, contextually relevant research agenda. *Latin America Business Review*, 6 (2), 39-66.
- Schulze, W.; Lubatkin, M., y Dino, R. (2002). Altruism, agency and competitiveness of family firms. *Managerial and Decision Economics*, 23 (4-5), 247-259.
- Schwandt, T. (2001). *Dictionary of qualitative inquiry* (2a ed.). Thousand Oaks, CA.: Sage Publications.
- Seashore, S. E. (1977). *Group cohesiveness in the industrial work group*. New York: Arno Press.
- Selvarajan, T. T.; Ramamoorthy, N., Flood, P. C., et al. (2007). The role of human capital philosophy in promoting firm innovativeness and performance: test of a causal model. *International Journal of Human Resource Management*, 18 (8), 1456-1470.
- Shaw, M. E. (1976). *Group dynamics: the psychology of small group behaviour*. New York: McGraw-Hill.
- Shivdasani, A. (1993). Board composition ownership structure and hostile takeovers. *Journal of Accounting and Economics*, 16, 167-198.
- Shivdasani, A., y Yermack, D. (1999). CEO involvement in the selection of new board members: an empirical analysis. *The Journal of Finance*, (5), 1829-1853.
- Shleifer, A., y Vishny, R. (1986). Large shareholders and corporate control. *Journal of Political Economy*, 94 (3), 458-461.
- Shleifer, A., y Vishny, R. (1996). A survey of corporate governance. NBER Working Paper, 5554.
- Shleifer, A., y Vishny, R. (1997). A survey of corporate governance. *The Journal of Finance*, 52 (2), 737-783.
- Short, H. (1994). Ownership, control, financial structure and the performance of the firm. *Journal of Economic Surveys*, 8 (3), 203-249.
- Silverman, D. (2001). *Interpreting qualitative data, Methods for analysing talk, Text and interaction* (2a ed.). SAGE Publications Ltd.
- Simmers, C. A. (1998). Executive board politics in strategic decision making. *Journal of Business & Economic Studies*, 4 (1), 37-56.

- Simons, T., Pelled, L., y Smith, K. (1999). Making use of difference: diversity, debate and decision comprehensiveness in top management teams. *Academy of Management Journal*, 42 (6), 662-673.
- Smith, K., Olian, J.; Sims, H., et al. (1994). Top management team demography and process: the role of social integration and communication. *Administrative Science Quarterly*, 39, 412-438.
- Spencer, A. (1983). *On the edge of the organization: the role of outside director*. New York: Wiley.
- Spira, L. F., y Bender, R. (2004). Compare and contrast: perspectives on board committees. *Corporate Governance*, 12 (4), 489-499.
- Stake, R. E. (2000). The case study method in social inquiry. En R. Gomm, M. Hammersley, y P. Foster (Eds.), *Case study method: Key issues, key texts* (pp. 20-26). London: Sage. [Original work published 1978 *Educational Researcher* (7), 5-8].
- Stake, R. E. (2006). *Multiple case study analysis*. New York, NY: The Guilford Press.
- Summers, I., Coffelt, T., y Horton, R. (1988). Work group cohesion. *Psychological Reports*, 63, 627-636.
- Tatoglu, E., y Glaister, K. W. (1998). Performance of international joint ventures in Turkey: perspectives of western firms and Turkish Firms, *International Business Review*, 7, 635-656.
- Tagiuri, R., Davis, J. A. (1982). Bivalent attributes of the family firm. Working paper. Cambridge, MA: Harvard Business School.
- Torres, A., y Jasso, J. (2005). Cross border acquisitions and mergers: learning processes of Mexican corporate groups. *Innovation: Management, Policy & Practice*, 7 (2-3), 240-255.
- Tsui, A. S., y O'Reilly, C. A. III. (1999). Beyond simple demographic effects: the importance of relational demography in superior-subordinate dyads. *Academy of Management Journal*, 32 (2), 402-423.
- Westhead, P., y Cowling, M. (1997). Performance contrasts between family and non-family unquoted companies in the UK. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 3 (1), 30-52.
- Vafeas, N. (1999). Board meeting frequency and firm performance. *Journal of Financial Economics*, 53, 113-142.

- Van den Berghe, L., y Levrain A. (2004). Evaluating boards of directors: what constitutes a good corporate board?. *Corporate Governance: An international Review*, 12 (4), 461-478.
- Van den, J., Van, A., y Voordeckers, W. (2006). Board roles in small and medium-sized family businesses: performance and importance [versión electrónica]. *Corporate Governance: An International Review*, 14 (5), 467-485. *Social Science Research Network*. Consultado el 04 de marzo de 2011. Disponible en <http://ssrn.com/abstract=930770> or DOI: 10.1111/j.1467-8683.2006.00519.x/.
- Van der, N. T., y Ingley, C. (2003). Board dynamics and the influence of professional background, gender and ethnic diversity of directors [versión electrónica]. *Corporate Governance: An International Review*, 11, 218-234. *Social Science Research Network*. Consultado el 04 de marzo de 2011. Disponible en <http://ssrn.com/abstract=465518/>.
- Vance, S. C. (1983). *Corporate leadership: boards, directors, and strategy*. New York: McGraw Hill.
- Venkatraman, N., y Ramanujam, V. (1986). The measurement of business performance in business strategy: a comparison of approaches. *Academy of Management Review*, 11, 801-814.
- Villalonga, B., y Amit, R. (2004). How Do Family Ownership, Management, and Control Affect Firm Value?. *The Journal of Finance*. Consultado el 01 de abril de 2007. Disponible en http://www.afajof.org/pdfs/2005program/UPDF/P581_Corporate_Governance.pdf/.
- Wageman, R. (1995). Interdependence and group effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 40 (1), 145-180.
- Walsh, J. P., y Seward, J. K. (1990). On the efficiency of internal and external corporate control mechanisms. *Academy of Management Review*, 15, 421-458.
- Wan, D., y Ong, Ch. H. (2005). Board structure, process and performance: evidence from public-listed companies in Singapore [versión electrónica]. *Corporate Governance: An International Review*, 13 (2), 277-290. *Social Science Research Network*. Consultado el 09 de noviembre de 2006. Disponible en <http://ssrn.com/abstract=684314/>.
- Wang, D. (2006). Founding family ownership and earnings quality. *Journal of Accounting Research*, 44 (3), 619-656.
- Weisbach, M. S. (1988). Outside directors and CEO turnover. *Journal of Financial Economics*, 20, 431-460.
- Weiss, R. S. (1994). *Learning from strangers: the art and method of qualitative interview studies* (1ª ed). New York: The Free Press.

- Weir, C., y Laing, D. (2001). Governance structures, director independence and corporate performance in the UK. *European Business Review*, 13 (2), 86-94.
- Westphal, J. D. (1999). Collaboration in the boardroom: behavioral and performance consequences of CEO-board social ties. *Academy of Management Journal*, 42 (1), 7-24.
- Williamson, O. (1964). *The economics of discretionary behavior: managerial objectives in a theory of the firm*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall.
- Uhlener, L., Wright, M., y Huse, M. (2007). Private firms and corporate governance: an integrated economic and management perspective. *Small Business Economics*, 29, 225-241.
- Van, J. (1988). *Tales of the field* (1^a ed.). Chicago: The University of Chicago Press.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research, design and methods*, (3a ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Zahra, S. A. (1990). Increasing the board's involvement in strategy. *Long Range Planning*, 23 (6), 109-117.
- Zahra, S. A. (1996). Governance, ownership, and corporate entrepreneurship: the moderating impact of industry technological opportunities. *Academy of Management Journal*, 39 (6), 1713-1735.
- Zahra, S. A., y Pearce, J. A. (1989). Board of directors and corporate financial performance: a review and integrate model. *Journal of Management*, 15 (2), 291-334.
- Zahra, S. A., Neubaum, D. O., y Huse, M. (2000). Entrepreneurship in medium-size companies: exploring the effects of ownership and governance systems. *Journal of Management*, 26 (5), 947-976.
- Zald, M. N. (1969). The power and functions of boards of directors: a theoretical synthesis. *American Journal of Sociology*, 75, 261-272.
- Zeckhauser, R. J., y Pound, J. (1990). Are large shareholders effective monitors? An investigation of share ownership and corporate performance. En Hubbard, R. G. (Ed.), *Asymmetric information, corporate finance and investment* (149-180). Chicago: University of Chicago Press.
- Zenger, T. R., y Lawrence, B. R. (1989). Organizational demography: the differential effects of age and tenure distributions on technical communication. *Academy of Management Journal*. 32 (2), 353-376.

Anexos

Anexo “A”. Cuestionario de cohesión de grupo, debate y normas de conflicto en los consejos de administración en Cd. Juárez, México, 2008

Instrucciones: Coloque una cruz en el número de la respuesta que refleje su opinión sobre lo que sucede en el consejo de administración en donde usted es consejero, utilizando la escala correspondiente para cada enunciado. Si pertenece a más de un consejo, favor de expresar lo que sucede en promedio en los consejos de administración en donde usted es consejero.

