



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
(ICADE)

DESARROLLO DE UN MODELO DE GOBERNANZA
OPERATIVA DE LA ESTRATEGIA (MGOE) PARA EL
CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN: INDICADORES
PRINCIPALES DESDE LA PERSPECTIVA DE LA
FUNCIÓN DE AUDITORÍA INTERNA

Tesis para la obtención del grado de Doctor

Copyright © Oscar Gallego 2016

Autor: Óscar Gallego Castilla
Directores: Prof. Dra. Dña. Carmen Escudero Guirado
Prof. Dr. D. Antonio Rúa Vieites

Madrid
Enero, 2016

“No pretendemos defender nuestras equivocaciones, pero tampoco queremos cometer la mayor de todas: la de esperar con los brazos cruzados y no hacer nada por miedo a equivocarnos”

Pedro Arrupe.

“El mundo no está formado por cosas, sino por procesos”

Karl Popper.

El Derecho de Autor pertenece al Autor de la tesis. El permiso es otorgado para bajar una copia para una persona con el propósito de realizar investigaciones y para uso privado únicamente. La tesis no puede ser reproducida en parte o en su totalidad en ningún sitio sin el permiso del Autor.

Copyright is owned by the Author of the thesis. Permission is given for a copy to be downloaded by an individual for the purpose of research and private study only. The thesis may not be reproduced elsewhere without the permission of the Author.

I Índice

I	Índice.....	I
II	Agradecimientos	VI
III	Resumen.....	VIII
IV	Lista de abreviaciones.....	XI
V	Lista de tablas.....	XII
VI	Lista de figuras.....	XIV
1	Introducción	1
1.1	Objetivo	1
1.2	Ámbito	7
1.3	Justificación	11
1.3.1	El debate sobre el rol del Consejo de Administración y el rendimiento	12
1.3.2	La necesaria supervisión de la estrategia por parte del Consejo	17
1.3.3	Investigación sobre la gobernanza estratégica y el desarrollo de un modelo	20
1.3.4	Resumen de la justificación.....	25
1.4	Esquema.....	27
2	Revisión de la literatura	33
2.1	La gobernanza.....	33
2.1.1	Introducción.....	33
2.1.2	Aspectos generales de la gobernanza	39
2.1.3	La gobernanza y la gestión de la corporación	41
2.1.4	La gobernanza y taxonomías	42
2.2	Taxonomía y algunas teorías asociadas a la gobernanza	56
2.2.1	Teoría de la Agencia.....	57
2.2.2	Teoría Institucional.....	60
2.2.3	Teoría del Procedimiento Justo	64
2.2.4	Teoría de la Dependencia de Recursos.....	67
2.2.5	Teoría de los Grupos de Interés	70

2.2.6	Teoría de la Complejidad	75
2.2.7	Teoría de la Custodia.....	77
2.2.8	Teoría del Comportamiento Gerencial	80
2.3	El Consejo de Administración	82
2.3.1	Aspectos generales	82
2.3.2	El rol del Consejo	84
2.3.3	La estructura del Consejo	98
2.3.4	El Consejo y la gobernanza	101
2.4	Resumen de la revisión de la literatura	103
3	Estado de la cuestión.....	111
3.1	Gobernanza	111
3.1.1	El buen gobierno.....	111
3.1.2	Algunos estudios empíricos.....	115
3.1.3	Focos adicionales sobre la gobernanza y el Consejo.....	119
3.2	Algunas prácticas empresariales e institucionales sobre la gobernanza	127
3.2.1	El modelo de <i>Governance, Risk, Compliance</i>	127
3.2.2	La gestión de objetivos	133
3.2.3	El modelo integrado económico y de gestión.....	139
3.2.4	El <i>Governance Self-Assessment Check-List</i>	140
3.2.5	Algunos sistemas de medición del rendimiento	142
3.2.6	La cultura corporativa y el comportamiento disfuncional en el Consejo	144
3.2.7	La toma de decisiones.....	145
3.2.8	El <i>Integrated Reporting</i>	149
3.2.9	El Tribunal de Cuentas Europeo.....	152
3.3	Resumen de las prácticas empresariales e institucionales	154
4	Generación del Modelo de Gobernanza Operativa de la Estrategia.....	157
4.1	Parte I: El modelo como realidad operativa.....	158
4.1.1	Indicador: Gestión por objetivos	160
4.1.2	Indicador: Procesos de generación de objetivos.....	161
4.1.3	Indicador: Satisfacción / compromiso del empleado con los objetivos	162

4.1.4	Indicador: Objetivos individuales y/o de grupo	163
4.1.5	Indicador: Objetivos cuantitativos y/o cualitativos	164
4.1.6	Indicador: Reto constructivo	165
4.1.7	Indicador: Involucración.....	166
4.1.8	Indicador: Reglamento	167
4.1.9	Indicador: Innovación.....	168
4.1.10	Indicador: Riesgo.....	169
4.1.11	Indicador: <i>Accountability</i>	170
4.1.12	Indicador: Tipo de decisión	171
4.1.13	Indicador: Estructura del Consejo	172
4.1.14	Indicador: Roles del Consejo.....	173
4.1.15	Indicador: Información	174
4.1.16	Indicador: Participación del empleado	175
4.1.17	Indicador: <i>Integrated Reporting</i>	176
4.1.18	Indicador: Fiscalización directa de la gestión	177
4.1.19	Indicador: SPMS - BSC.....	178
4.2	Parte II: El modelo conceptual.....	179
4.2.1	Generación de los constructos del modelo	179
4.2.2	El constructo: Gestión de objetivos	179
4.2.3	El constructo: Cultura corporativa.....	181
4.2.4	El constructo: Toma de decisiones	182
4.2.5	El constructo: Medición de la ejecución de la estrategia	187
4.3	Parte III: Selección de la función corporativa responsable del Modelo	189
4.3.1	COSO y la 3ª línea de defensa.....	189
4.3.2	Implicaciones de la FAI en la gobernanza y el Modelo	192
4.3.3	Selección de la función corporativa.....	195
4.4	Modelo Versión 1	197
4.5	Resumen de la generación del Modelo	197
5	Metodología de investigación	201
5.1	La investigación mixta.....	201

5.2	Proceso de la investigación.....	212
5.2.1	El modelo como proceso y lista de comprobación	214
5.2.2	La generación del Modelo	216
5.3	La encuesta	220
5.4	La entrevista semiestructurada.....	222
5.4.1	Sección I: Generación del contexto	222
5.4.2	Sección II: Colección y análisis de los datos cualitativos	229
5.4.3	Sección III: Síntesis e interpretación de las conclusiones de la investigación ..	232
5.5	La selección del panel.....	233
5.6	Resumen de la metodología de investigación.....	235
6	Hipótesis.....	237
6.1	Introducción	237
6.2	Generación de las hipótesis.....	237
6.3	Resumen de las hipótesis	241
7	Resultados	251
7.1	Introducción	251
7.2	Consideraciones de la 1ª entrevista del panel de expertos	252
7.3	Objetivo secundario 1	253
7.4	Objetivo secundario 2	256
7.4.1	Análisis cualitativo	257
7.4.2	Análisis cuantitativo	259
7.4.3	Resumen del objetivo secundario 2	261
7.5	Objetivo secundario 3	262
7.5.1	Análisis cualitativo	263
7.5.2	Análisis cuantitativo	264
7.5.3	Resumen del objetivo secundario 3	265
7.6	Objetivo secundario 4	266
7.7	Objetivo principal: el Modelo Versión Final	268
8	Conclusiones	271

8.1	Introducción	271
8.2	Conclusiones principales, contribuciones y limitaciones	271
8.2.1	Conclusiones principales	271
8.2.2	Contribuciones.....	274
8.2.3	Limitaciones	279
8.2.4	Futuras líneas de investigación.....	283
9	Bibliografía	285
10	Anexos	331

II Agradecimientos

Sin lugar a dudas, el primer agradecimiento es para la Universidad Pontificia Comillas de Madrid. Esta universidad me ha proporcionado las bases científicas y académicas que me han permitido desarrollar una tesis en paralelo a continuar con mi labor profesional. A esta universidad pertenecen mis co-directores de la tesis, la Doctora Doña Carmen Escudero, Directora del Departamento de Gestión Empresarial, y el Doctor Don Antonio Rúa, del Departamento de Métodos Cuantitativos. Todo doctorando conoce la relevancia de sus directores de tesis, y en mi caso, ésta se ha manifestado con rotundidad en tres aspectos: su alto nivel de exigencia y rigor científico, su infalible guía académica, y su absoluta flexibilidad y comprensión respecto a mis necesidades profesionales.

Quiero agradecer a los profesionales y expertos en auditoría interna que han proporcionado sus consejos, conocimiento y datos durante la elaboración de esta tesis. Para empezar, mi más profundo agradecimiento a D. Farid Aractingi, Presidente del Consejo de Administración de IFACI del *Institute of International Auditors of France* y Vicepresidente Mundial de Auditoría, de Control de Riesgos y de Organización de Renault. Farid, amigo y guía, tuvo a bien introducirme en el mundo de la excelencia de la Función de Auditoría Interna compartiendo sus conocimientos enciclopédicos y proporcionándome una puerta de entrada en el Instituto de Auditores Internos de España (parte del *Institute of Internal Auditors*). Este instituto, liderado por su Director General D. Javier Faleato, ha proporcionado los recursos necesarios y un inmejorable panel de expertos para realizar la investigación cualitativa y cuantitativa. Mi más sincero agradecimiento a D. Javier y a su equipo.

Profesionalmente, quiero también expresar mi agradecimiento a las siguientes personas que fueron mis colaboradores, jefes y mentores en Hewlett Packard, empresa en la que trabajé durante 14 años mientras que hice el doctorado. D. Damián Paredes, Vicepresidente de Consultoría de España, me proporcionó la ayuda y apoyo necesarios para comenzar el doctorado, y D. Howard Hughes, Senior Vicepresidente y Director General de Servicios de Europa, África y Oriente Próximo, me guió en su finalización. He trabajado para ambos y en

diferentes Consejos, consiguiendo experiencias profesionales y personales que me han servido para la realización de esta tesis.

Finalmente, mi agradecimiento más personal es para mis hijos Paula Gallego y Carlos Gallego, y para mi mujer Carintia Martinez, cuyo apoyo constante e infinita comprensión han sido determinantes en la consecución de esta tesis. Me satisface pensar que, como corolario a los esfuerzos que mi familia ha realizado hacia mi persona cuando mi escaso tiempo disponible era priorizado para la tesis, mis hijos han crecido al lado de un padre que durante años ha desarrollado un doctorado en paralelo a su labor profesional, asimilando así desde temprana edad la normalidad y la necesidad de la formación continua. Mi mujer me ha proporcionado la pasión y la serenidad necesarias cuando ambas me faltaban, balanceándolas mágica y eficientemente para permitirme seguir adelante precisamente en esos momentos cuando más lo necesitaba. Adicionalmente, su excelencia profesional y su red de contactos del más alto nivel corporativo han contribuido a la realización de esta tesis.

III Resumen

La gobernanza estratégica, entendida como el proceso que ayuda al Consejo de Administración en la supervisión de la ejecución de la estrategia en una corporación, es un tema que ha tenido una limitada y fragmentada atención por parte de la investigación académica. Los marcos teóricos relativos a la gobernanza se han enfocado, histórica y predominantemente, en la gobernanza corporativa y en el efecto de la Teoría de la Agencia sobre dicha gobernanza, con el prisma esencial en la reducción de los costes de agencia y de los riesgos corporativos resultantes del oportunismo gerencial. Como consecuencia de los fraudes financieros y la subsecuente crisis económica de la década del 2000, parece haber surgido un interés académico y corporativo por ampliar las responsabilidades legales y de gestión del Consejo en un entorno de gobernanza, si bien algunos investigadores ya apuntaban hacia esta necesidad desde 1970. La empresa Enron se convirtió en exponente del fraude corporativo en 2001, y sin embargo sí cumplía con los indicadores estructurales asociados al Consejo, como por ejemplo, el nivel de independencia, las habilidades de sus miembros y la separación del rol del *Chief Operating Officer* y el Presidente del Consejo. Como Ahrens, Filatotchev y Thomsen (2011: 331) concluyen: “la crisis financiera es un enorme experimento natural que ha expuesto las lagunas de conocimiento que tenemos respecto a la gobernanza corporativa”. De hecho, al Consejo se le está exigiendo una “participación más activa, no solamente en la definición de la estrategia, sino también en su ejecución para crear calor corporativo” (Schmidt y Brauer, 2006: 14). El debate sobre la gobernanza, y el rol y el rendimiento del Consejo sugiere que éste se involucre más en la estrategia, incluyendo la supervisión de la ejecución de la misma como parte de la función de control. Sin embargo, no parecen existir propuestas sobre modelos conceptuales que traten la gobernanza estratégica como un todo, ni que aborden cómo ésta puede ayudar al Consejo en la supervisión de la ejecución de la estrategia.

En este sentido, se han generado reflexiones e investigaciones académicas sobre componentes de la gestión corporativa relacionados con la estrategia y sobre cuál debe ser el rol del Consejo respecto a ella. Por ejemplo, la evaluación de la efectividad del Consejo y su impacto en la estrategia ha sido abordada por investigadores como Forbes y Milliken (1999),

Zahra, Neubaum y Huse (2000), Brundin y Nordqvist (2008) y más recientemente Wallace (2013). Aspectos de reforma de la gobernanza y la influencia de los inversores y el Consejo en la estrategia han sido estudiados por Aguilera y Cuervo-Cazurra (2004), Bell y Hindmoor (2009) y Larcker y Tayan (2011).

También se han desarrollado prácticas empresariales e institucionales que incluyen aspectos de la supervisión y ejecución de la estrategia, como por ejemplo: el *Governance, Risk, Compliance*; el modelo integrado económico de Ulhaner, Wright y Huse (2007); los marcos de *goal-framing* liderados por Lindenberg y Foss (2011) desarrollados sobre las investigaciones seminales de Drucker (1954) y Odiorne (1965); el *Governance Self-Assessment Check-list* elaborado por Gill, Flynn, y Reissing (2005); el modelo de la *Association of Chartered Certified Accountants* y del *Economic and Social Research Council* (ACCA y ESRC, 2014) sobre la cultura corporativa y el comportamiento disfuncional del Consejo; el *Integrated Reporting* generado entre la consultora KPMG y el *International Institute of Internal Auditors* (2015); el modelo de la fiscalización directa de gestión del *European Courts of Auditors* (2011); o los modelos de medición *Strategic Performance Measuring System* y el *Balance Score Card* (Kaplan & Norton, 1992).

Estás reflexiones académicas y prácticas empresariales e institucionales han ofrecido resultados positivos como, por ejemplo: aquellos relacionados con los mecanismos de la función de control en la auditoría interna, la monitorización mediante sistemas de medición de la ejecución de la estrategia, y la integración de listas de comprobación asociadas a la gobernanza. Pero a la fecha no existe un modelo que consolide estos desarrollos y ayude al Consejo a cubrir las expectativas sobre su mayor involucración en la estrategia en términos de supervisión y soporte en la ejecución.

El propósito de esta tesis doctoral es aportar un modelo conceptual de carácter exploratorio de gobernanza estratégica que incluya componentes operativos de la gestión para facilitar la supervisión de la ejecución de la estrategia por parte del Consejo y que pueda contribuir al debate académico abierto y a la demanda profesional existentes en torno a esta cuestión.

El modelo propuesto es, por vocación, complejo e integrador, en la medida en que está constituido como un proceso que incluye constructos y una lista de comprobación con indicadores y porque aúna la perspectiva académica y la realidad empresarial. El modelo se construye desde una perspectiva multidisciplinar que toma como referencia la Teoría de la Agencia, la gobernanza corporativa y los desarrollos de ambas. Así mismo, el modelo es global pues incorpora algunas de las mejores prácticas empresariales e institucionales relacionadas con los constructos e indicadores. El modelo es exploratorio en su diseño y la metodología de investigación aplicada para su definición es mixta, cualitativa y cuantitativa. De manera más precisa, la investigación realizada se ha sustentado en la realización de entrevistas semiestructuradas a dos paneles de expertos y de una encuesta cuantitativa que, aunque limitada en su muestra debido a la confidencialidad del tema en cuestión, provee de datos interpretables y complementarios a los obtenidos mediante las entrevistas.

El modelo propuesto en su formulación final consta de cuatro constructos (Gestión de objetivos, Cultura empresarial, Toma de decisiones, Medición de la ejecución de la estrategia) y de una lista de comprobación que incluyen dieciséis indicadores refrendados por el proceso de investigación descrito anteriormente. Se propone que la Función de Auditoría Interna se responsabilice del modelo, apoyando al Consejo en la evaluación y la propuesta de las mejoras asociadas. Esta propuesta ha sido confirmada mediante la investigación mixta, cuyo resultado está en línea con la función de control interno, la iniciativa COSO y la 3ª línea de defensa en la que la Función de Auditoría Interna tiene entre otras responsabilidades las de supervisión, el cumplimiento de la rendición de cuentas y el establecimiento de estructuras y procesos.

Las contribuciones principales de esta tesis incluyen: la generación de una síntesis de la revisión de la literatura académica de los últimos 45 años sobre la gobernanza, el rol del Consejo y la estrategia; la generación y la confirmación de un primer Modelo de Gobernanza Operativa de la Estrategia para apoyar al Consejo en la supervisión de la ejecución de la estrategia, sugiriendo que este modelo sea liderado desde la Función de Auditoría Interna en su evaluación y propuesta de mejoras; y el inicio de un protocolo de colaboración con el Instituto de Auditoría Interna de España para colaborar y proseguir con esta línea de investigación.

IV Lista de abreviaciones

- CAE: *Chief Audit Executive*, o el Director Ejecutivo de Auditoría Interna, entendido como el máximo responsable de la FAI (leer descripción más abajo).
- CAS: *Complex Adaptive Systems*, o Sistemas Complejos Adaptativos
- CEO: *Chief Executive Officer*
- CGIR: Revista *Corporate Governance: An International Review*
- COSO: *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*
- FAI: Función de Auditoría Interna
- GRC: *Governance, Risk, Compliance*
- IAIE: Instituto de Auditores Internos España
- IIA: *Institute of Internal Auditors*
- LRV: *Law of Required Variety*, o Ley de Variedad Requerida
- MIX: *Microfinance Information Exchange*
- MNE: *Multinational Enterprise*
- OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
- SPMS-BSC: *Strategic Performance Measurement System - Balance Score Card*
- TCE: Tribunal de Cuentas Europeo
- TIC: Tecnologías de la Información y Comunicación
- TMT: *Top Management Team*

V Lista de tablas

Tabla 1: Justificación de la tesis - resumen de argumentos y autores	26
Tabla 2: Teoría y controversia sobre el rol del Consejo en la estrategia (1970-2010).....	93
Tabla 3: Involucración del Consejo en la estrategia (1990-2015).....	97
Tabla 4: Corrientes de investigación sobre el Consejo y la gobernanza corporativa	102
Tabla 5: Resumen de la literatura sobre la gobernanza	108
Tabla 6: Principales empresas de valoración de la gobernanza.....	126
Tabla 7: Principales consultoras dedicadas a la gobernanza	130
Tabla 8: Resumen de la Teoría del <i>goal-framing</i>	134
Tabla 9: Componentes principales del SPMS y del BSC	144
Tabla 10: Factores culturales de la corporación que el Consejo debe considerar	146
Tabla 11: Principios del <i>Integrated Reporting</i>	150
Tabla 12: Componentes del <i>Integrated Reporting</i>	151
Tabla 13: Comparativa entre el reporte financiero tradicional y el <i>Integrated Reporting</i>	152
Tabla 14: Enfoques y ámbitos de la fiscalización directa del TCE	154
Tabla 15: Selección de las prácticas empresariales e institucionales más relevantes	155
Tabla 16: Definición, referencias y justificación - Gestión por objetivos.....	160
Tabla 17: Definición, referencias y justificación - Procesos de generación de objetivos	161
Tabla 18: Definición, referencias y justificación - Satisfacción / compromiso del empleado	162
Tabla 19: Definición, referencias y justificación - Objetivos individuales y/o de grupo	163
Tabla 20: Definición, referencias y justificación - Objetivos cuantitativos y/o cualitativos...	164
Tabla 21: Definición, referencias y justificación - Reto constructivo	165
Tabla 22: Definición, referencias y justificación - Involucración	166
Tabla 23: Definición, referencias y justificación - Reglamento	167
Tabla 24: Definición, referencias y justificación - Innovación	168
Tabla 25: Definición, referencias y justificación - Riesgo	169
Tabla 26: Definición, referencias y justificación - <i>Accountability</i>	170
Tabla 27: Definición, referencias y justificación - Tipo de decisión.....	171
Tabla 28: Definición, referencias y justificación - Estructura del Consejo.....	172

Tabla 29: Definición, referencias y justificación - Roles del Consejo	173
Tabla 30: Definición, referencias y justificación - Información	174
Tabla 31: Definición, referencias y justificación - Participación del empleado.....	175
Tabla 32: Definición, referencias y justificación - <i>Integrated Reporting</i>	176
Tabla 33: Definición, referencias y justificación - Fiscalización directa de la gestión	177
Tabla 34: Definición, referencias y justificación - SPMS - BSC	178
Tabla 35: Resumen de tipo de encuestas y adecuación a la tesis	223
Tabla 36: El panel de expertos - equipo central de estrategia del IAIE	234
Tabla 37: Análisis de la asignación de categorías cualitativas a conceptos - I	243
Tabla 38: Análisis de la asignación de categorías cualitativas a conceptos - II	244
Tabla 39: Resumen de las categorías del análisis cualitativo - I	245
Tabla 40: Resumen de las categorías del análisis cualitativo - II.....	246
Tabla 41: Resumen de algunas métricas del análisis cuantitativo.....	248
Tabla 42: Resumen del posicionamiento de los indicadores	249
Tabla 43: Indicadores finales y sus definiciones	275
Tabla 44: Constructos finales y sus definiciones.....	277

VI Lista de figuras

Figura 1: Esquema general de la tesis	29
Figura 2: Modelo de gobernanza operativa de Vagadia	52
Figura 3: La Teoría de la Agencia, la estrategia y el Consejo.....	59
Figura 4: La Teoría Institucional, la estrategia y el Consejo.....	63
Figura 5: La Teoría del Procedimiento Justo, la estrategia y el Consejo	66
Figura 6: La Teoría de la Dependencia de Recursos, la estrategia y el Consejo.....	69
Figura 7: La Teoría de los Grupos de Interés, la estrategia y el Consejo	74
Figura 8: La Teoría de la Complejidad, la estrategia y el Consejo	76
Figura 9: La Teoría de la Custodia, la estrategia y el Consejo.....	79
Figura 10: La Teoría del Comportamiento Gerencial, la estrategia y el Consejo	81
Figura 11: Consolidación de las categorías de la gobernanza	107
Figura 12: Modelo integrado económico.....	141
Figura 13: Proceso de generación del Modelo	159
Figura 14: Las Tres Líneas de Defensa de COSO.....	190
Figura 15: El COSO y las actividades de la 3ª línea de defensa	191
Figura 16: Relaciones entre la FAI, la 3ª línea de defensa y el Modelo.....	196
Figura 17: Indicadores del Modelo Versión 1	198
Figura 18: Constructos del Modelo Versión 1	199
Figura 19: El Modelo Versión 1	200
Figura 20: La investigación mixta - Proceso inicial	210
Figura 21: La investigación mixta - Proceso adaptado.....	211
Figura 22: Proceso de la investigación	213
Figura 23: Esquema de selección de indicadores iniciales para el Modelo.....	218
Figura 24: Esquema de selección de constructos iniciales para el Modelo.....	219
Figura 25: Esquema de la generación del contexto de la entrevista	227
Figura 26: Esquema de la colección y análisis de los datos cualitativos.....	229
Figura 27: Proceso de análisis fundamentado en los datos cualitativos	231
Figura 28: Síntesis e interpretación de las conclusiones de la investigación	232

Figura 29: Gráfico de las categorías del análisis cualitativo	247
Figura 30: Nube de palabras de la investigación cualitativa	250
Figura 31: El Modelo Versión 2	254
Figura 32: Modelo de Gobernanza Operativa de la Estrategia (MGOE) – Versión Final	270

1 Introducción

1.1 Objetivo

El objetivo principal de esta tesis es la propuesta de un Modelo de Gobernanza Operativa de la Estrategia¹ que ayude al Consejo de Administración en la supervisión de la ejecución de la estrategia de una corporación. Si bien la Teoría de la Agencia y la gobernanza corporativa han propiciado avances muy importantes sobre el rol del Consejo y la mejora de su rendimiento, existe un debate académico importante que sugiere que dicho Consejo debe responsabilizarse de la supervisión de la ejecución de la estrategia como parte de la función de control. Aunque la revisión de la literatura y de algunas prácticas empresariales e institucionales sugiere que sí hay elementos que proporcionan ayuda² al Consejo para ejercer esta responsabilidad, no parecen existir modelos conceptuales que traten esta problemática desde una perspectiva integradora ni que la aborden como un método. La Función de Auditoría Interna (en adelante denominada FAI) sí está involucrada de alguna forma en la estrategia mediante la 3ª línea de defensa³ y en su función de control y soporte al Consejo, pero esta función también carece de un método, lo que limita su capacidad para abordar eficaz y eficientemente esta problemática⁴. Esta tesis pretende contribuir al ejercicio de esa labor de supervisión mediante la generación de un modelo conceptual complejo e integrador que, construido desde una perspectiva exploratoria y no

¹ El Modelo de Gobernanza Operativa de la Estrategia también podría denominarse Modelo de Gobernanza Estratégica, pero se incluye la palabra “operativa” para denotar el intento de facilitar operativamente la supervisión de la ejecución de la estrategia desde el Consejo, lo cual es objeto de esta tesis. A partir de ahora también se le denominará como Modelo.

² A lo largo de este documento se utilizan indistintamente las palabras ayudar y facilitar en referencia al apoyo que el Consejo puede obtener mediante la utilización del Modelo. El Modelo en sí no supervisa, sino que facilita la supervisión. Se ha optado por evitar el masivo uso de la palabra facilitar para reducir las frases asociadas. Sí se utilizó la palabra facilitar en las entrevistas y encuestas, pues requería esa clarificación, y todos los participantes en el proceso de investigación entendieron claramente que el Modelo facilita la supervisión de la ejecución de la estrategia.

³ El modelo de las "Tres Líneas de Defensa" (3LoD, en inglés) está reconocido internacionalmente como el parámetro de referencia para describir las responsabilidades en cuanto a gestión de riesgos y control. La función de auditoría interna, a través de un enfoque basado en el riesgo, proporcionará aseguramiento sobre la eficacia de gobierno, gestión de riesgos y control interno en el organismo de gobierno y la alta dirección de la organización.

⁴ Esta carencia, conocida en el ámbito de la auditoría, aparece como una de las conclusiones principales de la investigación cualitativa realizada a la FAI, tal y como refleja las Tablas 39, 40, 41 y 42.

confirmatoria, multidisciplinar y global, aporte valor al Consejo en la supervisión de la ejecución de la estrategia.

La tesis analiza los aspectos claves de la gobernanza desde la perspectiva de las actividades de la estrategia y de su ejecución que alinean los componentes organizativos para conseguir superar a la competencia (Addleson, 2001). El Modelo es estratégico, pues se enfoca en algunos componentes asociados a la supervisión de la estrategia que se puede ejercer desde el Consejo. El Modelo es también operativo, pues se enfoca en la ejecución y se construye como un proceso, en la medida en que consta de constructos y de una lista de comprobación de indicadores⁵. La tesis incorpora la perspectiva de la FAI sobre la idoneidad de los indicadores seleccionados. Esta perspectiva se consigue mediante la realización de una investigación mixta, cualitativa y cuantitativa, sobre el modelo propuesto. La investigación se realiza con dos paneles de expertos cuyos integrantes pertenecen al *Institute of Internal Auditors* (a partir de ahora denominado IIA) y en particular a su filial española, el Instituto de Auditores Internos de España (a partir de ahora denominado IAIE).

Como se ha mencionado anteriormente, la revisión literaria sugiere que no existe un modelo que cubra este hueco académico y empresarial objeto de esta tesis, pero que sí existe la necesidad de que se generen propuestas de gobernanza en términos de sistemas o procesos para que el Consejo cumpla con las expectativas académicas y del mercado de tener una mayor involucración en la estrategia y en la supervisión de su ejecución. Acorde a muchos investigadores (entre otros, Filatotchev y Wright, 2011; Tosi Jr., 2008; Grandori, 1997, 2001; Shen y Gentry, 2014; Daily, Dalton y Cannella, 2003; Vagadia, 2014), parece necesaria la incorporación de elementos de gestión adicionales en la gobernanza de las corporaciones que aborden temas como la estrategia y su ejecución como parte de la responsabilidad del Consejo, y que no son tratados desde la gobernanza corporativa actual. Se presupone que el Consejo sí tiene esta aspiración organizativa, es decir, que asume la necesidad de tener como objetivo

⁵ Se entiende por indicadores “las medidas cualitativas o cuantitativas del logro de un resultado intencionado o planificado” (Gill, 2005).

organizativo la mejora de la ejecución de la estrategia, pues sus miembros entienden que éste es un problema que se ha de abordar (Gill, 2005).

Uno de los mecanismos por los que se rige el Consejo es la gobernanza corporativa, la cual se basa predominantemente en la Teoría de la Agencia que domina en gran medida la investigación académica y las prácticas empresariales e institucionales en el campo de la gobernanza. Existen diferentes definiciones de esta gobernanza y lo que espera conseguir. Larcker y Tayan (2011) pretenden eliminar la retórica asociada a esta multitud de definiciones que ha aparecido últimamente. En su definición más completa, estos autores incluyen la provisión de mecanismos de control que permiten a los gestores supervisar la gestión de la corporación y la inclusión de auditores externos para que expresen sus opiniones sobre la fiabilidad de los sistemas financieros.

En esta distinción reside la diferencia entre la gobernanza operativa y la gobernanza corporativa: la primera se centra en la gestión de la corporación y la segunda aglutina la gestión de la corporación y de la auditoría externa. En leve discrepancia con estos autores, la revisión de la literatura revela que probablemente la gobernanza corporativa no se enfoca en la gestión de la corporación en su conjunto, sino en aspectos más enfocados al Consejo, tal y como se puede leer en el epígrafe 2.1.4.1. La revisión literaria sugiere que la gobernanza corporativa se enfoca en el control de las relaciones entre los miembros del Consejo, en la estructura del mismo y, en gran medida, en la generación de mecanismos de minimización de los riesgos derivados del oportunismo gerencial, pero que no se enfoca explícitamente en temas estratégicos⁶. En esta línea y citando a Uhlaner, Wright y Huse (2007: 225):

“Enfatizamos la necesidad de desarrollar el ámbito de la gobernanza en las empresas privadas más allá del foco tradicional de la Teoría de la Agencia en la

⁶ En el entorno de la gobernanza estratégica se entiende por riesgo a cualquier cosa que desvía la atención de la organización sobre la ejecución de la estrategia que permita la consecución de la visión corporativa. Así mismo, se entiende que la visión crea un contexto para todos que incluye los temas relacionados con la forma en que una estrategia ha de desarrollarse y las opciones estratégicas que han de considerarse. La visión debe ser el tema central de los procesos de gobernanza de una organización e, idealmente, debiera estar embebida en los sistemas de gobernanza (Vagadia, 2014).

literatura financiera-económica relacionada con corporaciones que cotizan. Hay una necesidad de generar e integrar perspectivas teóricas que también vengan desde las disciplinas económicas y sociales.”

Algunos investigadores incluso abogan por la creación de una teoría global de la gobernanza que nazca desde la gobernanza corporativa y que se base en: el estudio ampliado del propósito del Consejo, la reducción a un mínimo de los elementos de *accountability*⁷ y en los conceptos y principios que permitan a estos elementos ser optimizados (Carver, 2010). Sin embargo, no existe una gobernanza única que se pueda implementar en todas las corporaciones (Davies y Schlitzer, 2008), pero sí existen evidencias de que una gobernanza que no es efectiva conduce a que las corporaciones no tengan o no mantengan un rendimiento superior en el tiempo (Schmidt y Brauer, 2006), siendo éste un aspecto relevante para la corporación y el Consejo.