1. Miembros de este consejo se respetan entre ellos.
Muy poco de acuerdo.....1
Poco de acuerdo.....2
Regularmente de acuerdo.....3
Bastante de acuerdo.....4
Altamente de acuerdo.....5

2. Los consejeros tienen disposición para ayudarse mutuamente en las tareas del consejo.
Muy poco de acuerdo.....1
Poco de acuerdo.....2
Regularmente de acuerdo.....3
Bastante de acuerdo.....4
Altamente de acuerdo.....5

3. Los consejeros socializan entre ellos fuera de las juntas de consejo.
Muy poco de acuerdo.....1
Poco de acuerdo.....2
Regularmente de acuerdo.....3
Bastante de acuerdo.....4
Altamente de acuerdo.....5

4. Hay un alto grado de confianza entre los miembros del consejo de administración.
Muy poco de acuerdo.....1
Poco de acuerdo.....2
Regularmente de acuerdo.....3
Bastante de acuerdo.....4
Altamente de acuerdo.....5

5. Los miembros del consejo de administración demuestran responsabilidad fiduciaria en su conducta.
Muy poco de acuerdo.....1
Poco de acuerdo.....2
Regularmente de acuerdo.....3
Bastante de acuerdo.....4
Altamente de acuerdo.....5

6. Los miembros del consejo de administración son leales a la empresa.
Muy poco de acuerdo.....1
Poco de acuerdo.....2
Regularmente de acuerdo.....3
Bastante de acuerdo.....4
Altamente de acuerdo.....5

7. No existen problemas de comunicación y coordinación entre los miembros del consejo de administración.
- Muy poco de acuerdo.....1
 - Poco de acuerdo.....2
 - Regularmente de acuerdo.....3
 - Bastante de acuerdo.....4
 - Altamente de acuerdo.....5
8. El consejo de administración alcanza sus decisiones de manera unánime.
- Muy poco de acuerdo.....1
 - Poco de acuerdo.....2
 - Regularmente de acuerdo.....3
 - Bastante de acuerdo.....4
 - Altamente de acuerdo.....5
9. El consejo de administración esta bien dotado de información financiera sobre la empresa.
- Muy poco de acuerdo.....1
 - Poco de acuerdo.....2
 - Regularmente de acuerdo.....3
 - Bastante de acuerdo.....4
 - Altamente de acuerdo.....5
10. La gestión del consejo de administración es transparente.
- Muy poco de acuerdo.....1
 - Poco de acuerdo.....2
 - Regularmente de acuerdo.....3
 - Bastante de acuerdo.....4
 - Altamente de acuerdo.....5
11. El consejo de administración reúne información de manera efectiva.
- Muy poco de acuerdo.....1
 - Poco de acuerdo.....2
 - Regularmente de acuerdo.....3
 - Bastante de acuerdo.....4
 - Altamente de acuerdo.....5
12. El consejo de administración toma decisiones en contra de los intereses de los accionistas.
- Muy poco de acuerdo.....1
 - Poco de acuerdo.....2
 - Regularmente de acuerdo.....3
 - Bastante de acuerdo.....4
 - Altamente de acuerdo.....5
13. El consejo de administración se reúne frecuentemente.
- Muy poco de acuerdo.....1
 - Poco de acuerdo.....2
 - Regularmente de acuerdo.....3
 - Bastante de acuerdo.....4
 - Altamente de acuerdo.....5

14. El presidente del consejo de administración es rara vez reemplazado, excepto en casos de muerte y vejez.
 Muy poco de acuerdo.....1
 Poco de acuerdo.....2
 Regularmente de acuerdo.....3
 Bastante de acuerdo.....4
 Altamente de acuerdo.....5
15. Hay un intercambio útil de ideas en las juntas del consejo de administración.
 Muy poco de acuerdo.....1
 Poco de acuerdo.....2
 Regularmente de acuerdo.....3
 Bastante de acuerdo.....4
 Altamente de acuerdo.....5
16. Las discusiones durante las juntas son constructivas.
 Muy poco de acuerdo.....1
 Poco de acuerdo.....2
 Regularmente de acuerdo.....3
 Bastante de acuerdo.....4
 Altamente de acuerdo.....5
17. Cuando se discute un asunto, los consejeros dejan en claro sus desacuerdos ante el resto del consejo.
 Muy poco de acuerdo.....1
 Poco de acuerdo.....2
 Regularmente de acuerdo.....3
 Bastante de acuerdo.....4
 Altamente de acuerdo.....5
18. Consejeros diferentes proponen diferentes acercamientos al asunto.
 Muy poco de acuerdo.....1
 Poco de acuerdo.....2
 Regularmente de acuerdo.....3
 Bastante de acuerdo.....4
 Altamente de acuerdo.....5
19. Los consejeros abiertamente evalúan las opiniones de otros miembros.
 Muy poco de acuerdo.....1
 Poco de acuerdo.....2
 Regularmente de acuerdo.....3
 Bastante de acuerdo.....4
 Altamente de acuerdo.....5
20. Las discusiones del asunto se vuelven calientes.
 Muy poco de acuerdo.....1
 Poco de acuerdo.....2
 Regularmente de acuerdo.....3
 Bastante de acuerdo.....4
 Altamente de acuerdo.....5

21. Las juntas del consejo de administración son productivas.
Muy poco de acuerdo.....1
Poco de acuerdo.....2
Regularmente de acuerdo.....3
Bastante de acuerdo.....4
Altamente de acuerdo.....5
22. Los puntos de vista divergentes durante las juntas son tolerados.
Muy poco de acuerdo.....1
Poco de acuerdo.....2
Regularmente de acuerdo.....3
Bastante de acuerdo.....4
Altamente de acuerdo.....5
23. Los miembros del consejo de administración que son consejeros internos son objetivos en sus decisiones.
Muy poco de acuerdo.....1
Poco de acuerdo.....2
Regularmente de acuerdo.....3
Bastante de acuerdo.....4
Altamente de acuerdo.....5
24. Las opiniones de miembros externos del consejo de administración tienen peso significativo en las decisiones del consejo.
Muy poco de acuerdo.....1
Poco de acuerdo.....2
Regularmente de acuerdo.....3
Bastante de acuerdo.....4
Altamente de acuerdo.....5
25. El Conflicto es manejado de manera abierta en el consejo.
Muy poco de acuerdo.....1
Poco de acuerdo.....2
Regularmente de acuerdo.....3
Bastante de acuerdo.....4
Altamente de acuerdo.....5
26. Diferencias de opinión son aceptadas en el consejo.
Muy poco de acuerdo.....1
Poco de acuerdo.....2
Regularmente de acuerdo.....3
Bastante de acuerdo.....4
Altamente de acuerdo.....5
27. Preguntas críticas son toleradas en el consejo.
Muy poco de acuerdo.....1
Poco de acuerdo.....2
Regularmente de acuerdo.....3
Bastante de acuerdo.....4
Altamente de acuerdo.....5

28. Los desacuerdos no son perjudiciales para llevar a cabo las tareas del consejo.
- Muy poco de acuerdo.....1
 - Poco de acuerdo.....2
 - Regularmente de acuerdo.....3
 - Bastante de acuerdo.....4
 - Altamente de acuerdo.....5
29. Los desacuerdos son manejados abiertamente en el consejo.
- Muy poco de acuerdo.....1
 - Poco de acuerdo.....2
 - Regularmente de acuerdo.....3
 - Bastante de acuerdo.....4
 - Altamente de acuerdo.....5
30. Los consejeros no tratan de evadir los desacuerdos a toda costa.
- Muy poco de acuerdo.....1
 - Poco de acuerdo.....2
 - Regularmente de acuerdo.....3
 - Bastante de acuerdo.....4
 - Altamente de acuerdo.....5

Comentarios adicionales que desee expresar:

¡MUCHAS GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN!

Sus respuestas son totalmente confidenciales.

Anexo “B”. Características generales de las entrevistas del estudio de caso múltiple, Cd. Juárez, México, 2008

Clave	Localidad	Ubicación Entrevista	Fecha*	Duración	Formato de Grabación***	Tipo de consejero
Empresa “X”						
CA	Cd. Juárez, Chih. Mex.	Oficinas de la empresa.	11/03/2008	35:33 min. 29:10 min.	Digital.	Interno.
CB	Cd. Juárez, Chih. Mex.	Oficinas de la empresa.		36:03 min. 29:27 min.	Digital.	Interno.
CC	Cd. Juárez, Chih. Mex.	Oficinas de la empresa.	15/04/2008	24:06 min. 11:38 min.	Digital.	Interno.
CD	Cd. Juárez, Chih. Mex.	Oficinas de la empresa.		30:03 min. 22:35 min.	Digital.	Interno.
Empresa “Y”						
CA	Cd. Juárez, Chih. Mex.	Salón de eventos, hotel.		33:53 min.	Digital.	Interno.
CB**	Cd. Juárez, Chih. Mex.	Oficina propia.			Digital.	Externo.
CC	Cd. Juárez, Chih. Mex.	Oficina propia.	22/07/2008	43:34 min.	Digital.	Externo.
CD	Cd. Juárez, Chih. Mex.	Oficina propia.		55:38 min.	Digital.	Externo.
CE	Cd. Juárez, Chih. Mex.	Oficina de trabajo.		50:47 min.	Digital.	Externo.
CF	Cd. Juárez, Chih. Mex.	Oficina de la empresa.	29/08/2008	54:16 min.	Digital.	Interno.
CG	Cd. Juárez, Chih. Mex.	Oficina propia.		40:26 min.	Digital.	Externo.
CH	Cd. Juárez, Chih. Mex.	Salón de eventos, hotel.		54: 37 min.	Digital.	Interno.
Empresa “V”						
CA	Cd. Juárez, Chih. Mex.	Oficinas de la empresa.		30:51 min.	Digital.	Interno.
CB	Cd. Juárez, Chih. Mex.	Oficina propia.		1hr.04:35 min.	Digital.	Externo.
CC	Cd. Juárez, Chih. Mex.	Oficina trabajo.	22/12/2008	1hr. 13:07 min.	Digital.	Externo.