Respecto a la estrategia y su ejecución, y tal y como sugieren Braganza y Korac-Kakabadse (2000), en el nuevo milenio y en un entorno de cambio constante, es necesario proporcionar una gestión funcional y de procesos de los elementos básicos de la organización, como son: la estrategia, la ejecución, la estructura y los flujos de información. La mayoría de los directivos no fallan en la formulación de la estrategia, sino en la ejecución de estos elementos básicos. Esta circunstancia requiere liderazgo para que la organización se enfoque en la estrategia y en su monitorización para asegurar el progreso adecuado (Edinger, 2012). Es un hecho incontestable para los investigadores que el desarrollo de la estrategia es una responsabilidad del Consejo (Huse, 2007), por lo que parece necesario un marco de actuación o

⁷ No parece existir una traducción directa del término inglés *accountability* al castellano que capture la definición propia en inglés, siendo ésta “*the fact of being responsible for your decisions or actions and expected to explain them when you are asked*” (acorde al diccionario de Oxford University Press <http://www.oxforddictionaries.com/definition/learner/accountability>). La mayoría de los diccionarios traducen *accountability* como responsabilidad, y parece ser que en países latino americanos se utiliza más a menudo el término rendición de cuentas. De hecho, estos dos conceptos no tienen por qué ser los mismos: un director general puede tener la responsabilidad sobre las políticas de recursos humanos en su unidad de negocio, pero su director de recursos humanos es la persona que rinde cuentas de estas políticas. A efectos de esta tesis, y para facilitar algunas de las traducciones, se utilizarán los términos rendición de cuentas y *accountability* indistintamente.

un modelo que asocie esta responsabilidad con su supervisión, como la revisión de la literatura y de las prácticas empresariales e institucionales trata de demostrar más adelante en esta tesis.

Esta tesis no pretende proporcionar un modelo universal de la gobernanza estratégica, una solución para resolver los retos de la ejecución de la estrategia, ampliar el debate sobre el rol del Consejo, o complementar la gobernanza corporativa. La tesis pretende encajar la revisión de la literatura académica con la realidad de las prácticas empresariales e institucionales más relevantes para contribuir a la ciencia y la realidad empresarial con un modelo conceptual que ayude al Consejo en la supervisión de la ejecución de la estrategia.

El modelo es complejo e integrador al aunar la perspectiva académica y la realidad empresarial. Por lo tanto, la tesis explora la Teoría de Sistemas y de los *Complex Adaptive Systems* (a partir de ahora denominados CAS) para finalmente concluir que el modelo ha de desarrollarse como un proceso y que éste debe incluir constructos y una lista de comprobación con indicadores.

Acordadas las características del modelo, sus constructos y su lista de comprobación de indicadores se construyen desde una perspectiva multidisciplinar que toma como referencia la Teoría de la Agencia, la gobernanza corporativa y algunas de sus variantes más relevantes que se han desarrollado en los últimos años, como son: la Teoría Institucional, la Teoría del Procedimiento Justo, la Teoría de la Dependencia de Recursos, la Teoría de los Grupos de Interés, la Teoría de la Complejidad, la Teoría de la Custodia, la Teoría del Comportamiento Gerencial, la gobernanza estratégica, la gobernanza operacional, la gobernanza de alianzas y la gobernanza en red.

El Modelo es también global al incorporar algunas de las mejores prácticas empresariales e institucionales relacionadas, como son: el *Governance, Risk, Compliance*; el modelo integrado económico de Ulhaner, Wright y Huse (2007); los marcos de *goal-framing* liderados por Lindenberg y Foss (2011) desarrollados sobre las investigaciones seminales de Drucker (1954) y Odiorne (1965); el *Governance Self-Assessment Check-list* elaborado por Gill, Flynn, y

Reissing (2005); el modelo de la *Association of Chartered Certified Accountants* y del *Economic and Social Research Council* (ACCA y ESRC, 2014) sobre la cultura corporativa y el comportamiento disfuncional del Consejo; el *Integrated Reporting* generado entre la consultora KPMG y el IIA (2015); el modelo de la fiscalización directa de gestión del European Courts of Auditors (2011); o los modelos de medición *Strategic Performance Measuring System* (a partir de ahora denominado SPMS) y el *BSC Balance Score Card* (a partir de ahora denominado BSC).

Finalmente, el modelo es exploratorio y no confirmativo en su diseño y la metodología de investigación utilizada para su definición es mixta, cualitativa y cuantitativa. Esta investigación se sustenta en la realización de entrevistas semiestructuradas a dos paneles de expertos y de una encuesta cuantitativa que, aunque limitada en su muestra debido a la confidencialidad del tema en cuestión, provee de datos interpretables y complementarios a los alcanzados mediante las entrevistas.

Una vez resuelto el entendimiento del objetivo principal de la tesis y las características principales del modelo, la tesis pretende responder a los siguientes objetivos secundarios:

1. ¿Qué tipo de modelo se adecuaría al objetivo principal de la tesis?
2. ¿Qué constructos e indicadores pueden formar parte del Modelo para ayudar al Consejo en la supervisión de la ejecución de la estrategia?
3. ¿Qué función corporativa puede responsabilizarse de la evaluación y de la propuesta de mejoras del modelo?
4. ¿Cuál es la perspectiva de la función corporativa seleccionada como respuesta a la pregunta anterior respecto a la versión inicial del Modelo y cuáles son sus aportaciones para dar forma al Modelo Final?

El objetivo secundario 1 se resuelve mediante el análisis de la Teoría de Sistemas y de los CAS.

El objetivo secundario 2 depende de la selección del tipo de modelo resultante del objetivo secundario 1, de la revisión académica y de algunas de las mejores prácticas empresariales e institucionales. De este objetivo se genera el marco que contiene los constructos e indicadores que forman parte del Modelo Versión 1.

El objetivo secundario 3 complementa el Modelo Versión 1 incorporando la función corporativa responsable del modelo para apoyar al Consejo.

El objetivo secundario 4 responde a la investigación mixta sobre el Modelo Versión 1, tal y como se detalla en el epígrafe 5 sobre la metodología de la investigación. El resultado de este objetivo es el Modelo Versión Final.

1.2 Ámbito

Los aspectos claves de la gobernanza estratégica que afectan al Consejo en la supervisión de la ejecución de la estrategia en una corporación constituyen el ámbito general de esta tesis. La selección de las personas participantes en la investigación se realizó tomando como base una muestra de interlocutores representativos y pertenecientes al IIA y al IAIE. Estas instituciones representan el mayor prestigio en el campo de la auditoría internacional y los participantes pertenecen al equipo central de estrategia y trabajan con Director General del IAIE. Los participantes integraron los dos paneles de expertos, cuyos resultados sirvieron como datos para la mejora del modelo inicial y para la realización de la propuesta final del modelo.

A continuación se realizan ciertas precisiones en torno a algunos componentes clave tratados en esta tesis.

Comenzando con el concepto del Consejo, en esta tesis se entiende como tal al comité corporativo de mayor nivel jerárquico que reporta al Presidente de una empresa y es responsable legal de los resultados financieros, entre otros. Es una traducción directa del término en inglés conocido como *Board of Directors*. El rol del Consejo se aborda desde la perspectiva de la

supervisión de la ejecución de la estrategia, incluyendo un amplio estudio sobre cuáles han sido las vertientes académicas de los últimos 45 años en este sentido.

Se entiende que en el ámbito de esta tesis la corporación a tratar es genérica en naturaleza, en la cual se puede implementar un modelo de facilitación de la supervisión de la ejecución mediante un proceso que se considera independiente de las posibles diferencias en los mecanismos de gobernanza que pueden aparecer en términos de: ubicación geográfica (país⁸), propiedad del capital y gestión (por ejemplo, corporaciones gestionadas por los fundadores o por profesionales), procesos de sucesión; situación de partida (corporaciones recién creadas o continuistas), tiempo que lleva operando la corporación⁹. Esta delimitación acota el concepto de corporación a tratar en esta tesis para poder generar el modelo propuesto. Bilbao (2004: 394) en su estudio empírico sobre las prácticas de gobierno del IBEX₃₅ concluyó que “existe ciertamente un modelo de gobierno corporativo puramente español, más exactamente un modelo corporativo característico de las empresas del IBEX₃₅”. Parece razonable concluir que intentar entender todas las posibles características intrínsecas de las corporaciones, y cómo estas afectan a la implementación de un modelo nuevo sobre una gobernanza en ciernes, convertiría esta tesis doctoral en un estudio de difícil consecución. Este razonamiento se extiende a la tipología cultural del gobierno corporativo de Bilbao (2004) sobre la gobernanza, al no hacer distinción entre la implementación de la gobernanza acorde al modelo anglo-sajón que tiene un foco en el accionista, al modelo germánico que tiene un foco en los grupos de interés¹⁰, o a un modelo mixto de estos dos enfoques anteriores.

Como se ha indicado anteriormente, el Modelo es un proceso que establece una serie de constructos e indicadores en forma de lista de comprobación que abarcan las características más

⁸ Por ejemplo, en países en desarrollo en Asia se demostró, en contra de lo esperado, que no había una relación positiva entre la gobernanza y el crecimiento: en países donde se exhibía más gobernanza se crecía mucho más despacio que en aquellos donde había un déficit de gobernanza (Quibria, 2006). Pretender incluir la ubicación del país como un factor de impacto en el modelo sería correcto, pero este complemento está fuera de un ámbito factible para esta tesis.

⁹ Para entender la relevancia de estos aspectos en los mecanismos de gobernanza se recomienda la lectura de Uhlaner, Wright y Huse (2007). También puede ayudar la lectura del modelo que estos autores proponen respecto a la gobernanza corporativa y su foco en la Teoría de la Agencia, que se puede encontrar en el epígrafe 2.2.1.

¹⁰ Este modelo quizás se asemeje más al modelo de la OCDE, en el que se busca la maximización del beneficio del conjunto de la sociedad, incluidos los propietarios, y no la del accionista solamente.

relevantes para ayudar al Consejo en la supervisión de la ejecución de la estrategia. Respecto a la lista de comprobación, el Modelo propone unos indicadores y sus definiciones sin establecer como éstos se miden. Parafraseando a Stunstein (2007), esta tesis busca un acuerdo teórico incompleto¹¹ que pueda permitir iluminar el puzzle de la ejecución de la estrategia por parte del Consejo: esto es, se busca cómo conseguir facilitar la ejecución de la estrategia definida por el Consejo.

Respecto al concepto de la gobernanza, esta tesis revisa sus aspectos más relevantes (estatales, financiero-económicos, éticos, filosóficos y legales, riesgo) pero prestando especial foco en la gobernanza corporativa y en las taxonomías asociadas, algunas de las cuales se están constituyendo como gobernanzas propias. La gobernanza más relevante y que acapara prácticamente toda la investigación académica es la corporativa, la cual se enfoca en la prevención o disuasión para evitar que algunos gestores incurran en actividades que sean contrarias a los intereses de los accionistas (Larcker y Tayan, 2011). En esta tesis, esta gobernanza se analiza como parte de una taxonomía más amplia de la gobernanza que incluye la temática estratégica, operacional, de alianzas y de redes. El foco será en los aspectos estratégicos y del Consejo relacionados con la gobernanza, si bien en el estudio se incluirán algunas reflexiones sobre los derechos de los accionistas, la compensación, la validez de la auditoría interna y la transparencia ejecutiva.

La gobernanza estratégica merece foco por parte de esta tesis. Ratnatunga y Alam (2011) la definen como un proceso de supervisión de la ejecución de la estrategia, y Vagadia (2014) como una gobernanza que está enfocada en el liderazgo estratégico proporcionado por el Consejero Delegado y su equipo, la cual reduce el riesgo asociado al negocio, aumenta la efectividad del Consejo, proporciona las bases para que los gestores tengan éxito y motiva a los empleados en general. La literatura relacionada con la gobernanza estratégica es relativamente reciente e incluye una gran variedad de conceptos relacionados con los diferentes tipos de

¹¹ Traducido del texto original *incompletely theorized agreements*.

gobernanza y de teorías¹² de la gestión corporativa. Esta gobernanza y sus aspectos estratégicos relacionados con el rol del Consejo son ampliamente desarrollados a través de esta tesis, y en particular en los epígrafes de la revisión de la literatura y el estado de la cuestión.

Respecto a la gobernanza operacional, definida por Vagadia (2014) como el eslabón perdido que puede permitir a las empresas convertir un buen modelo conceptual de buena gobernanza en mejoras del negocio y acciones tangibles, esta tesis tratará sus aspectos operativos más relevantes referentes a como los mecanismos de toma de decisiones y rendición de cuentas afectan a la supervisión de la ejecución de la estrategia en el Consejo.

También se analizan algunas de las mejores prácticas empresariales e institucionales que tienen que ver con la ejecución de la estrategia. Se desarrollan nueve grandes apartados en este sentido, como son: GRC, la gestión de objetivos, el modelo integrado económico, el *Governance Self-Assessment Check-list* (a partir de ahora denominado GSAC), el SPMS y el BSC, la cultura corporativa desde la perspectiva de la disfuncionalidad del Consejo, la temática de la toma de decisiones, el *Integrated Reporting*, y la fiscalización de la gestión directa que realiza el Tribunal de Cuentas Europeo.

Finalmente se trata la Función de Auditoría Interna, *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (a partir de ahora denominado COSO) y la 3ª línea de defensa. Esta temática es relevante pues, como se podrá leer más adelante, esta función corporativa se selecciona para proporcionar el apoyo requerido por el Modelo al Consejo. En particular, se desarrolla el marco de actuación *Internal Control – Integrated Framework* compuesto de los componentes, principios y factores necesarios para que la organización gestione sus riesgos de forma eficaz mediante el control interno y el impacto de las Tres Líneas de Defensa.

¹² Por ejemplo: la Teoría Institucional, la Teoría del Procedimiento Justo, la Teoría de la Dependencia de Recursos, la Teoría de los Grupos de Interés, la Teoría de la Complejidad, la Teoría de la Custodia, y la Teoría de la Comportamiento Gerencial.

El ámbito de esta tesis también cubre los métodos de investigación cualitativa y cuantitativa, si bien es la primera la más desarrollada debido a su relevancia con el proceso de investigación elegido.

La tesis incluye un análisis sobre el rol del Consejo y la estrategia, pero no detalla la extensa literatura especializada sobre este rol en general. Es cierto que el impacto de dicho rol respecto a sus actividades relacionadas con la supervisión de la estrategia podría arrojar luz sobre la forma en que dicho rol es afectado o cómo el Consejo aplicaría el Modelo. Estas dos últimas temáticas no son objeto de estudio en esta tesis puesto que la tesis demuestra que, independientemente del impacto del Modelo en el Consejo, éste ha de involucrarse en la supervisión de la ejecución de la estrategia. Adicionalmente, la tesis pretende elaborar un proceso y una lista de comprobación compuesta de indicadores, pero un análisis de los temas operativos asociados con el Consejo no parece necesario. Esto significa que esta tesis no aborda, entre otros, los aspectos relacionados con la dualidad del Consejo en términos de las funciones de dicho organismo como consejo supervisor (servicio de monitorización) y consejo asesor (servicio de *advisory*¹³). Tampoco se consideran los posibles conflictos resultantes de la dualidad del rol del *Chief Executive Officer* (a partir de ahora denominado CEO) como miembro y como Presidente del Consejo.

Respeto a las gobernanzas de alianzas y en red, aunque son relevantes desde la perspectiva de la interacción de la corporación con los agentes externos, no se tratan en detalle pues el foco primordial de la tesis son los mecanismos internos de la gobernanza relacionada con la operatividad de la ejecución de la estrategia.

1.3 Justificación

En 2004 Alexandra Reed Lajaux era *Chief Knowledge Officer* de la Asociación Nacional de Directores Corporativos en los Estados Unidos y comentó en el libro de LeBlanc y Gillies (2005) que, en las tres décadas anteriores al trabajo de estos autores, el progreso en el tema de

¹³ Se entiende que los servicios de guía y consejo constituyen la base de actividades del término *Advisory*.

la gobernanza se podría resumir como “nada nuevo bajo el sol de la gobernanza”. Durante ese tiempo, y como consecuencia de los casos globales de corrupción y fraude, el estudio sobre la gobernanza se ha incrementado pero con un foco mayoritario en la gobernanza corporativa, la cual no cubre los aspectos de la ejecución de la estrategia.

Partiendo de la reflexión anterior, entendemos que existen tres razones fundamentales que justifican esta investigación desde las perspectivas del debate generado, la necesidad asociada, y cuáles son los objetivos y contribución de la tesis para cubrir esa necesidad, como sigue:

- Existe un debate sobre el rol del Consejo y su rendimiento.
- Parece necesario que el Consejo se involucre en la supervisión de la estrategia para mejorar el rendimiento.
- Parece necesario investigar en más detalle la gobernanza estratégica y cómo desarrollar un modelo para apoyar al Consejo en su ejecución.

Los apartados siguientes ahondan en cada una de las tres razones.

1.3.1 El debate sobre el rol del Consejo de Administración y el rendimiento

Los factores externos que influyen la competitividad estratégica y cómo ésta afecta al rendimiento superior de la corporación han sido estudiados bajo el prisma de diferentes escuelas. Éstas han evolucionado desde la visión neoclásica de la competencia perfecta de McNulty (1968), al foco en el coste transaccional y la mejora de la eficiencia como herramienta para minimizar dichos costes y ganar competitividad (Williamson, 1985), pasando por la innovación como elemento diferenciador en la estructura de la industria (Schumpeter, 1950).

El análisis de los factores internos de la corporación¹⁴ se enfoca en cómo los sistemas de gestión, la estructura organizativa y las capacidades de los gestores en esas organizaciones (por

¹⁴ Esta perspectiva interna está altamente influenciada y derivada de la Teoría de la Dependencia de Recursos, la cual se explora en detalle en el epígrafe 2.2.4.

ejemplo, el propio Consejo) favorecen el logro de una ventaja competitiva sostenible y generan un rendimiento empresarial superior (Penrose, 1959; Chandler, 1962; Ansoff, 1968; Prahalad y Hamel, 1990; Hamel y Prahalad, 1994; Powell, 1996; Peteraf, 1993; Barney, 1991).

Este rendimiento superior de la corporación a la que eluden los investigadores en términos de factores externos e internos tiene una alta dependencia de la selección y de la ejecución¹⁵ de las estrategias elegidas (Ahenkora y Peasah, 2011) y de las capacidades de los gestores. La gestión de la estrategia es fundamental y permite entender qué características distinguen a las empresas que tienen éxito de las que no lo tienen (Carroll, 1993), y cuáles son los factores que las permiten conseguir este nivel de rendimiento mediante la obtención de una ventaja competitiva sostenible y superior (Porter, 1985; Day, 1994; Reed y DeFilippi, 1990; Wiggins y Ruefli, 2002; Powell, 2001).

Por lo tanto, es necesario acordar un punto de partida sobre cuáles son las tareas y las responsabilidades del Consejo. Citando a Bilbao en relación a su investigación sobre la gobernanza corporativa en el IBEX₃₅ (2004: 392):

“Los directivos pueden representar igualmente fortalezas que debilidades de cara a conseguir una buena eficiencia en la empresa, y el conocimiento sobre sus tareas reales, la gestión del conocimiento, y su vinculación con la propiedad de la empresa pueden ser unas buenas herramientas para cumplir con esa finalidad.”

Durante la década del 2000, la globalización, la liberalización de los mercados financieros, los cambios de las expectativas de la sociedad y los escándalos de la gobernanza corporativa han incrementado la presión sobre las responsabilidades legales de los directores del Consejo (Benzemer, Maasen, Van den Bosch, y Volberda, 2007). Pero más allá del ineludible cumplimiento legal, como bien quedó patente con el caso Enron, no es suficiente con cumplir con sistemas de gobernanza cuando éstos no monitorizan correctamente el negocio: Enron

¹⁵ La palabra ejecución o implementación se utilizarán indistintamente en este documento como traducciones de *execution* e *implementation*.

cumplía con los indicadores estructurales asociados al Consejo, incluyendo por ejemplo el nivel de independencia, el nivel de habilidades de los directores, y la separación del CEO y el Presidente del Consejo (Healy y Palepu, 2003). Como Ahrens, Filatotchev y Thomsen (2011: 331) mencionan:

“La crisis financiera es un enorme experimento natural que ha expuesto las lagunas de conocimiento que tenemos respecto a la gobernanza corporativa”.

En palabras de Hilb (2011: 534):

“La crisis financiera ha mostrado que muchos Consejos de Administración no tienen el conocimiento requerido para proporcionar una dirección efectiva y un control de la gestión en tiempo de crisis”.

De hecho, los Consejos reconocen que no pueden operar la compañía y buscan tener una supervisión adecuada sin tener que cruzar la línea hacia la gestión (Useem y Zelleke, 2006). Las formas tradicionales de gobernanza y su estructura están siendo retadas, exigiendo que los Consejos se impliquen en temas de alto valor que conllevan incertidumbre¹⁶, particularmente en lo relacionado con la implementación de la estrategia y los componentes de la dirección (Ingley y Van der Walt, 2001). Pero también se retan las actitudes y acciones de los implicados:

“En el debate sobre la gobernanza corporativa, la relación entre los accionistas y los directores está en el epicentro. La dirección tiene la obligación legal de actuar en el mejor interés de los accionistas, pero a veces no lo hace. Los accionistas tienen un interés en supervisar las acciones de la dirección, pero a menudo no lo hacen” (Brown, 2015: 131).

Las evidencias empíricas actuales aportadas por las consultoras y algunos académicos especializados en la gobernanza (Gill, 2005; Vagadia, 2014; Gompers, Ishii, y Metrick, 2003;

¹⁶ En el entorno de la gobernanza, se entiende incertidumbre como un producto natural de sistemas complejos en el que miles de asunciones interactúan para formar el futuro (Vagadia, 2014).

Larcker y Tayan, 2011; Newell y Willson, 2002)¹⁷ sugieren relaciones entre la gobernanza, el Consejo y la mejora del rendimiento corporativo:

- Existe una conexión entre la buena gobernanza y las decisiones de los inversores.
- La relación entre el buen gobierno y la efectividad organizativa es más correlativa que casual, es decir, que donde existe una, existe la otra.
- Las aproximaciones sobre la implementación de la gobernanza en las corporaciones varían acorde a cómo el Consejo está estructurado y a cómo las responsabilidades son distribuidas entre dicho Consejo, los gestores y la propia administración de la empresa.
- Las empresas que utilizan métodos de gobernanza que benefician al accionista tienen mejor rendimiento que las que no los utilizan, pero en algunos casos estos resultados no son definitivos pues hay empresas altamente calificadas en gobernanza por agencias especializadas en esas valoraciones que pueden estar o entrar en bancarrota.

Las investigaciones arrojan algo de luz sobre las relaciones y las características que fomentan un rendimiento superior de la corporación desde la gobernanza y el Consejo. Si bien la rendición de cuentas del empleado es importante, también lo es con respecto al Consejo. Uno de los problemas de la investigación es cómo categorizar esta rendición de cuentas del Consejo a través de los diferentes dominios que la componen. El estudio del comportamiento del Consejo gana terreno sobre cómo esta categorización se puede materializar más allá de las meras consecuencias legales. El uso de una terminología consistente permitiría acumular conocimiento y hacerlo accionable (Huse, 2005), puesto que todo lo que es accionable es operacional, y todo lo que es operacional a nivel del Consejo implica una influencia relevante en la estrategia y su operatividad. Acorde a Lehmann, Warning y Weigand (2004) parece que sí existe una relación entre los mecanismos de gobernanza corporativa eficientes y los beneficios financieros (en base a un estudio de 361 corporaciones alemanas entre 1991-1996) y, por lo tanto, cabría esperar que un acercamiento hacia una gobernanza estratégica eficiente como elemento diferenciador en la

¹⁷ Newell y Wilson trabajaban en McKinsey en 2002 y su artículo sobre la relación entre el rendimiento y la gobernanza corporativa fue bastante usado por muchos analistas, particularmente los que eran proclives a la gobernanza corporativa.

generación de beneficios pudiera también tener un resultado positivo. En un estudio de 210 empresas del *Fortune 1000*, Payne, Bensons y Finegold (2009) concluyeron que los atributos de poder, información, conocimiento e incentivos están relacionados con mayores niveles de efectividad de los Consejos, y por ende con un mayor rendimiento financiero. Incluso desde la perspectiva de las organizaciones sin ánimo de lucro parecen existir relaciones y atributos específicos que fomentan resultados positivos. Un estudio sobre empresas de estas características en Inglaterra y Gales indicó que en este tipo de organizaciones los atributos de efectividad más importantes por parte del Consejo son la disponibilidad de tiempo, las habilidades, la claridad en el rol y en las responsabilidades, una visión y meta comunes, y revisiones conjuntas (Cornforth, 2001). Estos atributos tienen sentido en tanto en cuanto el entorno es de voluntariado y se detecta una necesidad de que el Consejo dedique más tiempo y tenga mejores habilidades de gestión.

Por otro lado, y en contraposición a lo expuesto anteriormente, algunas investigaciones realizadas hasta la fecha parecen evidenciar lo que no fomenta el rendimiento superior de una corporación. Un estudio realizado por Melkumov, Breit y Khoreva (2015) sobre noventa y dos grandes empresas finlandesas demuestra que la identificación de los grupos de interés en la monitorización del Consejo tiene un impacto negativo en su participación en actividades estratégicas, probando que la identificación organizativa afecta a la efectividad del Consejo. Acorde a Knapp, Dalziel y Lewis (2011), una aproximación de control al Consejo y al *Top Management Team* (a partir de ahora denominado TMT) como parte de la gobernanza no mejora el rendimiento corporativo de forma consistente, pues tiene efectos negativos sobre todo en el comportamiento discrecional entre los accionistas y la dirección.

Este cuestionamiento del rendimiento del Consejo también aplica a organizaciones sin ánimo de lucro, en las cuales también existe una necesidad creciente para proporcionar una mejor gobernanza en las organizaciones que controlan, como han indicado Nicholson, Newton y McGregor-Lowndes (2012). Estos investigadores han utilizado técnicas de encuestas para el desarrollo de equipos que analizan los atributos del Consejo, concluyendo que la percepción de tener unos objetivos claros del Consejo, así como una mezcla apropiada de sus habilidades y los

recursos suficientes, se asociaba positivamente con medidas del rendimiento del Consejo, su gestión y su capacidad organizativa.

Como se puede observar, hay un interés académico en el estudio de la evaluación del rendimiento del Consejo en un entorno de gobernanza, pero no todos los investigadores están de acuerdo en si existe una relación directa o no entre dicho Consejo, la gobernanza y el rendimiento corporativo, y en si esta relación, donde pueda existir, es positiva o negativa. Acorde a Minichilli, Gabrielsson y Huse (2007) no existe una forma universal de evaluación de la gobernanza y el rendimiento y se hace necesario producir un acercamiento más sistemático y cuidadoso de lo que se ha venido produciendo hasta la fecha. El mensaje de estos autores es que debe existir un encaje entre el propósito y el sistema de evaluaciones, siendo muy necesario entender quién hace el qué.

Para paliar esta situación de aparente desgobierno, Gill (2005) sugiere la creación de comités de gobernanza que generen confianza al público y a los principales actores corporativos: los dueños, los accionistas, los grupos de interés y el Consejo. Así mismo, este autor (Gill, 2005)¹⁸ sugiere la creación de unas estructuras de gobernanza relacionadas con la operación del Consejo a través de la legislación, las regulaciones y las políticas de la empresa.

En resumen, existe un debate abierto sobre las responsabilidades y el rendimiento del Consejo, y sobre cómo la gobernanza y ciertos elementos de monitorización pueden ayudar a la mejora de dicho rendimiento.

1.3.2 La necesaria supervisión de la estrategia por parte del Consejo

En línea con la primera justificación, Donaldson (1985) considera que una de las cuestiones fundamentales es si la estructura organizativa y sus procesos permiten, o incluso fomentan, que el Consejo formule e implemente planes (por ejemplo, estratégicos) que resulten en un

¹⁸ Se ha añadido el aspecto organizativo para dejar patente que es precisamente la dimensión organizativa de la gobernanza la que se describe.

rendimiento superior de la corporación. Y es aquí donde el rendimiento del Consejo y su rol en la estrategia se convierte en una pieza importante de la discusión:

Al Consejo se le está exigiendo una “participación más activa, no solamente en la definición de la estrategia (por ejemplo, revisión, ratificación y evaluación de la estrategia propuesta), sino también en su ejecución para crear valor corporativo” (Schmidt y Brauer, 2006:14).

El Consejo tiene responsabilidades sobre la estrategia, y por ende, sobre cómo la estrategia ha de gestionarse¹⁹. Examinando el rol del Consejo y desde la perspectiva de las responsabilidades fiduciarias, las responsabilidades del Consejo hacia los accionistas incluyen la aprobación de la dirección estratégica y la monitorización de la gestión (Boyd, Haynes y Zona, 2011). Acorde a (Brown, 2015), la forma más cercana en la que el Consejo participa en el proceso de planificación de la estrategia y su monitorización es cuando éste ejerce un rol de consejero. Este rol parece satisfactorio acorde a entrevistas realizadas a miembros de varios Consejos después de la crisis financiera según Langevoort (2001: 802-803):

“Los Consejos de Administración ayudan a formular la estrategia corporativa, actuando como una caja de resonancia para el Presidente y el TMT y proporcionando *input* externo en el proceso estratégico. Este rol es el que los miembros del Consejo de Administración citan como el de más valor y el que da mayor satisfacción”.

Si el Consejo define la estrategia, también puede influenciar su cambio utilizando los procesos asociados a la gestión del propio Consejo²⁰ (Golden y Zajac, 2001). En línea con esta necesidad, existe una vertiente académica (ver epígrafe 2.3.2.2.2) con propuestas recientes sobre

¹⁹ Para entender cómo la revisión de la literatura da soporte a estas conclusiones, ver el epígrafe 2.3.2 de esta tesis doctoral.

²⁰ Acorde a estos autores, las características demográficas y el balance de poder también son dependencias importantes que afectan al proceso de cambio en el Consejo. Respecto a las características demográficas, tal y como se indica en el epígrafe 1.2 relativo al ámbito de este trabajo, esta tesis considera a la corporación como un ente genérico sin ahondar en aspectos diferenciales sobre sus características.

cómo fortalecer las funciones y el rendimiento del Consejo mediante la bifurcación de los directores que componen el Consejo en funciones de guía y consejo, y de monitorización (por ejemplo, Brown, 2015; Faleye, Hoitash, R. y Hoitash, U., 2013) incluyendo aspectos del proceso estratégico. De alguna manera, asumiendo responsabilidades de guía, consejo y monitorización como parte de una involucración en la estrategia, el rendimiento se verá afectado. Ratnatunga y Alam (2011) demuestran que el Consejo debe asumir la responsabilidad final de la supervisión de la ejecución de la estrategia. Pero esto requiere reforma, algo que demandan los inversores institucionales, pidiendo involucración del Consejo en el proceso de decisión estratégica. Esta petición es más clara como respuesta a los casos de fraude financiero ocurridos durante la década del 2000, destacando el trabajo de Hoskisson, Hitt, Johnson y Grossman (2002) Aguilera y Cuervo-Cazurra (2004) y Zahra y Filatotchev (2004), entre otros.

Pero desde el punto de vista académico, la operativa del Consejo parece una caja negra para muchos investigadores (Pettigrew, 1992; Leblanc y Gillies, 2005; Finkelstein, Hambrick, y Cannella, 2009). El Consejo se involucra funcionalmente en la planificación estratégica delegando y asignando las diferentes funciones a diferentes comités, como, por ejemplo: la generación de estrategias de negocio a largo plazo, la identificación de cambios tecnológicos o tendencias en la industria, la sugerencia sobre el desarrollo de nuevos productos o adquisiciones, o la propuesta de nuevas oportunidades de negocio. Pero estas funciones asignadas a otros miembros de la corporación no terminan de proporcionar la guía y el consejo significativo necesarios a la compañía para gestionar la ejecución de la estrategia de forma eficaz y eficiente. De hecho, el comité ejecutivo generalmente presenta un plan al que el Consejo sólo aporta validación o comentario, pero no dirección estratégica o guía en la ejecución (Brown, 2015).

Una de las apreciaciones más directas sobre la necesidad de gobernar operativamente y de supervisar la estrategia por parte del Consejo la proporcionan Braganza y Lambert (2000: 177) cuando exponen lo siguiente:

“Los líderes de las empresas (esto es, el Consejo) necesitan mecanismos de gobernanza que habiliten a la organización en la integración de los niveles

operacionales y estratégicos. Una revisión de la literatura revela que mientras que la gobernanza ha sido examinada desde varias perspectivas y desde varias unidades de análisis, un aspecto que ha recibido poca atención en la literatura de la gobernanza es el relacionado con el proceso de negocio. Esta unidad de análisis es esencial para el propósito de conseguir una gobernanza efectiva, puesto que los procesos de negocio forman una ligazón crítica entre las actividades estratégicas y operacionales.”

En resumen, el debate sobre el rendimiento del Consejo parece ligado a la necesidad de que éste se involucre más en la estrategia desde un prisma de monitorización y supervisión, y se confirma la conclusión de la primera justificación de que se deben desarrollar elementos de gobernanza estratégica que soporten esta involucración.

1.3.3 Investigación sobre la gobernanza estratégica y el desarrollo de un modelo

Históricamente, los diferentes campos de estudio de la gobernanza han sido abordados mayoritariamente desde dos perspectivas: la de los gobiernos de los países o naciones y de las instituciones sin ánimo de lucro, y la de la gobernanza corporativa empresarial, cuya responsabilidad recae en el Consejo. El ámbito de estudio de esta tesis no incluye la investigación en estos dos campos, si bien existen similitudes teóricas y prácticas entre el desarrollo y la aplicabilidad de la gobernanza en los gobiernos estatales e instituciones sin ánimo de lucro y el gobierno corporativo. Con respecto a los aspectos de la gobernanza operativa y estratégica, la revisión de la literatura es concluyente: no existen revistas o foros especializados en la gobernanza de la estrategia.