*En algunos casos la grabadora digital pudo dar el dato de la fecha.

** El archivo digital de la entrevista se encuentra dañado y no es posible abrir el archivo.

**Se utilizó el software Sony Digital Voice Editor Ver. 2.4.

Anexo “C”. Códigos teóricos para la cohesión de grupo, empresas “X”, “Y” y “V”, Cd. Juárez, México, 2008

Códigos Cohesión de grupo (frecuencia por empresa, “X”, “Y” y “V”)	Empresa “X”	Empresa “Y”	Empresa “V”
Hay un alto grado de confianza entre los miembros del consejo de administración. (2,4,2).	“Y entregarle el trabajo final a mi padre, para que él lo revisara junto con mi madre, fundadores de la compañía. Estuvieron completamente de acuerdo y firmaron junto con todos mis hermanos (el protocolo familiar)”.	“Si empezamos mañana con esas gentes, podemos así de donde dejamos, empezar otra vez y la misma confianza, la misma apertura”.	“No las ideas porque no era, no había confianza, “si yo le digo lo que voy a hacer, el otro va a hacer tal cosa para que no suceda o lo va a querer hacer por su cuenta”.
Los consejeros socializan entre ellos fuera de las juntas de conejo (3,7,0).	“Una vez por quincena, cuando menos”.	“Somos gente muy ocupada, no hubo mucha socialización y no es porque no nos caigamos bien”.	
La gestión del consejo de administración es transparente (10,4,1).	“Ahora nos ponemos de acuerdo, todo lo ventilamos a la luz de un protocolo familiar en donde hay una serie de reglas muy claras que todos los miembros del consejo observamos, con el fin de tener una guía muy clara y dirimir algunos tópicos que son álgidos para los miembros del consejo y los compromisos que se van contrayendo en el mismo”.	“Siempre tuve una muy grata sensación de que todo mundo estaba trabajando de forma muy cristalina. Ocasionalmente me reunía con alguno de ellos, nunca leí doble discurso”.	“Un tiempo (ríe) esa administración llevaba puras cosas, buenas preparaban como un show. Conociendo la empresa le dije: “Pos si no la andas vendiendo, la conozco perfectamente”. Eran fabricados números y todo eso en un tiempo. La realidad era otra, nomás para mostrar que él era mejor administrador”.
Miembros de este consejo se respetan entre ellos (16,8,4).	“Ha habido diferencias serias entre nosotros a lo largo del tiempo respecto a las decisiones de los negocios o discrepancias, roces fuertes, decisiones malas que se toman y se tienen que señalar y siempre ha prevalecido muy fuerte la unidad, el afecto, el respeto, la búsqueda del entendimiento, la actitud honesta de decir “si es cierto, sabes que yo la regué, me excedí en llamarte la atención”.	“En base al respeto, respeto a varios profesionalmente, creo que el respeto nos hizo un grupo tan firme, éramos un grupo cordial, alegre, eso nos hizo un grupo sin conocernos, el respeto”.	“Lo que fallo es que nunca se han respetado los niveles jerárquicos, no había el respeto que se requería, Aparte entre ellos mismos siempre había fricciones, no se respetaban. La misma gente se daba cuenta, un asesor que llegaba no se respetaba. Dos o tres semanas y ya molestaba”.

No existen problemas de comunicación y coordinación entre los miembros del consejo de administración (2,1,10).	“Cuidamos mucho nuestros espacios y nuestras áreas a la hora que él tiene que tomar decisiones sobre mi área o yo acerca de la de él, tenemos muy buena comunicación”.	“En la reunión fue buena, hubo 2 o 3 casos donde tuvimos que explicar a lo mejor de más, o nosotros sentíamos que era de más, pero nada fuera de lo normal”.	“Porque era muy difícil trabajar con dos mentes diferentes, porque uno pregunta ¿Qué te dijo? ¡Momento!, no me preguntes nada, porque no te voy a decir. ¿Quieres saber? Pregúntale a él”.
El consejo está bien dotado de información financiera sobre la empresa (1,2,0).	“Creo que han mejorado mucho las reuniones del consejo. Hace algunos años no estaba muy especificado como se manejaban los recursos”.	“Nos mandaba en anticipación los estados financieros antes de la junta y nos preparábamos, tomamos muy en serio el papel”.	
El consejo alcanza sus decisiones de manera unánime (2,0,0).	“Finalmente se toman las decisiones por mayoría y regularmente son unánimes”.		
El consejo de administración se reúne frecuentemente (4,3,1).	“Generalmente procuramos sesionar cada tres meses. Cuando las situaciones están un poco difíciles nos reunimos cuando menos una vez al mes”.	“Empezamos a hacerlo trimestral, después ellos lo cambiaron a bimestral, ellos lo solicitaron y a mí me dio mucho gusto hacerlas así”.	“No había una temporalidad, pudiera ser dos veces a la semana, una vez cada 15 días, dependiendo del estado de ánimo”.
El consejo de administración reúne información de manera efectiva (4,1,0).	“No ha habido algún tema que no hayamos podido resolver por falta de información, los temas que se han planteado tenemos la información y en base a eso emitimos nuestra opinión”.	“Con la limitante de que realmente pues no pedíamos información, sino la que se nos proporcionaba, sobre esa íbamos”.	
Los miembros del consejo de administración demuestran responsabilidad fiduciaria en su conducta (2,9,0).	“Cuando sesionamos puede haber preferencias personales, pero nunca dejamos que éstas se sobrepongan a lo que es la cultura, naturaleza y la dirección de la compañía”.	“Si, lo tomamos muy en serio, no era un juego para ninguno de los que estábamos ahí”.	
Los miembros del consejo de administración son leales a la empresa (0,4,0).		“Si tú quieres que yo ayude en la empresa, me voy a poner la camiseta y voy a hacer el papel, ayudar. El fundador genera mucho ese tipo de sentimiento, de lealtad de la gente para con él”.	

Anexo “D”. Códigos *in vivo* para la cohesión de grupo, empresas “X”, “Y” y “V”, Cd. Juárez, México, 2008

Códigos in vivo Cohesión de grupo (frecuencia por empresa, "X", "Y" y "V")	Empresa “X”	Empresa “Y”	Empresa “V”
Me empezaba a querer faltar al respeto (0,0,2).			“Llegó un momento en que de repente me empezaba a querer faltar el respeto y yo también, llego un momento en que, yo lo respeto pero no tiene porque faltarme el respeto a mí, él me falta y yo también se la devuelvo, no pasa que me corra, y así lo hizo”.
Monitoreo que hacíamos (0,1,0).		“Nos preocupamos de estar viendo las situación del mercado, así como un monitoreo que hacíamos fuera de la junta”.	
No hay una ascendencia del padre (0,0,1).			“No hay una ascendencia porque familiarmente, o sea, uno se fue por un lado y el fundador se fue por el otro y cuando empiezan a hacer este negocio se reencuentran. No hay un camino paralelo de ambos, lo que no sucede con otros, hay un camino paralelo y además, un cuate dando latigazos”.
Tienen visiones diferentes (0,0,2).			“Son dos hermanos donde no hay una buena relación de empresas, no es nada personal entre ellos, tienen visiones diferentes”.

<p>La cultura que mi papá nos puso (15,0,0).</p>	<p>“Siempre hemos sido muy autoexigentes, muy exigentes entre nosotros, nuestras jornadas de trabajo, en los resultados que vamos dando, no, no somos muy complacientes, porque esa es la cultura que mi papá nos puso desde siempre, muy, muy exigente”.</p>	
<p>Productivamente hablando no creo que sea la óptima (12,0,0).</p>	<p>“Pudiéramos ser mucho más eficientes, si aplicáramos en manera estricta la administración, si aplicáramos de una mejor forma, más correcta las habilidades que todos tenemos, ser una empresa todavía más exitosa de lo que somos, pero a lo mejor sería a riesgo de resquebrajar una relación que pues yo ya no me veo sin ella, me siento muy realizado con esta relación familiar”.</p>	
<p>Ya no estuvimos de acuerdo (0,1,0).</p>	<p>“Entre familiares y no, a todos los movió porque no iba con la visión nueva de la organización, había crecido con esa gente basado en la confianza, pero no necesariamente en capacidad, cuando empezaron los cambios, eran gente que no quería cambiar”.</p>	
<p>El ego (0,1,10).</p>	<p>“Trataba de llamarnos la atención, veía en todos unos prospectos de clientes, se quería vender analítico, de yo tengo la razón, soy el sabelotodo, pero ahí estábamos en igualdad”.</p>	<p>“El ego es lo que causó, el ego empezó a destruir. Nada más de él. Yo pienso de una forma y mi hermano de otra, por querer ser el centro de atención y todo eso”.</p>

Nada mas le daban por su lado (Corifeos) (0,0,2).

“Le llamábamos nosotros corifeo, de que nada mas le daban por su lado, no le cuidaban, ¡no!, simplemente cualquier cosa que hiciera le aplaudían y todo el rollo, en lugar de que lo apoyen o vean de que manera le ahorran, a la gente le valía gorro, gastaban y no buscaban de que manera pudieran hacerle rendir el dinero”.

Pero esa en especial, quería manejar el negocio (0,0,7).

“Tanto eran las fricciones entre ellos dos de que pienso que las respectivas esposas tuvieron algo que ver en la separación de ellos, a fin de cuentas como estuvieran los dos en ataques, aunque no hubiera tanta hermandad, estaba funcionando la empresa”.

No había en este caso el raciocinio (0,0,1).

“No había el raciocinio para decir “ok, pues no nos llevamos muy bien, pero si buscamos el mismo interés..”, no había esa capacidad de raciocinio”.

Pero él era el socio mayoritario (0,0,4).

“Eran socios los dos pero él era el socio mayoritario, si en dado momento no estuviera de acuerdo en algo el fundador, obviamente decía “ay mira, yo soy el director, entonces aquí se hace lo que yo voy a decidir”.

La balanza, no hay quien, lo frene (0,0,1).

“Al momento de que se separan sí, porque ya no hay la balanza, no hay quien lo frene. Afectó bastante, porque al momento de separarse, empezó a venirse para abajo”.

Nada más empezó a querer meterse adentro (0,0,1).

“La separación se da de esta manera, era muy raro que se metiera en la operación, siempre andaba fuera y estaba muy bien así, empezó a querer meterse y empezábamos a ver ¿Qué pasa, no?, todo lo veía muy mal, desde el punto de vista que “ya quiero algo diferente, algo nuevo”.

Códigos in vivo Cohesión de grupo (frecuencia por empresa, "X", "Y" y "V")	Empresa "X"	Empresa "Y"	Empresa "V"
Yo era el intermediario (0,0,1).			Se prestaba mucho al ¿Qué te dijo?, ¿Qué me dijo?, era mucho intermediario. No lo veía como algo ético, simplemente les daba por su lado a los dos, “no pues ¿Qué te dijo?” pues, allá pregúntale a él”.
Decisiones muy arrebatadas (0,0,4).			“Decisiones muy arrebatadas de él, una de las decisiones que me acuerdo el anuncio del restaurante, compramos uno de esos de un cuarto de millón de dólares”.
Frustración (0,0,1).			Pues, en dado momento lo que era molestia, frustración, se caía, o sea, pues se frustraba”.
Seleccionando a los miembros de su consejo (0,11,0).		¿Cuál es el perfil que buscaba? Gente innovadora, no todos en una misma línea de negocio, algunos eran relaciones probadas y en otros investigar con gente que los conocía”.	

Empezaron a verse entre ellos “yo tengo más y el otro tiene menos” (0,0,1).

“Empezaron las fricciones de que “tú eres el director y tu el subdirector o gerente”. Empezaron a verse de que “yo tengo más el otro menos”, a dividirse con que “esto es mío, esto es tuyo”, a ver lo que era de cada quien y empezaron más los contratiempos entre ambos. A pesar de que era la misma empresa, ya no había ese tipo de unión que los tenía”.

¡Quiero a alguien que sepa hacer nieve! (0,0,1).

“Siento que él veía sus debilidades y quería suplirme. En las juntas, cuando empecé a hacer la nieve, decía: “¡Quiero a alguien que sepa hacer nieve!”, ¿Qué nieve quieres, Baskin-Robbins? Y lo que hacía le cambiaba los envases, le metía el helado de nosotros a un envase de esa marca y al final decía: “¡Esta es la mejor!” Y en realidad era la nuestra. Hubo fricciones así, pesadas”.

Fricción que hubo al momento de estarse separando (0,0,1).

“Deciden que se van a separar, “te quedas con el 40% de empleados y yo con el 60%, que tú te vas conmigo, tú te vas con aquel y empezaron ¡no, tú te llevas los mejores! Fue un relajo con el personal, sucursales, y que esta es mejor sucursales que la otra. Fue bastante la fricción que hubo al momento de estarse separando”.

Cedimos con gusto las partes (2,0,0).

“Nos dimos cuenta que había muchas cosas importantes que teníamos que estar cuidando como empresarios y fue mucho más sensata la opinión de todos los que participamos en el protocolo, a la vez de que pedíamos lo que consideramos importante para cada uno de nosotros, cedimos con gusto las partes que por otro lado, eran importantes para los demás miembros. No fue muy complejo, nos pusimos rápidamente de acuerdo sobre 25 años de trabajo de la compañía, no hubo grandes diferencias, dificultades”.

Buscamos siempre el beneficio de todos (3,0,0).

“Son tantos años de trabajar juntos, de conocernos, es una manera muy fácil de ponernos de acuerdo, siempre buscamos el interés de todos, en beneficio de todos en la mayoría de los sentidos. A veces, hay cierto tipo de decisiones que yo entiendo a veces se contraponen unas contra otras, pero muy fácilmente se llega a un acuerdo”.

Es tu hermano mayor (0,0,2).

“Yo soy el más chico de la familia y me decían mis padres: “déjalo, es tu hermano mayor”.

“En el nombre sea de Dios” (0,3,0).

“Dijimos “en el nombre sea de Dios” yo siempre pongo a Dios por delante y hasta la fecha, estamos aquí desde el 90”, ya tenemos una gran cantidad de líneas y primero Dios queremos que siga creciendo”.

Valores que ejercieron e inculcaron nuestros padres (8,0,0).

“Sobre todo con la unión familiar, los valores que ejercieron y que nos inculcaron nuestros padres, se ve reflejado finalmente en nuestro trabajo, en la confianza, en el compartir y apoyar una decisión tomada finalmente y propuesta inclusive por alguno de los miembros del consejo”.

Mi padre ha sido pieza clave (5,0,0).

“Mi padre ha sido pieza clave, nos ha insistido muchísimo en que tenemos que cuidar mucho nuestra relación, para poder caminar unidos adelante, y eso ha tenido resultados fabulosos”.

**Códigos in vivo
Cohesión de grupo
(frecuencia por empresa "X", "Y" y "V")**

Empresa “X”

Empresa “Y”

Empresa “V”

Mi obligación es hacer mi papel lo mejor que pueda (0,3,0).

En principio trate obviamente de cumplir con un compromiso, estoy pidiendo algo, ellos lo están regalando, está siendo útil a la empresa, mi obligación es hacer mi papel lo mejor que pueda”.

Es un líder que provoca el trabajo en equipo (0,4,0).		“Por la personalidad del presidente, un hombre muy abierto, un líder que provoca el trabajo en equipo, de aportación de ideas, abierto a las ideas de mejora, cero paradigmas”.
Admiración hacia lo que él ha hecho y logrado (0,11,0).		“ES una persona muy abierta, es un hombre de bien, justa, que comparte con sus empleados, con su comunidad”.
Como máximo órgano de una institución, tiene una enorme utilidad (8,22,0).	“Hoy siento que operan mucho mejor las cosas que cuando no había consejo”.	“Es muy necesario, muy sano, queremos ser una empresa mexicana, estar en todos los puntos del país, queremos ya institucionalizarla”.
Protocolo familiar (2,0,0).		“Después de eso nuestro consejo fue completamente distinto. Ahorita es un consejo funcional”.
Cautela (2,0,0).	“los compromisos que se van contrayendo en el consejo nos van haciendo que nosotros tengamos mucha cautela para no llegar a un punto donde haya un desencuentro, sin que podamos dirimirlo entre nosotros de una manera ordenada”.	
No nos las cobraban (1,0,0).	“La gente externa era gente que le reconocíamos cierta capacidad profesional, sus participaciones no nos las cobraban, lo hacían por amistad a la familia”.	

Yo siento que porque todos íbamos a aprender (0,16,0).

“Tenemos ganas de aprender y ahí tenemos una oportunidad, sería muy deshonesto decirte ganas de ayudar nada mas, en el aprender lo estas ayudando a él. Es mi amigo, lo estimo muchísimo, pero también aprendo. Todos ahí jalamos algo para nuestro negocio y vida”.

Para no causar conflicto (0,0,2).

“Ya cuando empezó a suceder esto, entonces yo no encajaba, no tiene sentido que tu digas una cosa y hagas otra, pero no opté por retirarme por completo para no causar conflicto”.