La investigación sobre la efectividad del Consejo en términos de contexto, procesos y los tiempos asociados son cruciales, pero es necesario fortalecer la teoría y la metodología mediante la exploración de variaciones en los procesos del Consejo y la efectividad de los directores en contextos organizativos que van más allá de la dinámica del propio Consejo (Pye y Pettigrew,

2005), como bien puede ser la inclusión de indicadores para la ejecución de la estrategia como facilitadores de la efectividad.

Los editores están tomando partido en ampliar la investigación y del uso de teorías sobre la gobernanza. Citando a Zattoni, Douglas y Judge (2013), numerosos investigadores (Daily, Dalton y Cannella, 2003; Hambrick, von Werder, y Zajac, 2008; Huse, Hoskisson, Zattoni y Viganò, 2011) han enfatizado la necesidad de que los académicos consigan acceso a datos orientados a los procesos, amplíen miras más allá de la Teoría de la Agencia y venzan dogmas empíricos y conceptualizaciones estrechas sobre la gobernanza corporativa. Se necesitan modelos de gobernanza alternativos que propongan una re-conceptualización que incluya mezclas y configuraciones simples y componentes que se puedan separar (Grandori, 1997).

Larcker y Tayan (2011) y Ratnatunga y Alam (2011) han continuado esta senda de investigación subrayando la necesidad de generar modelos nuevos de gobernanza que permitan una mejor monitorización e implementación de la estrategia.

En algunos casos, la estructura operativa de la gobernanza existente condiciona la elección de una estrategia u otra. Un estudio realizado por Yin y Zajac (2004) sobre 6000 tiendas de una cadena de restaurantes en los EE.UU. entre 1991-1997 concluyó que las tiendas de las franquicias adoptaban estrategias flexibles y de adaptación local acorde a la estructura de gobernanza en la que operaban, la cual era de hecho flexible y descentralizada. Por el contrario, las tiendas que pertenecían a un modelo propietario perseguían estrategias que enfatizaban el control y la predictibilidad. Un trabajo sobre la adopción de la banca por internet en el sector financiero de EE.UU., centrado en cómo la estructura organizativa influencia el flujo del conocimiento, concluyó que esta estructura puede afectar la elección del tipo de gobernanza más adecuada (Weigelt y Miller, 2013).

Si aplicamos la definición de estructura o modelo operativo de Barnett, Cullen, Miers, Keenan y Jedinak (2013) como una representación abstracta del cómo, del dónde y del quién opera en una organización, incluyendo la toma de decisiones de forma diaria para cumplir con

su misión y objetivos estratégicos a la vez que se proporciona valor a sus clientes, entonces parece necesario implementar fundamentos operativos en la gobernanza. Es necesario, pues, explorar perspectivas adicionales sobre la gobernanza que vayan más allá de la Teoría de la Agencia y su conceptualización del control y la monitorización del rol de los directores del Consejo en el entorno de la gobernanza corporativa, explicando cuál debiera ser la implicación y el rol del Consejo en la estrategia (Daily, Dalton y Cannella, 2003). Es decir, se buscan visiones complementarias para explicar el proceso de la supervisión de la ejecución de la estrategia.

Un estudio realizado entre 1997 y 2005 en los Países Bajos mostraba como los directores estaban cambiando su foco desde las funciones externas a las funciones internas con la expectativa de que el Consejo proporcionara guía y orientación al TMT. Tosi Jr. (2008) sugiere que sería útil considerar al Consejo como un organismo que también necesita controles como los que pretenden acotar la problemática de la agencia, lo cual requiere metodologías alejadas de las convencionales que se enfocan en economía y finanzas, incluyendo temas de procesos de control, entre otros. En este sentido, Braganza y Lambert (2000) sugieren que los líderes corporativos necesitan mecanismos de gobernanza que proporcionen a la organización una integración a nivel estratégico y operativo, utilizando como unidad de análisis el proceso de negocio. El rol centralizador, en alguna forma de gobierno o de gobernanza como elemento decisivo en la elaboración de estrategias que han de ser ejecutadas, es clave (Bell y Hindmoor, 2009). Esta centralización en forma de gobernanza para la toma de decisiones que aplican a una estrategia y a la generación de acciones asociadas a su ejecución son elementos operativos de gobernanza básicos y necesarios. Se requiere un modelo de gobernanza estratégica enfocado a la toma de decisiones relacionadas con unos objetivos corporativos, que sea desarrollado e impulsado desde el Consejo, que pueda ser monitorizado, y que tenga en cuenta la cultura empresarial y el entorno para su correcta ejecución.

Uno de los campos más avanzados en la identificación y puesta en marcha y mejora de mecanismos operativos de gobernanza son las Tecnologías de la Información y la Comunicación (a partir de ahora denominadas TIC). Si bien este campo y sus mejores prácticas no son

completamente extrapolables al de la estrategia y a la supervisión de su ejecución a nivel del Consejo, sí se pueden sacar algunos paralelismos si estos son de alto nivel. Un estudio realizado con profesionales de la auditoría reveló que había una relación positiva y significativa entre el nivel de eficacia de la gobernanza de las TIC y tres mecanismos en particular: comités de orientación, involucración de la dirección más senior, y los sistemas de medición del rendimiento corporativo (Ferguson, Green, Vaswani y Wu, 2013). Esto es, la auditoría de las TIC (léase estrategia y su ejecución como paralelismo), se beneficiaba de que existiese un comité de orientación de alto nivel (léase el Consejo como paralelismo) y que estos mecanismos resultaban en una mejor medición del rendimiento corporativo (léase la medición de la ejecución de la estrategia como paralelismo).

Adicionalmente al avance en las TIC con respecto a la gobernanza operativa y estratégica, Shen y Gentry (2014) opinan que la gran mayoría de la investigación existente todavía se centra en el impacto de la gobernanza corporativa en la gestión estratégica, y proponen que las decisiones estratégicas también afectan a la gobernanza corporativa a nivel del Consejo. Mediante “la monitorización continua sobre el nivel de cumplimiento del Consejo con respecto a la estrategia definida, se garantiza que éste hace lo que dice, alineando las palabras con hechos” (Schmidt y Brauer, 2006:19). Citando a estos autores, se recomienda un modelo de gobernanza que monitorice la supervisión de la ejecución de la estrategia en modo continuo:

“Conocer el tiempo apropiado para reaccionar a las inconsistencias estratégicas es importante puesto que los niveles de consistencia estratégica pueden variar entre las diferentes industrias dependiendo del dinamismo del entorno”.

La investigación tradicional se enfoca en un número limitado de características cuantificables del Consejo, pero la dirección cada vez pone más foco en las características que son menos cuantificables, como aquellas relativas a la cultura corporativa, el comportamiento y las relaciones, siendo necesario más investigaciones en este sentido para ayudarnos a entender mejor el rendimiento del Consejo (Van der Berghe y Levrau, 2004). Una opción para medir la efectividad del Consejo y los mecanismos asociados de gobernanza es la medición de la

consistencia de la estrategia implementada (derivada de la asignación de recursos de la corporación) y la estrategia anunciada, y cómo el Consejo guía la ejecución en sí (Schmidt y Brauer, 2006). Estos autores basan su aproximación a la medición de la ejecución de la estrategia en la Teoría de la Dependencia de Recursos.

Adicionalmente a esta visión, Machold, Huse, Minichilli, y Nordqvist (2011) opinan que no parece existir una evidencia concluyente sobre la relación directa entre las actividades de la gobernanza asociadas al proceso de toma de decisiones y el rendimiento de una corporación. En línea con esta visión, Nicholson y Kiel (2007) compararon tres teorías asociadas a la gobernanza corporativa (Teoría de la Agencia, Teoría de la Custodia, Teoría de la Dependencia de Recursos) en siete casos de estudio diferentes para encontrar la unión entre el Consejo y su rendimiento, concluyendo que ninguna de las teorías en sí proporciona un marco general de actuación y que se necesita un acercamiento más orientado a procesos.

Zattoni y Van Ees (2012) se adhieren a esta visión sugiriendo que los académicos expandan el ámbito teórico y metodológico de las investigaciones para incrementar el conocimiento del fenómeno global de la gobernanza corporativa, con una indicación sobre la necesidad de explorar la interacción entre los diferentes mecanismos de la gobernanza. Es decir, hay una necesidad de explorar las ramificaciones de mecanismos paralelos o complementarios de la gobernanza corporativa y de incluir nuevas teorías y metodologías de investigación para abordar la gobernanza en su conjunto. En línea con esta demanda, un estudio de investigación sobre publicaciones cualitativas en gobernanza corporativa, utilizando búsqueda de palabras clave en artículos académicos entre 1986 y 2011, resultó en una muestra de 78 estudios (McNulty, Zattoni, y Douglas 2013). Su revisión y análisis del contenido muestra un aumento de la investigación en temas de gobernanza desde la década de 1990, una mayor atención a esta temática por parte del Reino Unido y de Europa con más publicaciones en las revistas europeas, y una tendencia a explorar el Consejo más que los mecanismos asociados a la operativa de los directores que lo componen. En palabras de estos autores, su estudio de investigación revela que existe un “rango ecléctico de teorías sobre la gobernanza corporativa” y que hay una necesidad

de proporcionar más estudios cualitativos y de rigor que exploren las interacciones y procesos involucrados en esta gobernanza, en diferentes contextos.

En definitiva, parece necesario realizar investigaciones adicionales que permitan entender mejor como ciertos aspectos de la gobernanza estratégica y posibles procesos y elementos cuantificables y de medición pueden ayudar al Consejo a supervisar la estrategia y su ejecución y mejorar el rendimiento. Estos objetivos se pueden materializar mediante la generación de un modelo de índole operativa, con foco en el proceso y los elementos cuantificables necesarios, y también de índole estratégica al enfocarse en aquellos aspectos que afectan la monitorización y supervisión de la ejecución de la estrategia por parte del Consejo.

1.3.4 Resumen de la justificación

Queda soportada, a la vista de las reflexiones desarrolladas en los apartados precedentes, la existencia de una necesidad académica y empresarial de gobernar operativamente la estrategia mediante un modelo. Se sugiere que este modelo tenga unas características básicas, como sigue: el modelo debe ser un proceso que incluya una lista de comprobación (los elementos cuantificables); el modelo debe asociarse a un mecanismo de gobernanza (gobernanza estratégica); el modelo debe permitir la evaluación operativa de los comprobación (como parte del proceso); el modelo debe cubrir las necesidades estratégicas que se le suponen al Consejo (responsable de la supervisión de la ejecución de la estrategia); el modelo debe ser responsabilidad de una función corporativa que sea objetiva e independiente para evitar fraudes.

Adelantándonos a algunas de las conclusiones de la revisión de la literatura en el capítulo 2 y del estado de la cuestión desarrollado en el capítulo 3, la Tabla 1 amplía algunos de los argumentos que justifican esta tesis.

Tabla 1: Justificación de la tesis - resumen de argumentos y autores

Argumento	Autores cuyas investigaciones dan soporte al argumento
El proceso como unidad de análisis en la gobernanza operativa y de estrategia	• Donaldson (1985) • Braganza y Lambert (2000) • Nicholson y Kiel (2007)
Ampliación de la gobernanza de la corporación a temas estratégicos y operacionales	• Pettigrew (1992) • Grandori (1997) • Daily, Dalton y Cannella (2003) • Gill (2005) • Huse (2005) • Leblanc y Gillies (2005) • Useem y Zelleke (2006) • Hambrick, von Werder y Zajac (2008) • Finkelstein, Hambrick, y Cannella Jr. (2009) • Durisin y Puzone (2009) • Ahrens, Filatotchev y Thomsen (2011) • Hilb (2011) • Huse, Hoskisson, Zattoni y Viganò (2011) • Nicholson, Newton y McGregor-Lowndes (2012) • Zattoni, Douglas y Judge (2013) • Zattoni y Van Ees (2012) • McNulty, Zattoni y Douglas (2013) • Brown (2015)
La gobernanza puede ayudar en la mejora del rendimiento	• Schumpeter (1950) • LeBlanc y Gillies (2005)
El Consejo de Administración tiene responsabilidades sobre la estrategia (definición, guía, monitorización, supervisión)	• Carroll (1993) • Langevoort (2001) • Golden y Zajac (2001) • Ingley y Van der Walt (2001) • Daily, Dalton y Cannella (2003) • Schmidt y Brauer (2006) • Benzemer, Maasen, Van den Bosch, y Volberda (2007) • Boyd, Haynes y Zona (2011) • Brown (2015)
Foco en el rendimiento superior de la corporación mediante la mejora de la gobernanza y de los factores internos (organización, estructuras, procesos, gestión del Consejo de Administración, etc.)	• Penrose (1959) • Chandler (1962) • Ansoff (1968) • Porter (1985) • Prahalad y Hamel (1990) • Reed y DeFilippi (1990) • Barney (1991) • Peteraf (1993) • Hamel y Prahalad (1994) • Powell (1996) • Day (1999) • Braganza y Lambert (2000) • Cornforth (2001)

Argumento	Autores cuyas investigaciones dan soporte al argumento
	• Powell (2001) • Wiggins y Ruefli (2002) • Nicholson y Kiel (2007) • Tosi Jr. (2008) • Payne, Benson y Finegold (2009) • Bell y Hindmoor (2009) • Knapp, Dalziel y Lewis (2011) • Ahenkora y Peasah (2011) • Wiegelt y Miller (2013) • Ferguson, Green, Vaswami y Wu (2013)
Investigaciones adicionales sobre la gobernanza, el Consejo de Administración y el rendimiento	• Gompers, Ishii, y Metrick (2003) • Gill (2005) • Larcker y Tayan (2011) • Machold, Huse, Minichilli y Nordqvist (2011) • Vagadia (2014)

Fuente: elaboración propia.

1.4 Esquema

Como los capítulos 2 y 3 demostrarán, la literatura académica y las prácticas empresariales e institucionales proveen un bagaje amplio de conocimientos en lo que se refiere a muchos de los componentes de la gobernanza estratégica y del Consejo. Pero estos conocimientos no están agrupados como un modelo (objetivo principal de esta tesis) y mucho menos como una realidad integral y cohesionada sobre la que se tenga evidencia empírica. Así mismo, el modelo debe incluir la asignación de una función corporativa que sea responsable del mismo como soporte al Consejo en la evaluación y propuesta de mejoras.