Manejaba el negocio a su entera discreción (4,0,0).

“En el pasado mi papa era “así con la cosas y se acabo”, en base a autoritarismo, muy autoritario”.

¿Sabes qué? Nos vamos a separar (0,0,11).

“Fue muy triste. Me dice un día: “Sabes que eres bien trabajador, tiene diez años sin irte de vacaciones, vete con tu familia a Europa uno, dos, tres meses, te voy a doblar el sueldo”. Quedaron de depositarme y que no pasa mi tarjeta. Ya estaba todo planeado, el ya tenía otra empresa, lo que hizo fue saquear la empresa y levantar la otra, No entendía porque pasaban las cosas así. Pregunté y me dijo ¿Sabes qué? Nos vamos a separar”. Y luego se retractaba, como no hicimos nada por escrito. Si nos hubiéramos quedado juntos o separado bien, nos hubiera ido bien. Fue muy costoso separarnos”.

Ya no estuvimos de acuerdo (0,2,0).

“Era toda una familia, la fricción se dio por el lado de mi cuñado, entró en una etapa de confort y llegó un momento en donde ya no estuvimos de acuerdo, entonces les dije: “ahí están 3 tiendas, agarren las que quieran”. Liberamos la parte familiar bien, en orden. Y tuve la oportunidad de buscar algo más institucional”.

Se empezó a hacer dos grupos (0,0,1).

“Empezaron los problemas. Se fue reflejando en el negocio, se empezó a hacer dos grupos, el de él y el mío. Era informal, o sea ¿Tú estás conmigo, o eres de aquel?”.

Anexo “E”. Códigos teóricos para el debate, empresas “X”, “Y” y “V”, Cd. Juárez, México, 2008

Códigos in vivo Cohesión de grupo (frecuencia por empresa, "X", "Y" y "V")	Empresa “X”	Empresa “Y”	Empresa “V”
Las discusiones del asunto vuelven calientes (4,3,3).	“Cuando existe confianza y una buena cohesión, hay temas que despiertan pasión, entendemos eso y cuando esto sucede los abordamos con madurez, entendemos que a lo mejor puede eventualmente calentarse algún miembro del consejo, molestarse respecto a un asunto, pero siempre terminamos de acuerdo, poniendo de lado nuestras diferencias y entendiendo que por el bien de la compañía se tienen que asumir ciertas medidas. No causa mayor problema”.	“Como no teníamos objetivos de que fuéramos socios, o tuviéramos algo de ganar, no era tanto, pero si dejabas en claro que no te parecía, pero no te ibas hasta la yugular de decir ¡No, no, ni madre, es que yo ahí llevo el 80% de perder!”. Ahí si es muy diferente y ellos así lo entendían también, no íbamos a hacer ahí tampoco nuestro sainete”.	“En ocasiones sí, digamos de 10 juntas, 7 eran acaloradas”.
Las juntas del consejo de administración son productivas (5,6,0).	“Tratar de ser más efectivos en cuanto al manejo del tiempo de las reuniones, a veces nos perdemos mucho y desperdiciamos demasiado tiempo en cosas que no tienen que ver con la tarea del consejo”.	“Creo que se va haciendo algo muy ágil y eficaz, uno de ellos decía “¡no, pues si no la pasamos repadre!”. Nunca lo percibí así como que ¡tengo que ir a estas juntas”.	

Las discusiones durante las juntas son constructivas (1,2,1).	“Muchas veces divagamos mucho por la misma relación tan cercana que llevamos, empezamos a tocar un tema, a tocar historias, cosas que no vienen al tema”.	“Se hacían las discusiones muy ricas, creo que todo el mundo, algo que a mí me gusto ¡todo el mundo muy respetuoso!”.	“Si uno propone hacer algo el otro lo cuestionara, o si el otro lo propone el uno hace lo mismo y esto dificulta el acuerdo”.
Consejeros diferentes proponen diferentes acercamientos al asunto (1,2,0).	“Con el derecho de veto que le asiste a mi padre, lo veta, nos pide que reconsideremos, nos pide algún voto de apoyo, lo apoyamos, se revisan las inversiones financieras y nos damos cuenta que había ángulos que no se analizaron con detalle y a la postre se vuelven inversiones muy importantes para el grupo”.	“Llegamos a discutir ahí algunos puntos, había ciertos puntos donde si como que “!entiéndeme que es así”, y él decía “oye, ¿pero porque no es así?”, “!pues es que no se puede!”. No creo que nunca lo hayamos tomado personal, la relación fue excelente”.	
Los miembros del consejo de administración que son consejeros internos son objetivos en sus decisiones (2,0,3).	“Y le mete mucha emotividad y en ocasiones el consejero que se siente relegado, se siente lastimado, vota de una forma muy subjetiva por ese tipo de situaciones, entonces entendimos que teníamos que primero remediar esta situación y nos metimos de lleno a desarrollar el protocolo familiar”.		“Ellos son muy emocionales, yo le decía al fundador “espérate ¡esto no es de emoción, piénsalo!. Te cae mal, pero si hay que hacerlo, hay que hacerlo, te cae bien, igual”.
Hay un intercambio útil de ideas en las juntas del consejo de administración (3,5,2).	“Todo mundo aporta, nadie se queda con nada, ahí no hay con que no voy a decir, porque si no ¿Qué va a pasar? ¿Qué van a decir?”.	“Libremente expresábamos, eso es lo que me gusto, tenía una libertad de expresar, sin la limitante de que si éramos amigos del fundador o no, todos íbamos en confianza de expresarle, lo que pensábamos objetivamente, nos invitaron a algo y pues a eso vamos”.	“Había ese tipo de intercambio, en ocasiones si pensaba ¿para qué digo? Si me van a decir... pero la mayoría no, sí había intercambio de los asuntos entre todos los asistentes”.

<p>Los consejeros abiertamente evalúan las opiniones de otros miembros (3,2,0).</p>	<p>“Decidimos afiliarnos a una empresa nacional y estábamos muy indecisos por los pros y contras que se veían, lo pusimos a votación por el consejo, se votó por mayoría y resultó que al final era la decisión más acertada, a pesar de que el director de ese momento no estaba de acuerdo”.</p>	<p>“Los consejeros no evaluamos las opiniones de los otros miembros, lo doy por hecho, no pongo en tela de duda la evaluación que ellos hacen”.</p>	
<p>Las opiniones de miembros externos del consejo de administración tienen peso significativo en las decisiones del consejo (5,11,1).</p>	<p>“En su momento nos sirvió bastante y nos orientó bastante en tomar decisiones en otro sentido en la misma compañía, las prioridades estaban muy cambiadas”.</p>	<p>“No creas que porque el era el dueño al final de cuentas decía “ya se acabo el juego señores y yo hago lo que quiera”. El tiempo que estuvimos trabajando con él, la verdad es que se lo tomó muy en serio y tomó las sugerencias muy en serio”.</p>	<p>“Lo primero que hice con ellos fue lo siguiente, porque todo mundo daba órdenes, así que les digo “mira, vamos a hacer una cosa, tú manejas esto y tú das las instrucciones en este otro negocio ¡y claro, te juntas y reportas!, y se ponen de acuerdo”, ¡y lo logramos!.</p>
<p>Los puntos de vista divergentes durante las juntas son tolerados (4,11,2).</p>	<p>“Procuramos discutir a fondo, darle todo el tiempo necesario y que nos presente toda la información para tomar una decisión en un sentido y otro, pero hay muchas decisiones que las tomamos de manera dividida y aún así existe el respeto y el entendimiento para asumirlas y disciplinarse”.</p>	<p>“El fundador era muy raro que tratara así, mejor ellos discutían y uno se salía, o sea, se iba y se quedaba nada mas uno en la junta”.</p>	
<p>Cuando se discute un asunto, los consejeros dejan en claro sus desacuerdos ante el resto del consejo (5,2,1).</p>	<p>“A la hora en que llegamos a este acuerdo, fue muy balanceado, los cinco hablamos, mencionamos con que estábamos de acuerdo, con que estábamos en desacuerdo y verdaderamente fue rápido como estuvimos de acuerdo”.</p>	<p>Los desacuerdos sí, expresándose abiertamente”.</p>	

Anexo “F”. Códigos *in vivo* para el debate, empresas “X”, “Y” y “V”, Cd. Juárez, México, 2008

Códigos in vivo Debate (frecuencia por empresa, "X", "Y" y "V")	Empresa “X”	Empresa “Y”	Empresa “V”
Si la empresa crece como pensamos, va a ser muy necesario (8,0,0).	“Algún tipo de retroalimentación externa, a veces hay ciertas cosas que aunque uno esta muy inmerso en la compañía y se da cuenta de situaciones que se dan dentro y fuera de la misma, hay muchas situaciones que no alcanza a visualizar”.		
Nos vamos a la universidad (1,0,0).	“Nos vamos a la universidad a educarnos, nos educamos y nos integramos en la compañía, todos traemos distintos antecedentes educacionales”.		
Incapacidad de manejar un negocio (0,0,8).		“Nomás veía lana y yo le decía al fundador “nomás su hermano ve lana y aguas”, porque se iba, la iba a invertir o le iba a ver que le hacía o hasta él mismo la sacaba”.	
No necesariamente todos en una misma línea de negocio (0,6,0).	“Yo no lo conocía y me decía “¿Por qué yo?, “bueno, porque tienes un negocio multipunto que no es de mi ramo, has manejado un esquema de innovación”. ¿Cuál es el perfil que yo buscaba? Gente que fuera innovadora, no necesariamente todos en una misma línea de negocio, sino en diferentes”.		