El desarrollo de los indicadores, constructos y la selección de la función corporativa que se responsabilice del Modelo tomó como punto de partida la investigación académica y algunas de las mejores prácticas empresariales e institucionales. Una vez generado el modelo se optó por una metodología de investigación mixta, pero mayoritariamente cualitativa mediante el método Delphi para que el contexto y el detalle del Modelo pudiera ser explicado de forma apropiada a los participantes de dos paneles de expertos. Se buscaba adquirir un contenido de alto valor que pudiera emanar de un panel altamente cualificado y seleccionado para el propósito de la tesis,

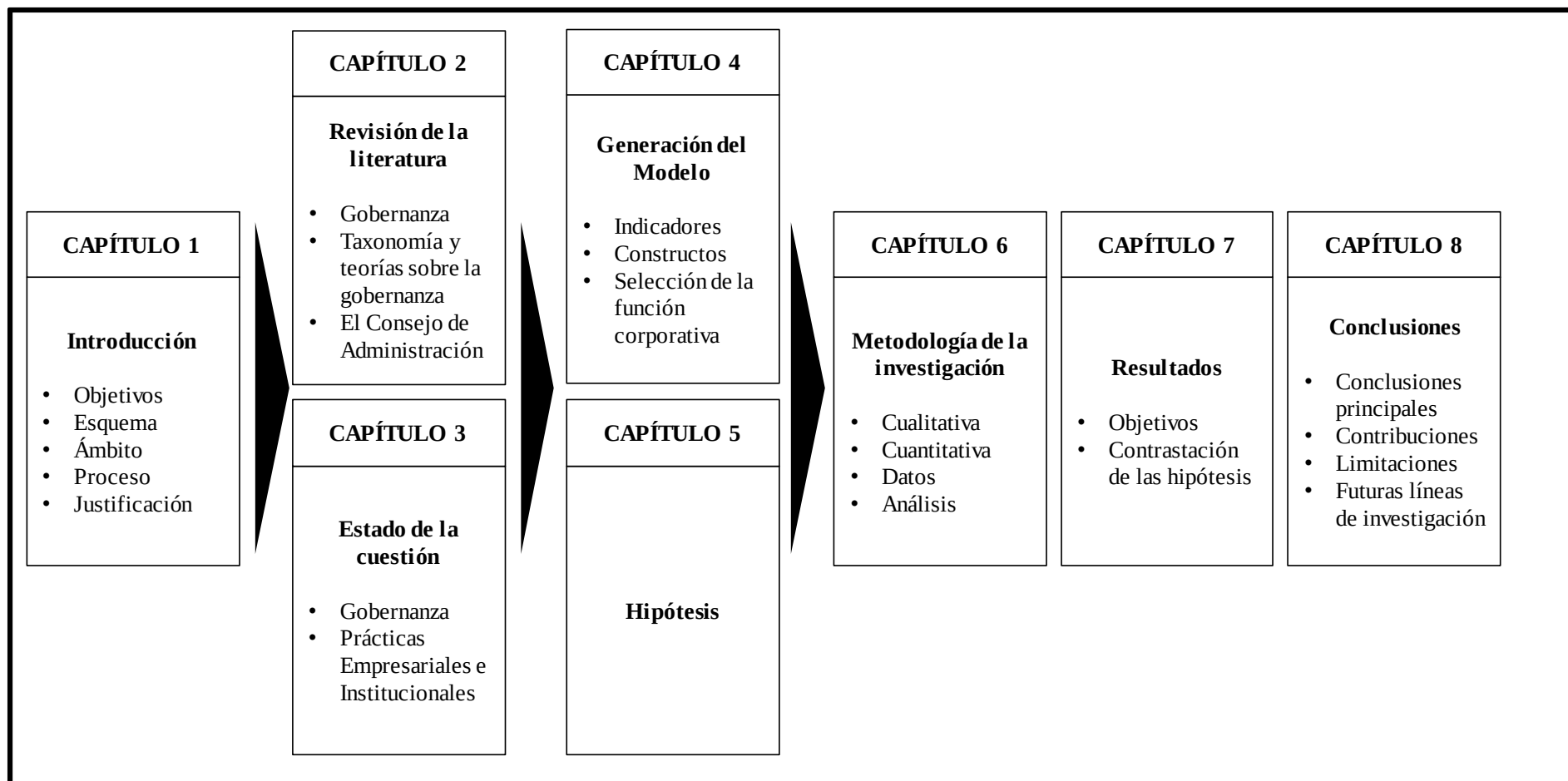
como así fue y lo demuestran los resultados (ver las Tablas 37, 38, 39 y 40, y la Figura 29) y los datos incluidos en el capítulo 10. El análisis cualitativo se complementó con un análisis cuantitativo que, aunque incluye una muestra baja en número pero que representa el 100% del universo (ver la explicación y la resolución en el epígrafe 5.1), coincide con los resultados del análisis cualitativo y refrenda las hipótesis en su conjunto.

En resumen, la definición de los indicadores y de los constructos resultantes del análisis de los componentes de la gobernanza estratégica, del Consejo y de la función corporativa seleccionada establecen las bases del Modelo. Dicho Modelo es contrastado mediante una investigación mixta, cualitativa y cuantitativa, que permite contrastar las hipótesis y generar el Modelo Versión Final, el cual cumple con el objetivo principal de la tesis. El esquema general de la tesis se puede encontrar en la Figura 1.

La tesis comienza con el capítulo 1, del cual este epígrafe es parte, y que expone las bases principales sobre las que la tesis se ha construido. Este capítulo incluye una descripción del objetivo de la tesis, estableciendo de forma concreta y concisa la aspiración de la misma e incluyendo como avance algunos aspectos relevantes de la literatura que dan significado al objetivo que se pretende cumplir. Por ejemplo, se introducen aspectos de la revisión literaria y académica que confirman la idoneidad de conseguir el objetivo descrito respecto a sus componentes principales: la gobernanza, la supervisión de la ejecución de la estrategia y el Consejo. Adicionalmente, se establecen los objetivos secundarios que han de ser abordados para conseguir el objetivo principal y cómo estos se relacionan. Seguidamente se realiza un extenso análisis del ámbito de la tesis en el epígrafe 1.2. El epígrafe 1.3 trata la justificación de la tesis, la cual incluye una amplia selección de argumentos (resumidos en la Tabla 1) que permiten entender el valor de la tesis.

El capítulo 2 amplía la revisión de la literatura. Puesto que la gobernanza estratégica es una gobernanza en ciernes, se hace necesario repasar la literatura especializada en la gobernanza en general, prestando una atención especial a los aspectos estatales, financiero-económicos,

Figura 1: Esquema general de la tesis



Fuente: elaboración propia.

éticos, filosóficos y legales, y de riesgo. Una vez revisados los aspectos generales de la gobernanza se revisan las diferentes taxonomías y teorías relacionadas con la gobernanza en el epígrafe 2.1.4 y se incluye un resumen de los principales autores y sus contribuciones en estos aspectos en la Tabla 5.

Una vez revisada la gobernanza, el epígrafe 2.2 pone foco en las teorías asociadas a la gestión de la corporación relacionada con los aspectos estratégicos y operacionales de la supervisión de la ejecución de la estrategia por parte del Consejo. Cada una de las teorías de la gobernanza analizadas incluye un esquema que resume su relación con la gobernanza estratégica y el Consejo. El epígrafe 2.3 desarrolla un análisis sobre la involucración del Consejo en la estrategia. Este análisis es muy relevante para la consecución del Modelo, pues demuestra cómo las diferentes teorías y las diferentes investigaciones de muchos autores durante las últimas cuatro décadas concluyen que el Consejo debe responsabilizarse de la supervisión de la ejecución de la estrategia. Este capítulo concluye con un resumen de las teorías que confirman la diferenciación de la gobernanza estratégica (frente a otros tipos de gobernanza). Para facilitar la comprensión de este extenso análisis se presenta un esquema comparativo de las tendencias en el pensamiento académico desde 1970 hasta nuestros días en la Tabla 2: Teoría y controversia sobre el rol del Consejo en la estrategia (1970-2010) y la Tabla 3: Involucración del Consejo en la estrategia (1990-2015).

En el capítulo 3 se desarrolla el estado de la cuestión, el cuál aborda la situación actual de dos de los componentes de esta tesis: la gobernanza, y las mejores prácticas empresariales e institucionales. El tercer componente es la FAI y se desarrolla en el epígrafe 4.3 como parte de la generación del modelo. Se empieza analizando la cuestión de la gobernanza con un foco especial en tres aspectos: el buen gobierno corporativo, algunos estudios empíricos relevantes, y las organizaciones enfocadas en la gobernanza y las agencias que se dedican a su valoración (mayoritariamente corporativa). Complementando al análisis de la situación actual desde un punto de vista académico, se analizan algunas de las mejores prácticas empresariales e institucionales en el epígrafe 3.2 tomando como base el filtro realizado durante la anterior revisión de la literatura. Con esta base, se procede a investigar los conceptos más relevantes que

pueden ayudar a la mejor identificación de los indicadores que podrían conformar el modelo propuesto.

El capítulo 4 desarrolla el Modelo y consta de tres partes claramente diferenciadas. La Parte I en el epígrafe 4.1 desarrolla el Modelo como una realidad operativa mediante la selección y definición de los indicadores que forman parte de la lista de comprobación requerida y del proceso asociado. Para facilitar el entendimiento del proceso de selección de los indicadores, este epígrafe consta de tablas que resumen cada indicador, incluyendo la definición, las referencias y la justificación. La Parte II en el epígrafe 4.2 desarrolla el modelo conceptual mediante la generación de los constructos del modelo y la definición de cada uno de ellos. Esto requiere un repaso breve de la literatura pues el constructo consiste en la agrupación de ciertos indicadores que a priori no aparecen como tal en ninguna investigación. La Parte III en el epígrafe 4.3 se centra en la selección de la función corporativa que ha de responsabilizarse de la evaluación y propuestas del Modelo, dando soporte directo al Consejo. Como se explica en el epígrafe 8.2.3 sobre las limitaciones del Modelo, la justificación de la selección de la función corporativa se alinea con la revisión de la literatura y de las mejores prácticas empresariales e institucionales presentadas en la tesis, pero existe un cierto sesgo inicial por la obviedad de su adecuación con respecto al propósito de la tesis. En cualquier caso, la Figura 16 establece una base de análisis lo suficientemente clara como para justificar la selección de dicha función corporativa, además de considerar desde un principio que solo hay una función corporativa que pueda desempeñar el requisito del Modelo de objetividad e independencia corporativa. Como se demuestra en el capítulo 5.6 de resultados, esta selección se confirmó como válida.

El capítulo 5 desarrolla la metodología de investigación. El epígrafe 5.1 corrobora la adecuación de la investigación mixta como la metodología a utilizar en esta tesis. Seguidamente los epígrafes 5.3 y 5.4 entran en detalle en la encuesta que se realiza para el análisis cuantitativo y en la entrevista semiestructurada que se utiliza en el análisis cualitativo respectivamente. Debido al peso que tiene éste último análisis en esta tesis, se hace hincapié en el desarrollo de la entrevista, pues no en vano el contenido que se obtuvo de la investigación cualitativa incluyó más de 32.000 palabras cuyo análisis resultó en 383 códigos y 35 categorías finales. El anexo

10 incluye dicho contenido, así como las encuestas y las entrevistas originales. Después se explica el proceso de la investigación en el epígrafe 5.2, incluyendo el razonamiento sobre el tipo de modelo más adecuado (lo cuál responde al objetivo secundario 1) y después describiendo cómo se genera el Modelo (lo cuál permite la resolución de los objetivos secundarios 2 y 3). Este proceso se refleja en la Figura 22.

El capítulo 6 introduce el proceso de generación de las hipótesis y el resumen de las mismas. Estas hipótesis con contrastadas en el capítulo 7 como parte de los resultados.

El capítulo 7 muestra los resultados, incluyendo una introducción que recoge la relevancia de la investigación cualitativa, y desarrolla las limitaciones de la investigación cuantitativa. Como se puede observar en el epígrafe 7.2, se presta especial atención a las mejoras del Modelo que trascendieron del primer panel de expertos y que resultaron en el Modelo Versión 2. En los epígrafes siguientes se da respuesta a todos los objetivos de la tesis, así como a la contrastación de las hipótesis.

Finalmente, el capítulo 8 desarrolla las conclusiones de la tesis. Este capítulo es de especial relevancia e incluye un resumen de dichas conclusiones, las contribuciones y las limitaciones de la tesis. Tomando como referencia las limitaciones se sugieren algunas futuras líneas de investigación.

El capítulo 9 recoge la bibliografía referenciada en esta tesis, y el capítulo 10 conforma el anexo.

2 Revisión de la literatura

2.1 La gobernanza

2.1.1 Introducción

La gobernanza es un término de origen público asociado a la necesidad y legitimidad de los gobiernos de proporcionar unos procesos y principios que garanticen la supervisión y la ejecución de las leyes pre-establecidas. La Organización de las Naciones Unidas asocia la gobernanza a la legislación y su ejecución mediante el uso de mecanismos que garanticen el buen hacer hacia el ciudadano. En su visión gubernamental, la gobernabilidad y el buen gobierno promueven la igualdad, la participación, el pluralismo, la transparencia, la rendición de cuentas y el cumplimiento de la ley de forma eficaz, eficiente y prolongada, siendo los legisladores quienes supervisan la ejecución²¹. Tomando una perspectiva académica desde la ciencia política y la gobernanza de los gobiernos, Rhodes (1997: 109) menciona que en realidad existe una descentralización del control en materias de gobernanza gubernamental:

“Gobernanza significa que no hay un centro, sino muchos centros; no hay autoridad soberana porque las redes tienen una autonomía considerable”.

Consecuentemente, los gobiernos tienen un interés propio en promocionar tecnologías con estándares abiertos que fomenten la transparencia, la eficiencia de costes y la interoperabilidad (DeNardis, 2010). Así, la gobernanza empieza a tomar forma en el entorno de las nuevas tecnologías a través de mecanismos virtuales y se desarrolla a través de la *e-governance*, o e-gobernanza, la cual Dawes (2008) considera que comprende el uso de las TIC para apoyar a los servicios públicos, la administración del gobierno, los procesos democráticos y las relaciones entre los ciudadanos, la sociedad civil, el sector privado y el Estado. Si bien algunos aspectos de la gobernanza gubernamental y el modelo de la e-gobernanza son aplicables al ámbito de la gestión empresarial, existen también diferencias notables debido a que la casuística corporativa

²¹ Tomado de <http://www.un.org/en/globalissues/governance>. Acceso el 12 de febrero de 2014. Para entender en más detalle el desarrollo del concepto de gobierno y gobernanza, y sus diferencias, se sugiere la lectura de Guttman (2004).

es mucho mayor que la casuística estatal. Por ello, en el ámbito corporativo existen muchas definiciones de la gobernanza.

Por lo general, en la literatura actual el término de la gobernanza está íntimamente ligado a la evaluación del Consejo, los derechos de los accionistas, la compensación y la validez de la auditoría interna. Siendo éste el caso, la gobernanza sería realmente un mecanismo de control (de chequeos y balances) entre los accionistas y los grupos de interés de una empresa y las acciones que toman sus gestores, las cuales pueden ser tomadas en beneficio propio resultando en costes que han de pagar los primeros. Este es el llamado “coste de agencia”, propio de la Teoría de la Agencia que se expondrá más adelante. Los sistemas de gobernanza pretenden minimizar esos costes mediante mecanismos embebidos en el sistema organizativo. Por lo tanto, la gobernanza nace de la necesidad de minimizar o eliminar los costes asociados a la posible mala praxis de los gestores. Y es aquí, en esta necesidad económica, donde la gobernanza corporativa y un modelo de gobernanza operativa de la estrategia coinciden: ambas proporcionan mecanismos de control sobre los gestores para evitar costes mayores que los costes asociados a la propia gobernanza. Donde la gobernanza corporativa busca minimizar los costes de agencia mediante el control del oportunismo gerencial, el Modelo propuesto en esta tesis busca mejorar el rendimiento superior de una corporación mediante la facilitación de la supervisión de la estrategia por parte del Consejo, estando dicho Modelo sustentado por un planteamiento teórico²². El modelo propuesto no pretende equipararse al nivel de la ya contrastada e implementada gobernanza corporativa, sino añadir una perspectiva adicional desde la función de control.

Existe una literatura amplia sobre la gobernanza corporativa, particularmente desde la revista *Corporate Governance: An International Review* (a partir de ahora denominada CGIR). Esta revista se ha convertido en gran medida en el referente de la literatura sobre la gobernanza en general al tratarse de una publicación especializada, y por lo tanto se espera que los avances en temas adicionales a los corporativos emerjan de alguna manera de estudios publicados en

²² Véase el epígrafe 2.2 para acceder a los planteamientos básicos de la taxonomía y a algunas teorías asociadas a la gobernanza que dan soporte al modelo propuesto en esta tesis.

esta revista, como se apreciará en apartados posteriores. Esta revista aborda algunos temas de la gobernanza operativa y de la gobernanza estratégica, pero no de forma monotemática o especializada, sino como temas añadidos a ese gran paraguas que es la gobernanza corporativa.

Un estudio de Zattoni y Van Ees (2012) sobre todos los artículos publicados y sobre los mejores artículos publicados entre 2007-2010 en la revista CGIR, demuestra que parece recomendable desarrollar una teoría más amplia de la gobernanza corporativa que asista a los expertos y a los responsables y generadores de las políticas corporativas en el desarrollo de mecanismos de gobernanza más eficientes (como lo pueda ser la gobernanza estratégica), aunque con una influencia importante de la Teoría de la Agencia.

Zattoni, Douglas y Judge (2013) nos recuerdan que el predominio de la Teoría de la Agencia ha llevado a los académicos a la teorización deductiva, y que esto ha podido resultar en pérdida de oportunidades, sugiriendo entre otras recomendaciones la necesidad de identificar nuevos constructos para desarrollar mecanismos adicionales de gobernanza, tal y como pretende el modelo propuesto en esta tesis. Aunque se está invirtiendo en investigaciones sobre los procesos de gobernanza, generación y ejecución de la estrategia y el liderazgo para conseguir una operativa más eficiente (Pye, 2002), se precisa una visión más amplia sobre aquellos indicadores que complementan estos procesos en su totalidad.

Durisin y Puzone (2009)²³ investigaron el nivel de madurez de la gobernanza corporativa como disciplina y mapearon más de 1000 publicaciones de la revista CGIR²⁴. Estos autores mostraron que la investigación en este campo está caracterizada por el uso de la Teoría de la Agencia como la lente teórica dominante, y que las muestras empíricas procedían mayoritariamente de Estados Unidos, y algunas de Reino Unido. Estos autores, si bien señalan la clara contribución de CGRI a la disciplina de la gobernanza corporativa, también sugieren

²³ Referencia extraída de Kumar y Zattoni (2015), quienes realizan editoriales y revisiones literarias sobre el pluralismo de las teorías y los métodos de investigación en el dominio de la gobernanza.