Siempre hay el cuentas alegres, siempre hay el negativo (1,2,0).	“Ha tenido mucho que ver las épocas de la economía, nos ha hecho que le hagamos más caso a las opiniones, siempre hay el cuentas alegres, el negativo, el pesimista y según la situación económica porque la que ha pasado la empresa es al que se le va haciendo caso, más o menos así ha sido”.	“Aporta muy buenas ideas, son gente que viene de ámbitos diferentes y ven las cosas desde puntos de vista distintos, el pragmático, el cerebral, el vendedor, el de recursos humanos, son puntos que valen la pena escuchar”.
Ese es un problema también, su personalidad (0,0,10).	“Lo que sí sucede es que la emotividad se sobreponía al raciocinio en ambas partes, o sea, ellos dicen “esa es mí personalidad, así soy yo”. Y les decía “bueno, pero es que eso no lo tienes que poner por encima del negocio, ponlo por abajo, sigue siendo tu”. Los dos son muy trabajadores”.	
Personalidades del consejo (0,13,0).	“Éramos muy diferentes todos, yo era muy agresivo y demandante, había gente muy tranquila que hacía puntos de vista muy sabios”.	
Yo recorrí afortunadamente muchos puestos (9,0,0).	“Pase por todos esos puestos, si me puedo jactar de que conozco a la empresa de la “A” a la “Z”, probablemente en puestos administrativos no”.	
Son gente con mucha más experiencia (0,5,0).	“Habíamos un par de personas que a lo mejor no teníamos tanta experiencia, ellos son gente con muchas más experiencia, había una buena mezcla”.	
Batallaban mucho para manejar esos conceptos (0,0,3).	“Los únicos cursos que tomaron y si se capacitaban mucho era en lo que era producción, pero no en gestión, dirección, control. Batallaban mucho para manejar esos conceptos”.	

Poca apertura de las personas, para que no se tome personal (0,0,3).

“Apertura de las personas, para lo que se diga o se trate en el consejo no se tome personal, si hubiera existido esto hubiera funcionado mejor”.

¿Y de que nos va a servir? Mas que para sacarnos lana (0,0,3).

“Nos llevaban asesores. Llegaba un momento en que les molestaba hasta a ellos mismos, en lugar de ver el seguimiento para sacar la empresa adelante. “!Ay, este ya esta otra vez, ni sabe lo que está haciendo! ¿De qué nos va a servir? Mas que para sacarnos lana”. Asesor tras asesor que llegaba, igual”.

Anexo “G”. Códigos teóricos para normas de conflicto, empresas “X”, “Y” y “V”, Cd. Juárez, México, 2008

Códigos in vivo Normas de conflicto (frecuencia por empresa, "X", "Y" y "V")	Empresa “X”	Empresa “Y”	Empresa “V”
Los consejeros tratan de evadir los desacuerdos a toda cosa (1,0,0).	“No, con nada, suelta todo (el consejero), ahorita mismo estábamos nada mas tres hermanos y traíamos una diferencia de opinión de cómo íbamos a manejar un asunto, obviamente hay intereses, puntos de vista y al final de cuentas, éramos la opción de dos contra la opción de uno”.	-	-
Los desacuerdos son manejados abiertamente en el consejo (2,5,0).	“A quien no presentó toda la información se le hace ver de que estamos inconformes y que esperamos que la presente la próxima vez, y en la minuta de la junta se especifican los resultados que se esperan y para cuando”.	“La mitad de los consejeros es gente muy respetuosa e introvertida, ellos a lo mejor se guardaban, pero yo y otros dejábamos muy en claro que no estábamos de acuerdo”.	
Diferencias de opinión son aceptadas en el consejo (2,1,2).	“Finalmente surgió una votación, quedamos tres a dos en la votación porque decíamos “vamos y vamos y vamos”, y normalmente le damos, cuando no llegamos a un consenso o lo posponemos (la decisión para después) y en esta ocasión nos tomó meses y no llegábamos a un consenso, hasta que determinamos ponerlo a votación”.	“Cada quien tiene su propio punto de vista, yo no trataba de levantar el grupo en una idea mía para decir ¿Verdad que está mal?, creo que de eso se trata, ¿no?”.	“La mayoría de las juntas no eran para la gran toma de decisiones, por ejemplo, “vamos a remodelar las tiendas”, enseñaban el diseño y todo el rollo, pero no había el “¿Qué opinan?, ¿Estan de acuerdo?, ¿Les parece? Se decía lo que ya se iba a efectuar, nada de “Vamos a ver puntos de vista, que opinan, hacia donde vamos”.

El conflicto es
manejado de
manera abierta
en el consejo
(0,2,0).

“Un cuate que era un
poquito conflictivo, llegamos
a tener una discusión, el
creía que estaba bien, pero
cuando empieza a
cuestionar por cuestionar,
bueno, “¿Qué propones?”,
“no, no, no tengo ninguna
propuesta, pero no estoy de
acuerdo”, ¡no se vale!”.

Anexo “H”. Códigos teóricos para la eficacia del consejo, empresas “X”, “Y” y “V”, Cd. Juárez, México, 2008

Cohesión de grupo y debate en su influencia sobre la eficacia del consejo	Tareas del consejo	Empresa “X”	Empresa “Y”	Empresa “V”
Cohesión de grupo en su influencia sobre la eficacia del consejo en sus funciones de control.	Monitorear y evaluar el desempeño de la empresa.	<p>“Realmente han mejorado mucho las reuniones de consejo. Hace algunos años no estaba muy especificado como se manejaban los recursos. Había muchos recursos que se destinaban y no se marcaban bien, no se definía bien que era específicamente”.</p> <p>Tenemos metas e indicadores muy específicos para saber si el miembro del consejo, cuando esta participando activamente dentro de la compañía, desempeña adecuadamente o no su rol, su función y cuando no es así, pues inmediatamente se le llama a cuentas”.</p>	<p>Oye espérate, no nos vamos a esperar 3 meses para ver esto... ¿Por qué no nos invitas un desayuno y nos vemos en 20 días?... ¡Porque esto urge!”.</p>	<p>“Un tiempo esa administración llevaba puras cosas buenas, como preparaban así como un show. Conociendo la empresa, le dije: Pos si no la andas vendiendo, la conozco perfectamente. O sea, eran números fabricados y todo eso en un tiempo”.</p>
Articular los objetivos de los accionistas y enfocar la atención de ejecutivos claves sobre el desempeño de la empresa.		<p>“El proceso es mucho más sencillo porque no hay una situación tipo anímica en nuestras decisiones, o sea, no están metidas otras cosas cuando estamos tratando temas muy concretos de la compañía y eso (el protocolo familiar) nos ha ayudado enormemente, la operación no se vuelve complicada”.</p>	<p>“Sí tuvo valor agregado, uno de ellos fue en la rigurosidad de los estados financieros, ya no son para la empresa solamente, sino que se prepararon para que los pudiera ver un tercero”.</p>	<p>“En este caso son dos hermanos donde no hay una buena relación de empresas, o sea, no es nada personal entre ellos, sino que tienen visiones diferentes, la relación empresarial entre ellos dos es opuesta”.</p>

<p>Ratificar y monitorear decisiones importantes.</p>		<p>“Pues en dado momento lo que era molestia, a lo mejor frustración, se caía, se frustraba ¿no? ¿Cómo es posible de viendo todo lo que a lo mejor no sabía, el hermano tomaba la decisión sin conocer la consecuencia para la empresa?.</p>
<p>Reducir costos de agencia.</p>	<p>“El proceso es mucho más sencillo porque no hay una situación tipo anímica en nuestras decisiones, o sea, no estan metidas otras cosas cuando restamos tratando temas muy concretos de la compañía yeso (el protocolo familiar) nos ha ayudado enormemente, la operación no se vuelve complicada”.</p>	<p>“El hermano se rodeaba de gente, les llamábamos “corifeo”, le daban por su lado, no le cuidaban ¡no!, cualquier cosa que hiciera la aplaudían, alimentaban el ego, por eso les llamábamos así. Y en la junta, en lugar de que lo apoyen o vean de qué manera le ahorran, a la gente le valía gorro, gastaban y no trataban de buscar de que manera hacerle rendir el dinero”.</p>
<p>Cohesión de grupo en su influencia sobre la eficacia del consejo en sus funciones de estrategia.</p>	<p>Examinar el ambiente interno y externo de la empresa.</p>	<p>“Pudiéramos ser mucho más eficiente si aplicáramos en manera estricta la administración y ser una empresa todavía más exitosa de lo somos, pero sería a riesgo de resquebrajar una relación familiar. No es lo mejor en teoría para la empresa el hecho de que trabajemos tan armoniosamente como hermanos, pero es un extra que no lo cambiaría por el doble del rendimiento económico”.</p>