²⁴ Kumar y Zattoni no mencionan en su párrafo introductorio que esa es la fuente de las 1000 publicaciones, pero se sobreentiende debido a su inmediata mención sobre las recomendaciones que Durisin y Puzone realizan a dicha revista acto seguido.

que dicha revista debería progresar hacia iniciativas que aborden un debate teórico y geográfico más extenso.

Situándonos en el ámbito corporativo, las definiciones de gobernanza están generalmente asociadas al entorno de la gobernanza corporativa cuyos actores principales son la presidencia, los miembros del Consejo, los accionistas y los inversores privados e institucionales. En su definición más amplia, Clarke (2004) nos indica que la gobernanza tiene que ver con el ejercicio del poder en las corporaciones. Acorde a Larcker y Tayan (2011, loc. 289)²⁵:

“La gobernanza es la suma de los mecanismos de control que una organización adopta para prevenir o disuadir a aquellos gestores cuyos intereses propios puedan resultar en actividades perjudiciales para el bienestar financiero de los accionistas y grupos de interés”.

Estos autores dejan claro que estos sistemas de gobernanza también incluyen otros participantes afectados por estas actividades, como son: auditores, clientes, proveedores, sindicatos, medios de comunicación, reguladores, analistas y prestamistas. Para ellos, la efectividad de la gobernanza corporativa debería incrementar el valor de los recursos empresariales alineando los incentivos entre los gestores y los accionistas, y fomentar políticas que generen un empleo estable y seguro en condiciones adecuadas para sus trabajadores, mitigando el riesgo de deuda y mejorando la comunidad y el medioambiente. Es decir, desde un punto de vista organizativo interno, para estos autores la gobernanza empieza y termina en el Consejo, el cual impacta de forma considerable a todo su entorno. Gill (2005: 145) considera que:

²⁵ Larcker y Tayan mencionan que el sistema de monitorización mínimo es el Consejo, cuyo objetivo es supervisar la gestión empresarial y a los auditores externos para expresar sus opiniones sobre la fiabilidad de los resultados financieros emitidos. El término *welfare* se han traducido como bienestar financiero. El término *stakeholder* se traduce como: depositario de un depósito en garantía o de bienes que pueden ser objeto de litigio; parte interesada; alguien puede tener un beneficio en una operación. En general un *stakeholder* es cualquier persona que tiene un interés en una empresa, bien mediante participación accionarial y / o por involucración en un tema en particular. Estas personas pueden ser los propios empleados o terceras partes. A menudo, este término se confunde con *shareholder* que es solamente una persona o entidad que tienen una o más acciones en la empresa en cuestión.

“La gobernanza puede ser definida como el ejercicio de la autoridad, dirección y control por parte de una organización para asegurar que su propósito se consigue”.

Gill aboga por un Consejo que a través de la gobernanza proporcione guía y consejo, asumiendo que la organización diseña y ejecuta la gobernanza tomando en consideración aspectos como: quién está al mando, quién fija la dirección y los parámetros, quién toma las decisiones según qué temas, quién fija las métricas de rendimiento, y quién monitoriza el progreso. Para este autor, la gobernanza es el establecimiento y la salvaguarda de la misión de la organización y la supervisión²⁶ general de su dirección. Sin embargo, su versión de que la gobernanza también es fundamental para establecer el propósito de una organización parece contraria al sentido de la priorización de las definiciones básicas de una empresa cuando opina que la gobernanza ayuda a la organización, pero no define la organización (Gill, 2005). Gill, a través de su empresa *Synergia Associates* describe en más detalle la interacción dinámica entre las organizaciones, las personas, las estructuras, los procesos y las tradiciones que dan soporte al ejercicio de la autoridad. Esta autoridad provee la provisión de liderazgo, la dirección, la supervisión y el control en una organización²⁷. La interacción entre los diferentes eslabones corporativos sugiere a Vagadia (2014)²⁸ un escenario donde la gobernanza en la empresa parece ser un proceso continuo, horizontal y vertical:

“La gobernanza es una filosofía empresarial de principio a fin, y tiene mucho que ver con la cultura. Es una integración de procesos, estructuras y sistemas, si bien esta integración tiene una clara delineación de las responsabilidades entre las diferentes capas de gestión dentro de la organización”.

²⁶ El texto general utiliza la palabra inglesa *oversight* traducida por el doctorando como supervisión. El Oxford English Dictionary incluye 33 opciones de definición de esta palabra en <http://www.oed.com/view/Entry/235559?rskey=6SiUAP&result=21&isAdvanced=true#eid309112045>. Acceso el 11 de abril de 2014.

²⁷ Véase <http://www.synergiaassociates.ca/services/GovernanceReviews.htm>. Acceso el 16 de mayo de 2014.

²⁸ Localización 74 en la edición Kindle.

Otros autores (Grandori, 1997: 29) sugieren aproximaciones más simplistas, asociando la gobernanza a un conjunto de mecanismos y componentes:

“La gobernanza son mezclas y configuraciones de componentes más simples que potencialmente se pueden descomponer. Los componentes están constituidos por un conjunto de derechos de propiedad y por una serie de mecanismos de coordinación”

En resumen, parece haber un acuerdo generalizado de que la gobernanza²⁹ es un mecanismo de control que permite a los legisladores o a la más alta dirección de una corporación mejorar la eficacia y eficiencia en la ejecución de sus objetivos. Este mecanismo se puede descomponer en indicadores que permitan adecuar la gobernanza a la idiosincrasia del objetivo perseguido. La necesidad de este mecanismo de control y la selección de los indicadores que lo componen puede variar. Desde la perspectiva del gobierno, la democratización y descentralización del control requieren unos fundamentos de control y de ejecución sobre la legislación en beneficio del ciudadano. Desde la perspectiva empresarial, el oportunismo gerencial y la búsqueda de un rendimiento superior (entre otros) requieren unos fundamentos de control y de ejecución para conseguir unos objetivos corporativos que son, en su mayor parte, financieros. Se sugiere la lectura de Bevir (2012) para entender desde un único documento las diferentes teorías sobre la gobernanza, sus definiciones y sus retos como herramientas de uso para las empresas.

En vista de las amplias definiciones de la gobernanza y de la justificación del epígrafe 1.3, a continuación se propone una definición inicial enfocada hacia el objetivo de la tesis que pueda servir como referencia para el desarrollo de la misma:

²⁹ Una cuestión adicional es la gobernanza de la gobernanza. La literatura sugiere que la respuesta a esta pregunta es “la meta-gobernanza”. Acorde a Kooiman y Jentoft (2009), “La meta-gobernanza es un concepto que genera cuestiones sobre cómo los valores, las normas y los principios que sustentan los sistemas y las aproximaciones hacia la gobernanza”. Se sugiere que la formulación explícita de unos principios de meta-gobernanza sea una parte integral de la propia gobernanza que puede ayudar sustancialmente en la toma de decisiones.

“La gobernanza es un mecanismo que integra procesos y una lista de comprobación que permite el control y aseguramiento de la ejecución de los objetivos.”

Desde un nivel general, la literatura especializada trata aspectos de la gobernanza en términos generales, gubernamentales de Estado, financieros y económicos, éticos, filosóficos y legales, y de gestión del riesgo. Sin embargo, esta literatura no suele cubrir los aspectos de la propia gestión de la corporación. La literatura especializada en los aspectos de la gestión de la corporación se decanta principalmente por los aspectos de la gobernanza en términos corporativos asociados al Consejo, y más recientemente en términos estratégicos, operativos, de alianzas y de redes. A continuación se exploran estas dos categorías: aspectos generales de la gobernanza y la gobernanza en la gestión de la corporación.

2.1.2 Aspectos generales de la gobernanza

2.1.2.1 Aspectos de los gobiernos estatales

Empezando con la gobernanza más enfocada a temas gubernamentales, pero potencialmente aplicables y extensibles a la gobernanza empresarial, Mader, Dobusch y Quack (2013) establecen unas claras relaciones entre la gobernanza en general y la sociedad privada (empresarial o corporativa), estatal y civil. Estos autores denotan cómo las diferencias entre la gobernanza global y la gobernanza local impactan sobre los aspectos regulatorios, el conocimiento asociado para la toma de decisiones y el acceso a los procesos que permiten dicha gobernanza. Por su lado, Clarke (2007) realiza un análisis internacional de la gobernanza en los entornos anglo-sajón, asiático y europeo con un enfoque sobre las diferentes responsabilidades y prácticas de los accionistas, los líderes en las empresas y en los gobiernos donde éstas operan, concluyendo sobre la importancia de las diferencias y como éstas afectan a los resultados. Davis (2011) extiende la investigación a los entornos supranacional y gubernamental, concluyendo que existe una influencia real de las redes como elementos transformadores en el gobierno y la gobernanza, y que dichas redes cada vez juegan un papel mayor en los procesos de decisión y acceso al conocimiento. El gobierno también aparece como un jugador elemental en la

gobernanza, necesitando establecer su rol como un centralizador del desarrollo de las estrategias y su ejecución (Bell y Hindmoor, 2009).

2.1.2.2 Aspectos financieros y económicos

Los aspectos financieros de la gobernanza no parecen atraer mucha atención, si bien Smith y Walter (2005) establecen relaciones entre el desarrollo de los modelos financieros del mercado, cómo estos modelos se alinean con el precio de las acciones y los roles y responsabilidades de los directores, y sobre cómo estos roles y sus prácticas se manifiestan en actividades de gobernanza específicas en los intermediarios financieros. Existen claras relaciones entre la gobernanza y su impacto en la sociedad, la legalidad y la economía (Levi-Faur, 2012), donde los límites pueden parecer difusos, pero cuyas influencias pueden legitimar acciones en un sentido y otro. Por ejemplo, Williamson (1996) establece en la clásica teoría de los costes de transacción un claro foco entre la gobernanza y las relaciones contractuales, lo cual le permite describir a las empresas en términos organizativos y como estructuras de gobernanza.

2.1.2.3 Aspectos éticos, filosóficos y legales

Los aspectos éticos y filosóficos de la gobernanza también tienen cabida en la gobernanza. Dempsey (2013) establece estándares de la gobernanza desde el punto de vista ético. Sherman (2012) analiza cómo en la era pos-crisis (entendida como la que siguió a la crisis iniciada por el caso de Enron), los líderes corporativos (y de las universidades, las ONGs y los gobiernos) deben liderar y gobernar sus empresas de la forma más apropiada y necesaria para cumplir con una mínima ética que ayude a evitar la repetición de un pasado de corrupción. Asimismo, Kane (2012) propone una serie de soluciones legales, empresariales y políticas para mejorar la gobernanza y que se produzca mayor transparencia y control para proteger a los accionistas. De hecho, acorde a una encuesta global realizada por Müller, Turner, Andersen, Shao y Kvalnes (2014), la influencia de la estructura de la gobernanza en organizaciones temporales afecta a cómo la dirección responde a temas éticos y también a la confianza entre los grupos de interés, concluyendo que altos niveles de confianza ayudan en la transparencia y optimización de decisiones en gobernanzas orientadas hacia dichos grupos. Pero, independientemente de todas

las teorías universales, supranacionales y supracorporativas, los Consejos deben analizar y cumplir las reglas y limitaciones que las leyes y estatutos de la región donde se ubique la empresa imponen (Reina y Kozlov, 2012).

2.1.2.4 Aspectos de riesgo

Una de las inevitables conclusiones del estudio de la gobernanza es la necesidad de la misma de reducir, evitar o controlar el riesgo. La proliferación de investigaciones asociadas a la gestión del riesgo y a cómo la gobernanza juega un papel relevante en su contenido, sobre todo en el entorno financiero, está ligada y es proporcional a la detección de casos de corrupción o bancarrota. Sin embargo, es difícil extraer modelos universales, si bien se pueden deducir lecciones aprendidas, como hace Waring (2013) sobre 75 casos de estudio en todo el mundo y cuyo enfoque no propone modelos, sino ideas para afrontar situaciones relacionadas. También es posible utilizar metodologías de análisis de los riesgos entre la gobernanza y el diseño organizativo, para entender cómo evitarlos y a la vez como crear valor (Koenig, 2012). De una forma más proactiva que reactiva a la gestión de riesgos, se buscan ideas para conseguir los objetivos de negocio alineando los riesgos asociados a la gestión empresarial con la cultura empresarial, el liderazgo y la estructura de gobernanza (Steinberg, 2011).

2.1.3 La gobernanza y la gestión de la corporación

Esta tesis se enfoca en la gobernanza de la corporación desde el punto de vista de la supervisión de la ejecución de la estrategia, y pretende aportar una visión adicional sobre las funciones de control del Consejo. La mayoría de la literatura de gobernanza se enfoca en la empresa privada, y con respecto a la empresa privada, la mayoría de los investigadores de la gobernanza se enfocan en el ámbito de la gobernanza corporativa (Mader, Dobusch y Quack, 2013; Clarke, 2007; Davis 2011; Bell y Hindmoor, 2009). Siguiendo este foco, las agencias de valoración de gobernanza más influyentes (como GRI Metrics, RiskMetrics/ISS, Standard & Poors y Moody's) enfocan sus servicios a la evaluación de la gobernanza corporativa de las empresas para facilitar la evaluación de riesgo asociado a su gestión y la ulterior toma de decisiones (esto es, invertir y cuánto, o no invertir) por parte de inversores institucionales. Las

bases fundacionales de dicha evaluación se centran típicamente en el Consejo, los derechos de los accionistas, la compensación y la validez de la auditoría interna. En general, el mercado entiende que cuando se habla o se escribe sobre la gobernanza se está hablando o escribiendo sobre la gobernanza corporativa y las métricas financieras de estas empresas son las que determinan su idoneidad o no en cada una de las empresas analizadas.

Junto a la literatura más académica, existe una literatura empresarial de consultoras líderes en investigación (Forrester, IDC y Gartner) y en gestión empresarial (PwC, EY, Deloitte, IBM, Accenture, KPMG, McKinsey, Booz & Co., BCG) que enfocan su contenido hacia servicios que puedan vender e implementar a sus clientes. Estos servicios relacionados con la gobernanza están mayoritariamente enfocados hacia programas de GRC desde la perspectiva de los costes comerciales asociados al riesgo del no cumplimiento de la normativa vigente. Estos servicios utilizan las TIC como herramientas que permiten conectar la gobernanza, dichos riesgos y el cumplimiento de la normativa. La excepción es Deloitte, consultora que ha desarrollado un modelo propio de gobernanza, pero que, como parece lógico, tiene como fin servir de guía en la ejecución de proyectos específicos para el Consejo, y no como metodología o modelo universal de la gobernanza. Es decir, Deloitte genera proyectos de gobernanza *ad hoc* para sus clientes y su modelo de gobernanza es más bien una guía generadora de dichos proyectos.

2.1.4 La gobernanza y taxonomías

Si tomamos una visión global de la gobernanza acorde a la literatura actual, ésta se puede dividir en tres modelos: la gobernanza empresarial, la gobernanza corporativa y la gobernanza académica (Carnegie y Tuck, 2010). Esta tesis no aborda la gobernanza académica.

En el ámbito empresarial se puede discernir entre diferentes modelos de gobernanza que Gill (2005) define estos modelos como unos conjuntos de estructuras de gobernanza (relacionadas con la operación del Consejo a través de la legislación, las regulaciones y las políticas), responsabilidades como funciones, y prácticas como procesos, que son consistentes

unas con otras, tienen un alto grado de coherencia interna y están juntas por valores o asunciones consideradas correctas. Por su parte, Vagadia (2014)³⁰ matiza que:

“La gobernanza empresarial es la consecución del liderazgo efectivo y de cómo usar ese liderazgo para gestionar el riesgo y eliminarlo”.

Este autor diferencia ésta gobernanza de la gobernanza de proyectos *ad hoc*. Vagadia (2014) identifica la gobernanza de proyectos como un proyecto en particular que es gobernado para un fin determinado y acotado al proyecto en sí, y la diferencia de la gestión de proyectos describiendo éste con un enfoque hacia las capacidades de gestión de proyectos de la organización. Acorde al modelo de gobernanza empresarial de Vagadia³¹ (2014), el cual es el único encontrado en la revisión de la literatura que parece proponer una visión más amplia de la gobernanza en el entorno empresarial, existen cinco categorías de gobernanza que se complementan: gubernamental, corporativa, operacional, estratégica y de alianzas. Merece la pena destacar la aportación que hace este autor en los aspectos operativos de la gobernanza, que se tratan en detalle en el epígrafe 2.1.4.3 de esta tesis. Estas gobernanzas y sus relaciones están representadas en la Figura 2.