<p>Guiar a la alta dirección a alcanzar la misión y objetivos de la empresa.</p>	<p>“Nos dimos cuenta que había muchas cosas que teníamos que estar cuidando como empresarios, fue mucho más sensata la opinión de los que participamos en el protocolo familiar, cedimos con gusto las partes que eran importantes para los demás y para cada uno, nos pusimos de acuerdo sobre 25 años de trabajo, no tuvimos grandes diferencias, dificultades”.</p>	<p>“Diferíamos en lo personal, y creo comparto la idea con varios, de una operación en Estados Unidos, costosa, no era rentable y fuimos muy directos en ese sentido. Al final dejó de existir. Fue uno de los objetivos fuertes que se lograron como consejo”.</p>	<p>“El hermano se rodeaba de gente, les llamábamos “corifeo”. Le daban por su lado, no le cuidaban ¡no!, cualquier cosa que hiciera le aplaudían, alimentaban el ego, por eso les llamábamos así. Y en la junta, en lugar de que lo apoyen o vean de qué manera le ahorran. A la gente le valía gorro, gastaban y no trataban de buscar de que manera hacerle rendir el dinero”.</p>
<p>Participación e implementación de estrategias.</p>	<p>“Creo que deberíamos hacer más esfuerzo de estrategia, no hacemos lo suficiente. Aunque definimos cosas muy importantes para nuestro futuro con la implantación del protocolo familiar”.</p>	<p>“En particular una decisión acerca de la adquisición de un competidor de Chihuahua capital, ha sido todo un éxito, en otra, la inversión en equipo de automatización de almacén, inversión muy importante en su momento, también fue todo un éxito”.</p>	
<p>Asegurar recursos valiosos.</p>			<p>“Tomando decisiones estratégicas muy arrebatadas, por ejemplo, el anuncio del restaurante, compramos uno de esos de un cuarto de millón de dólares”.</p> <p>“Es que tú no tienes que estar aquí adentro para nada, quedamos que seis meses fuera y seis meses no te pares aquí para nada”. Y el fundador se fue”.</p>

<p>Debate en su influencia sobre la eficacia del consejo en sus funciones de control.</p>	<p>Ratificar y monitorear decisiones importantes.</p>	<p>“Hay muchas veces puntos de vista divergentes y hay decisiones que son muy trascendentes para la compañía, y tiene que estar dado por consenso y procuramos discutir a fondo; darle todo el tiempo necesario y que se nos presente toda la información para tomar una decisión”.</p>	<p>“Pero el hermano era el socio mayoritario, y si en dado momento no estuviera de acuerdo en algo el fundador, obviamente él decía “ay mira, es que yo soy el director, entonces aquí se hace lo que yo en dado momento voy a decidir”.</p>
	<p>Monitorear y evaluar el desempeño de la empresa.</p>		<p>“Algunas sucursales que no cerramos en su momento que a lo mejor las cerramos después, queríamos más resultados y nosotros echándole ganas, y nos decían ellos “ya vimos, ahí está casi garantizado que no va a funcionar”.</p>
<p>Debate en su influencia sobre la eficacia del consejo en sus funciones de estrategia.</p>	<p>Participación e implementación de estrategias.</p>	<p>“Inversiones del grupo en las cuales el consejo ha tomado la decisión y determinado no participar y con el derecho de veto que le asiste a mi padre, nos pide que reconsideremos, lo apoyamos, se revisan las inversiones financieras y nos damos cuenta que había ángulos que no se analizaron con detalle del negocio, y a la postre se vuelven inversiones muy importantes”.</p>	<p>“Paramos la expansión de una bodega. Me llamaba mucho la atención como tomaba en cuenta las opiniones del consejo. Analizamos números, el mercado y la economía, y el fundador dio marcha atrás a un proyecto que venía analizando de bastante tiempo”.</p>
	<p>Ambiente externo.</p>	<p>“Gente que se agrega al consejo por temporadas, asesores financieros, jurídicos, técnicos”.</p>	
	<p>Proveer de consejo a la organización y al director general.</p>		<p>“Llegado un momento en que el consultor ya les molestaba hasta a ellos mismos”.</p>

Anexo “I”. Tablas de frecuencia. Cohesión de grupo, empresas “X”, “Y” y “V” por pregunta, Cd. Juárez, México, 2008

respetoentrellos					
1		Frecuencia	Percentil	Percentil Válido	Percentil Acumulativo
Válido	1	1	6.7	6.7	6.7
	2	1	6.7	6.7	13.3
	3	1	6.7	6.7	20
	4	5	33.3	33.3	53.3
	5	7	46.7	46.7	100
	Total	15	100	100	

ayudamutua					
2		Frecuencia	Percentil	Percentil Válido	Percentil Acumulativo
Válido	2	2	13.3	13.3	13.3
	3	2	13.3	13.3	26.7
	4	7	46.7	46.7	73.3
	5	4	26.7	26.7	100
	Total	15	100	100	

socializanfuera					
3		Frecuencia	Percentil	Percentil Válido	Percentil Acumulativo
Válido	1	1	6.7	6.7	6.7
	2	1	6.7	6.7	13.3
	3	6	40	40	53.3
	4	3	20	20	73.3
	5	4	26.7	26.7	100
	Total	15	100	100	

confianzamiembros					
4		Frecuencia	Percentil	Válido Percentil	Percentil Acumulativo
Válido	2	1	6.7	6.7	6.7
	3	2	13.3	13.3	20
	4	5	33.3	33.3	53.3
	5	7	46.7	46.7	100
	Total	15	100	100	

responsabfiduciaria					
5		Frecuencia	Percentil	Percentil Válido	Percentil Acumulativo
Válido	1	1	6.7	6.7	6.7
	2	1	6.7	6.7	13.3
	3	2	13.3	13.3	26.7
	4	2	13.3	13.3	40
	4.28	1	6.7	6.7	46.7
	5	8	53.3	53.3	100
	Total	15	100	100	

lealtad					
6		Frecuencia	Percentil	Percentil Válido	Percentil Acumulativo
Válido	3	2	13.3	13.3	13.3
	4	1	6.7	6.7	20
	5	12	80	80	100
	Total	15	100	100	

comunycoordinac					
7		Frecuencia	Percentil	Percentil Válido	Percentil Acumulativo
Válido	1	1	6.7	6.7	6.7
	2	1	6.7	6.7	13.3
	3	4	26.7	26.7	40
	4	5	33.3	33.3	73.3
	5	4	26.7	26.7	100
	Total	15	100	100	

decisionunanime					
8		Frecuencia	Percentil	Percentil Válido	Percentil Acumulativo
Válido	1	1	6.7	6.7	6.7
	3	5	33.3	33.3	40
	4	7	46.7	46.7	86.7
	5	2	13.3	13.3	100
	Total	15	100	100	

infofinanciera					
9		Frecuencia	Percentil	Percentil Válido	Percentil Acumulativo
Válido	2	2	13.3	13.3	13.3
	3	4	26.7	26.7	40
	4	2	13.3	13.3	53.3
	5	7	46.7	46.7	100
	Total	15	100	100	

gestiontransparente					
10		Frecuencia	Percentil	Percentil Válido	Percentil Acumulativo
Válido	2	1	6.7	6.7	6.7
	3	2	13.3	13.3	20
	4	1	6.7	6.7	26.7
	5	11	73.3	73.3	100
	Total	15	100	100	

informacionefectiva					
11		Frecuencia	Percentil	Percentil Válido	Percentil Acumulativo
Válido	2	4	26.7	26.7	26.7
	3	1	6.7	6.7	33.3
	4	6	40	40	73.3
	5	4	26.7	26.7	100
	Total	15	100	100	

decisionesencontra					
12		Frecuencia	Percentil	Percentil Válido	Percentil Acumulativo
Válido	1	2	13.3	13.3	13.3
	2	1	6.7	6.7	20
	3.86	2	13.3	13.3	33.3
	4	3	20	20	53.3
	4.32	2	13.3	13.3	66.7
	5	5	33.3	33.3	100
	Total	15	100	100	

reunefrecuente					
13		Frecuencia	Percentil	Percentil Válido	Percentil Acumulativo
Válido	1	1	6.7	6.7	6.7
	2	4	26.7	26.7	33.3
	3	4	26.7	26.7	60
	4	2	13.3	13.3	73.3
	5	4	26.7	26.7	100
	Total	15	100	100	

pdtereemplazado					
14		Frecuencia	Percentil	Percentil Válido	Percentil Acumulativo
Válido	2	4	26.7	26.7	26.7
	3	1	6.7	6.7	33.3
	4	6	40	40	73.3
	5	4	26.7	26.7	100
	Total	15	100	100	

Anexo “J”. Tablas de frecuencia. Debate, empresas “X”, “Y” y “V” por pregunta, Cd. Juárez, México, 2008

intercambioutil					
15		Frecuencia	Percentil	Percentil Válido	Percentil Acumulativo
Válido	1	1	6.7	6.7	6.7
	3	2	13.3	13.3	20
	4	8	53.3	53.3	73.3
	5	4	26.7	26.7	100
	Total	15	100	100	

discusionconstruct					
16		Frecuencia	Percentil	Percentil Válido	Percentil Acumulativo
Válido	2	2	13.3	13.3	13.3
	3	3	20	20	33.3
	4	4	26.7	26.7	60
	5	6	40	40	100
	Total	15	100	100	

clarodesacuerdo					
17		Frecuencia	Percentil	Percentil Válido	Percentil Acumulativo
Válido	2	1	6.7	6.7	6.7
	3	3	20	20	26.7
	4	8	53.3	53.3	80
	5	3	20	20	100
	Total	15	100	100	

diferentesacercam					
18		Frecuencia	Percentil	Percentil Válido	Percentil Acumulativo
Válido	3	2	13.3	13.3	13.3
	4	10	66.7	66.7	80
	5	3	20	20	100
	Total	15	100	100	

abiertasopiniones					
19		Frecuencia	Percentil	Percentil Válido	Percentil Acumulativo
Válido	1	1	6.7	6.7	6.7
	2	3	20	20	26.7
	3	2	13.3	13.3	40
	4	7	46.7	46.7	86.7
	5	2	13.3	13.3	100
	Total	15	100	100	

decisionescalientes					
20		Frecuencia	Percentil	Percentil Válido	Percentil Acumulativo
Válido	1	3	20	20	20
	2	3	20	20	40
	3	4	26.7	26.7	66.7
	4	2	13.3	13.3	80
	5	3	20	20	100
	Total	15	100	100	

juntasproductivas					
21		Frecuencia	Percentil	Percentil Válido	Percentil Acumulativo
Válido	3	5	33.3	33.3	33.3
	4	5	33.3	33.3	66.7
	5	5	33.3	33.3	100
	Total	15	100	100	

ptosdivergentestole					
22		Frecuencia	Percentil	Percentil Válido	Percentil Acumulativo
Válido	2	1	6.7	6.7	6.7
	3	4	26.7	26.7	33.3
	4	5	33.3	33.3	66.7
	5	5	33.3	33.3	100
	Total	15	100	100	

consejerointobjetivo					
23		Frecuencia	Percentil	Percentil Válido	Percentil Acumulativo
Válido	2	1	6.7	6.7	6.7
	3	4	26.7	26.7	33.3
	4	7	46.7	46.7	80
	5	3	20	20	100
	Total	15	100	100	

opinionexternos					
24		Frecuencia	Percentil	Percentil Válido	Percentil Acumulativo
Válido	2	1	6.7	6.7	6.7
	3	3	20	20	26.7
	4	6	40	40	66.7
	4.29	1	6.7	6.7	73.3
	5	4	26.7	26.7	100
	Total	15	100	100	

Anexo “K”. Tablas de frecuencia. Normas de conflicto, empresas “X”, “Y” y “V” por pregunta, Cd. Juárez, México, 2008

conflictoabiertament					
25		Frecuencia	Percentil	Percentil Válido	Percentil Acumulativo
Válido	2	1	6.7	6.7	6.7
	3	2	13.3	13.3	20
	4	8	53.3	53.3	73.3
	4.13	1	6.7	6.7	80
	5	3	20	20	100
	Total	15	100	100	

diferenciasopinion					
26		Frecuencia	Percentil	Válido Percentil	Percentil Acumulativo
Válido	2	2	13.3	13.3	13.3
	3	1	6.7	6.7	20
	4	9	60	60	80
	5	3	20	20	100
	Total	15	100	100	

criticastoleradas					
27		Frecuencia	Percentil	Percentil Válido	Percentil Acumulativo
Válido	2	2	13.3	13.3	13.3
	3	2	13.3	13.3	26.7
	4	6	40	40	66.7
	5	5	33.3	33.3	100
	Total	15	100	100	

desacuerdosperjudi					
28		Frecuencia	Percentil	Percentil Válido	Percentil Acumulativo
Válido	1	6	40	40	40
	2	3	20	20	60
	2.38	1	6.7	6.7	66.7
	4	4	26.7	26.7	93.3
	5	1	6.7	6.7	100
	Total	15	100	100	

desacuerdosabierta					
29		Frecuencia	Percentil	Percentil Válido	Percentil Acumulativo
Válido	2	2	13.3	13.3	13.3
	4	12	80	80	93.3
	5	1	6.7	6.7	100
	Total	15	100	100	

evadirdesacuerdos					
30		Frecuencia	Percentil	Percentil Válido	Percentil Acumulativo
Válido	1	6	40	40	40
	2	4	26.7	26.7	66.7
	3	2	13.3	13.3	80
	4	2	13.3	13.3	93.3
	5	1	6.7	6.7	100
	Total	15	100	100	

Anexo “L”. Pruebas no paramétricas de Friedman y Kendall para cohesión de grupo, empresas “X”, “Y” y “V”, Cd. Juárez, México, 2008

Empresa “X”

Prueba de Friedman	
N	4
Chi-Cuadrado	18.137
Gl	13
Sig. Asintótica	0.152

Coeficiente de Concordancia de Kendall	
N	4
W de Kendall	0.349
Chi-Cuadrado	18.137
Gl	13
Sig. Asintótica	0.152

Empresa “Y”

Prueba de Friedman	
N	8
Chi-Cuadrado	20.142
Gl	13
Sig. Asintótica	0.092

Coeficiente de Concordancia de Kendall	
N	8
W de Kendall	0.194
Chi-Cuadrado	20.142
gl	13
Sig. Asintótica	0.092

Empresa "V"

Prueba de Friedman	
N	3
Chi-Cuadrado	16.982
gl	13
Sig. Asintótica	0.2

Coeficiente de Concordancia de Kendall	
N	3
W de Kendall	0.435
Chi-Cuadrado	16.982
Gl	13
Sig. Asintótica	0.2

Anexo “M”. Pruebas no paramétricas de Friedman y Kendall para debate, empresas “X”, “Y” y “V”, Cd. Juárez, México, 2008

Empresa “X”

Prueba de Friedman	
N	4
Chi-Cuadrado	12.426
gl	9
Sig. Asintótica	0.19

Coefficiente de Concordancia de Kendall	
N	4
W de Kendall	0.345
Chi-Cuadrado	12.426
gl	9
Sig. Asintótica	0.19

Empresa “Y”

Prueba de Friedman	
N	8
Chi-Cuadrado	18.316
gl	9
Sig. Asintótica	0.032

Coefficiente de Concordancia de Kendall	
N	8
W de Kendall	0.254
Chi-Cuadrado	18.316
gl	9
Sig. Asintótica	0.032

Empresa "V"

Prueba de Friedman

N	3
Chi-Cuadrado	14.646
gl	9
Sig. Asintótica	0.101

Coefficiente de Concordancia de Kendall

N	3
W de Kendall	0.542
Chi-Cuadrado	14.646
gl	9
Sig. Asintótica	0.101

Anexo “N”. Pruebas no paramétricas de Friedman y Kendall para normas de conflicto, empresas “X”, “Y” y “V”, Cd. Juárez, México, 2008

Empresa “X”

Prueba de Friedman	
N	4
Chi-Cuadrado	9.773
GI	5
Sig. Asintótica	0.082

Coefficiente de Concordancia de Kendall	
N	4
W de Kendall	0.489
Chi-Cuadrado	9.773
GI	5
Sig. Asintótica	0.082

Empresa “Y”

Prueba de Friedman	
N	8
Chi-Cuadrado	6.839
GI	5
Sig. Asintótica	0.233

Coefficiente de Concordancia de Kendall	
N	8
W de Kendall	0.171
Chi-Cuadrado	6.839
GI	5
Sig. Asintótica	0.233

Empresa "V"

Prueba de Friedman	
N	3
Chi-Cuadrado	1.75
GI	5
Sig. Asintótica	0.883

Coeficiente de Concordancia de Kendall	
N	3
W de Kendall	0.117
Chi-Cuadrado	1.75
GI	5
Sig. Asintótica	0.883

Anexo “O”. Resumen de pruebas no paramétricas Friedman y Kendall, empresas “X”, “Y” y “V”, Cd. Juárez, México, 2008

Variable	Empresa “X”	Empresa “Y”	Empresa “V”
<i><u>Cohesión de Grupo</u></i>			
Friedman	.152	.092	.200
(significación asintótica)			
Kendall	.152	.092	.200
(significación asintótica)			
Coeficiente de Concordancia W de Kendall	.349	.194	.435
<i><u>Debate</u></i>			
Friedman	.190	.032	.101
(significación asintótica)			
Kendall	.190	.032	.101
(significación asintótica)			
Coeficiente de Concordancia W de Kendall	.345	.254	.542
<i><u>Normas de Conflicto</u></i>			
Friedman (significación asintótica)	.082	.233	.883
Kendall (significación asintótica)	.082	.233	.883
Coeficiente de Concordancia W de Kendall	.489	.171	.117