Finalmente, emerge la gobernanza en red como consecuencia del avance de las TIC y su impacto en la democratización en los ámbitos sociales, políticos y empresariales. Se la puede considerar como una meta-gobernanza³² que pretende incluir aspectos democráticos para ofrecer soluciones creativas, y que merece la pena entender a un alto nivel.

La gran mayoría de la literatura y de los autores más mencionados en esta tesis se refieren de alguna forma u otra a estas categorías de gobernanza, quizás en algunos casos incluyendo variantes en su definición. En general las propuestas de gobernanza unifican el liderazgo y la estrategia que emana del Consejo. Estos tipos de gobernanza están alineados con la literatura

³⁰ Localización 2849-2850 en la versión Kindle.

³¹ El término original *Enterprise Governance* se traduce como gobernanza empresarial, intentando denotar la pretensión de Vagadia de cubrir los aspectos empresariales de principio a fin, incluyendo su cultura y cubriendo la gobernanza en empresas con ánimo de lucro vs. las organizaciones no gubernamentales.

³² El concepto de meta-gobernanza se explora brevemente en el epígrafe 2.1.4.5.

existente y no parece necesario establecer otro tipo de categorización. Por lo tanto, a continuación se exploran las gobernanzas corporativa, estratégica, operativa, de alianzas y en red. La Figura 11 ofrece una consolidación de estas gobernanzas y sus relaciones, incluyendo la gobernanza de los gobiernos estatales.

2.1.4.1 Gobernanza corporativa

La gobernanza corporativa es, sin duda, la gobernanza más implementada, la más investigada y la de mayor relevancia. La gobernanza corporativa nace como una necesidad por parte de las corporaciones para separar el control de las mismas de su propiedad mediante la puesta en marcha de mecanismos que protejan los derechos de los inversores y reduzcan el oportunismo de los gestores profesionales (Berle y Means, 1932). Esta gobernanza pretende dar un cierto nivel de seguridad a los accionistas de que sus intereses están protegidos de aquellos gestores que siguen el oportunismo gerencial (Shleifer y Vishny, 1997) y que verdaderamente se comportan como si su unidad de análisis fuera realmente la maximización de la utilidad. Para frenar este oportunismo de la dirección, los accionistas utilizan mecanismos de control, como la gobernanza corporativa, que incluyen la monitorización del Consejo e incentivos internos en forma de capital (Filatotchev, 2007). La gobernanza corporativa se enfoca en la prevención o disuasión que puedan tener algunos gestores de incurrir en actividades que resulten en el detrimento de los accionistas (Larcker y Tayan, 2011) y existen datos empíricos que soportan la idoneidad de una buena gobernanza corporativa (Vagadia, 2014; Gompers, Ishii y Metrick, 2003), aunque algunos autores consideran que los datos actuales no son definitivos (Larcker y Tayan, 2011).

La intención es controlar al Consejo mediante mecanismos asociados a modelos de gobernanza. Para entender mejor cómo la gobernanza impacta en los mecanismos de control de la gestión corporativa, por qué existen diferentes modelos del Consejo y por qué los países afrontan las reformas de la gobernanza de forma diferente, Bilbao (2004) sugiere una tipología cultural del gobierno corporativo basada en los accionistas y en los grupos de interés como piedras angulares de la definición y la ejecución del éxito corporativo: el modelo anglo-sajón

con un foco en el accionista, el modelo germánico con un foco en los grupos de interés, y un modelo mixto de estos dos enfoques anteriores.

El verdadero empuje hacia este tipo gobernanza sucedió después de la implementación del Acta de Sarbanes-Oxley en 2002 como consecuencia de las peticiones de reforma en las áreas de responsabilidad y supervisión por parte del Consejo y el comité de auditoría. Esta acta fue el resultado de los fraudes financieros y contables como el de Enron y Worldcom (Cohen, Krishnamoorthy y Wright, 2010). Una de las consecuencias de estos fraudes y de la crisis mundial resultante ha sido la detección y definición de las debilidades de la gestión de muchas corporaciones, particularmente en el sector financiero. Por un lado, la adopción de los códigos y guías de la gobernanza corporativa se hizo más prevalente, aunque con resultados dispares, en la mayoría de los países que adoptaron las reglas anglosajonas que maximizan el valor del accionista en contra de las recomendaciones de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (a partir de ahora denominada OCDE). Adicionalmente, las corporaciones más afectadas por la crisis no tenían sistemas o criterios de éxito holísticos de medición que incorporaran aspectos que afectan tanto a los accionistas como a los clientes, a los propietarios, a los empleados y a la sociedad en su conjunto. Por último, se detectó una falta de conceptos holísticos de monitorización y de análisis de riesgos (Hilb, 2011).

Desde la perspectiva teórica, y tomando como base la literatura empírica de la gobernanza corporativa, la mayor parte de las investigaciones han tomado la Teoría de la Agencia como elemento configurador sobre el que analizar el rendimiento corporativo: si se soluciona el problema de la agencia (aquel dónde la dirección actúa como agentes de los accionistas mostrando un comportamiento de interés propio que puede no ser consistente con los intereses de los accionistas), la corporación operará de forma más eficiente. Algunos de los análisis más recientes incluyen la investigación de los sistemas de gobernanza externos e internos desde una perspectiva organizativa, y como ésta afecta mayoritariamente al Consejo (Larcker y Tayan, 2011). Solomon (2011) se enfoca en los factores que forman los sistemas de gobernanza, principalmente: eficiencia de los mercados locales de capitales, protección que ofrecen los sistemas legales a los accionistas, fiabilidad de los estándares de contabilidad, cumplimiento de

los reglamentos, y valores sociales y culturales. Por su parte, Davis (2012) analiza las responsabilidades del Consejo y de las instituciones que invierten en empresas, y elabora un resumen de los códigos de conducta presentes en Europa, así como una recopilación de las mejores prácticas en la gobernanza corporativa desde la perspectiva de los líderes y cómo estos pueden implementarla.

Desde la perspectiva económica, el objetivo de la gobernanza corporativa es facilitar la cooperación entre los distintos grupos de interés, es decir, conseguir que la cooperación sea más efectiva (Speckbacher, 2008 citado por Estapé-Dubreuil y Torreguirart-Miranda, 2015). Bilbao (2004: 391) toma una visión cooperativista y asociada a los individuos, sus acciones y los objetivos:

“El gobierno corporativo es el conjunto de individuos, y de sus acciones, que guían a la empresa hacia la consecución de los objetivos que dichos individuos hayan decidido o hayan podido establecer”.

En línea con esta perspectiva de la rendición de cuentas, Filatotchev, Toms y Wright (2006) consideran que la gobernanza corporativa tiene que ver con asegurar dicha rendición de cuentas por parte de la dirección, y ayudar en la gestión del emprendimiento para que los accionistas se puedan beneficiar del potencial del crecimiento de las corporaciones. Es decir, acorde a estos autores la gobernanza corporativa debe ayudar al Consejo a conseguir los objetivos y, además, a crecer. Pero debido a los escándalos financieros, la gobernanza corporativa se considera también como una herramienta para conseguir un buen reporte financiero y evitar el fraude (Cohen, Krishnamoorthy y Wright, 2002). Ya en 1997 parecía que, al combinar los aspectos estructurales de la gobernanza con el rendimiento corporativo, se detectaba cómo el sistema anglosajón forzaba la maximización del retorno del capital debido a la dominancia de los mercados de capital y su control sobre la gobernanza corporativa, mientras que aquellas corporaciones que seguían el sistema continental (OCDE) tenían diferentes opciones para estructuras diversas (De Jong, 1997).

Por lo tanto, y aunque existe una amplia investigación en el campo de la gobernanza corporativa y la Teoría de la Agencia, es necesario realizar más investigaciones y encontrar alternativas a los modelos presentes. Estas alternativas pueden incluir otros mecanismos de gobernanza en los procesos corporativos, como por ejemplo: la composición del Consejo, la separación de la presidencia del CEO y del Consejo, la naturaleza y el rol de los propietarios, y el efecto del componente de mercado en el control corporativo (Filatotchev y Wright, 2011). Estas alternativas incluyen mecanismos adicionales de gobernanza interna mediante los cuales las posibles acciones derivadas del oportunismo gerencial o de acciones de interés propio son limitadas por una posible reacción de los subordinados (Acharya, Myers y Rajan, 2011). Si bien la Teoría Institucional indicaría que este balance es posible, una perspectiva más práctica sugiere que en la gobernanza interna (o en la gobernanza corporativa) este factor no suele tomarse en cuenta, pues de haber sido así, el mecanismo relacionado con la reacción de los subordinados ya estaría implementado.

2.1.4.2 Gobernanza estratégica

Las diferentes escuelas de pensamiento sobre la competitividad empresarial derivada de la gestión de la estrategia no se han enfocado en la gobernanza interna de la estrategia, esto es, en cómo se ha de gobernar, supervisar y ejecutar la estrategia para conseguir los fines descritos en la misma. Las escuelas de pensamiento de la gestión estratégica enfocadas en aspectos externos de la competitividad toman perspectivas sobre las capacidades y la heterogeneidad de la industria y las condiciones económicas de la organización empresarial. Por otro lado, las escuelas de pensamiento enfocadas a aspectos internos de la organización se enfocan en las características y la conducta de los actores y la cultura propia de la empresa. Desde la perspectiva de la gobernanza interna de una corporación, la reingeniería de procesos alineados a la ejecución de la estrategia supuso un esfuerzo considerable durante la década de 1990, tanto para los académicos como para las empresas. El rediseño del trabajo y los procesos de gestión en un determinado contexto estratégico parecen tener una influencia determinada en un único sentido (el proceso sigue a la estrategia), y es necesario entender cómo los procesos también

ayudan en la definición y ejecución de la estrategia (Schmidt y Treichler, 1998), así como su supervisión, monitorización y control.

La Teoría de la Agencia, que ha servido como base fundacional de la gobernanza corporativa en la conceptualización del control y la monitorización del rol de los directores del Consejo, requiere de perspectivas adicionales para explicar la implicación y el rol del dicho Consejo en la estrategia (Daily, Dalton y Cannella, 2003). Sin duda, ésta es una referencia clara a cómo se puede complementar la gobernanza corporativa con visiones adicionales en lo referente a la estrategia y su gobernanza, y cuáles podrían ser sus indicadores conceptuales más relevantes. Citando a Schmidt y Brauer (2006:13):

“Lo que todavía parece evidente es la pérdida general de confianza de los inversores en la capacidad de gobernanza de las corporaciones”.

Esto puede estar resultando en un foco extremado en rellenar listas de verificación y, por lo tanto, se dejan de lado los temas estratégicos, convirtiendo a la gobernanza corporativa en un proceso y un mecanismo estandarizado, cuando ni siquiera está claro cuál es la relación entre dicha gobernanza y el rendimiento (Schmidt y Brauer, 2006).

Por otro lado, Bilbao (2004: 392) establece claramente que sí existe una relación entre esta gobernanza y el rendimiento:

“Sí es posible sacar en claro el siguiente hecho: gobierno corporativo y eficiencia empresarial están vinculados”.

Concluir sobre esta relación en el caso de la gobernanza estratégica es difícil, puesto que el Consejo opera de forma confidencial. Este órgano trata temas muy sensibles, como lo es la estrategia de una corporación, y es difícil obtener datos relacionados con la observación directa que sirvan para la investigación en términos de gobernanza estratégica. Por ello, los investigadores se han enfocado en analizar los procesos de la estrategia en términos de su formulación y su ejecución (entre otros) para determinar características de la gobernanza

estratégica (por ejemplo, Mintzberg y Waters, 1982; Petigrew, 1992; Van de Ven, 1992). Algunas de las conclusiones sobre el proceso estratégico conllevan un análisis más detallado que la investigación superficial sobre lo que una corporación establece en sus proclamas de visión y misión corporativas, necesitando estudiar a fondo si el Consejo hace lo que dice (Schmidt y Brauer, 2006).

En línea con lo expuesto anteriormente, Ratnatunga y Alam (2011) definen el proceso de gobernanza estratégica como la supervisión de la ejecución de la estrategia. En base a sus investigaciones sobre el rol del Consejo en compañías que actúan en industrias de alto riesgo, con resultados positivos y públicos, y que integran procesos de gestión estratégica de contabilidad utilizando los *Management Accounting Information Systems* (a partir de ahora denominados MAIS). Estos autores han demostrado que el Consejo debe asumir la responsabilidad final de la ejecución de la estrategia, más allá de meramente cumplir con los requisitos actuales legales que le corresponden como parte de la gobernanza corporativa. Huse (2007) opina que el Consejo añade valor a la empresa desde el punto de vista de la dinámica organizativa y el lado humano de los directores que la componen, y que pueden existir diferentes modelos de gobernanza del propio Consejo.

Vagadia (2014) enfoca la gobernanza estratégica hacia el liderazgo estratégico proporcionado por el CEO y su equipo. Un buen liderazgo reduce el riesgo y convertirá al Consejo en un ente efectivo, con gestores exitosos y con un equipo motivado. Su primer rol es fijar la dirección de la organización para conseguir el propósito de la misma en los términos definidos y aceptados por el Consejo. Sus responsabilidades principales (concienciación, agilidad, adaptabilidad y alineamiento) están relacionadas con el tipo de organización y la estructura necesarios para la consecución de los objetivos. Desde esta gobernanza, se monitoriza el progreso a través de cuadros de mando que incluyen indicadores de negocio y otras métricas que exponen la salud de la organización.

Wallace (2013) considera que la gestión de la estrategia mediante un modelo de gobernanza fomenta la agilidad y proporciona los cambios necesarios en el entorno empresarial actual. Gill

(2005) considera que la gobernanza estratégica se enfoca en los aspectos de autoridad, dirección y en los parámetros asociados a los sistemas de control y monitorización de la gestión. Por su parte, Collin (2007) ofrece una aproximación a la gobernanza estratégica desde la necesidad de cubrir la intencionalidad de la gobernanza corporativa en su objetivo de influenciar al agente para satisfacer los intereses de los accionistas.

Es decir, un foco estratégico de la gobernanza corporativa proporcionará o facilitará la consecución de los objetivos fijados por la corporación en línea con el cumplimiento de los objetivos de los accionistas. Pero para trascender la compartimentación de los dominios de la gobernanza corporativa y de la gestión estratégica, es necesario darse cuenta de que a veces la gobernanza determinará la estrategia. Esta situación impacta dos funciones corporativas: la función estratégica entendida como aquella que define la estrategia y supervisa su implementación, y la función de la gobernanza que pretende equilibrar las necesidades de la función estratégica y los intereses de los accionistas y de los grupos de interés presentes en el Consejo. Utilizando este punto de partida, y realizando un análisis cualitativo en Fiat, Telecom Italia y Unicredit, Capasso y Dagnino (2014) concluyeron que independientemente de si la prevalencia de la compañía era la gobernanza sobre la estrategia (es decir, que el Consejo y sus procesos dominaban el proceso estratégico) o si el CEO dominaba al Consejo (es decir, el proceso de estrategia personificado en el CEO dominaba el proceso de gobernanza), el verdadero problema y reto era tener la suficiente calidad asociada a estos procesos de gobernanza y de gestión estratégica y entender cómo estos procesos impactaban en la coordinación entre ambas funciones. De la misma forma que la situación de la corporación puede influir a los propietarios a optar por procesos y miembros del Consejo más cercanos a las directrices de la Teoría de la Agencia o de la Teoría de la Custodia (Clarke, 2004a), similarmente, el Consejo podría acomodar sus procesos y seleccionar a sus miembros en base a situaciones estratégicas determinadas, requiriendo una gobernanza que pudiera garantizar una óptima actuación en este sentido.

Se concluye que es necesario un campo de gobernanza estratégica que coordine y establezca mecanismos de control y calidad para que, independientemente de las prevalencias o tiempos,

los procesos de la ejecución de la estrategia sean los correctos para beneficiar los intereses de los accionistas y de los grupos de interés consiguiendo los objetivos establecidos.

2.1.4.3 Gobernanza operativa

Como se ha demostrado anteriormente, la gobernanza en la empresa pretende establecer procesos que ayuden a la corporación a ejecutar parámetros determinados, los cuales dependen del tipo de gobernanza. En el caso de la gobernanza operativa, la literatura sugiere que ésta es el pegamento entre los procesos horizontales y verticales que permite la ejecución en la corporación, por lo que su relevancia es bastante importante. Acorde a Peters, Moore y Magarie (2011):

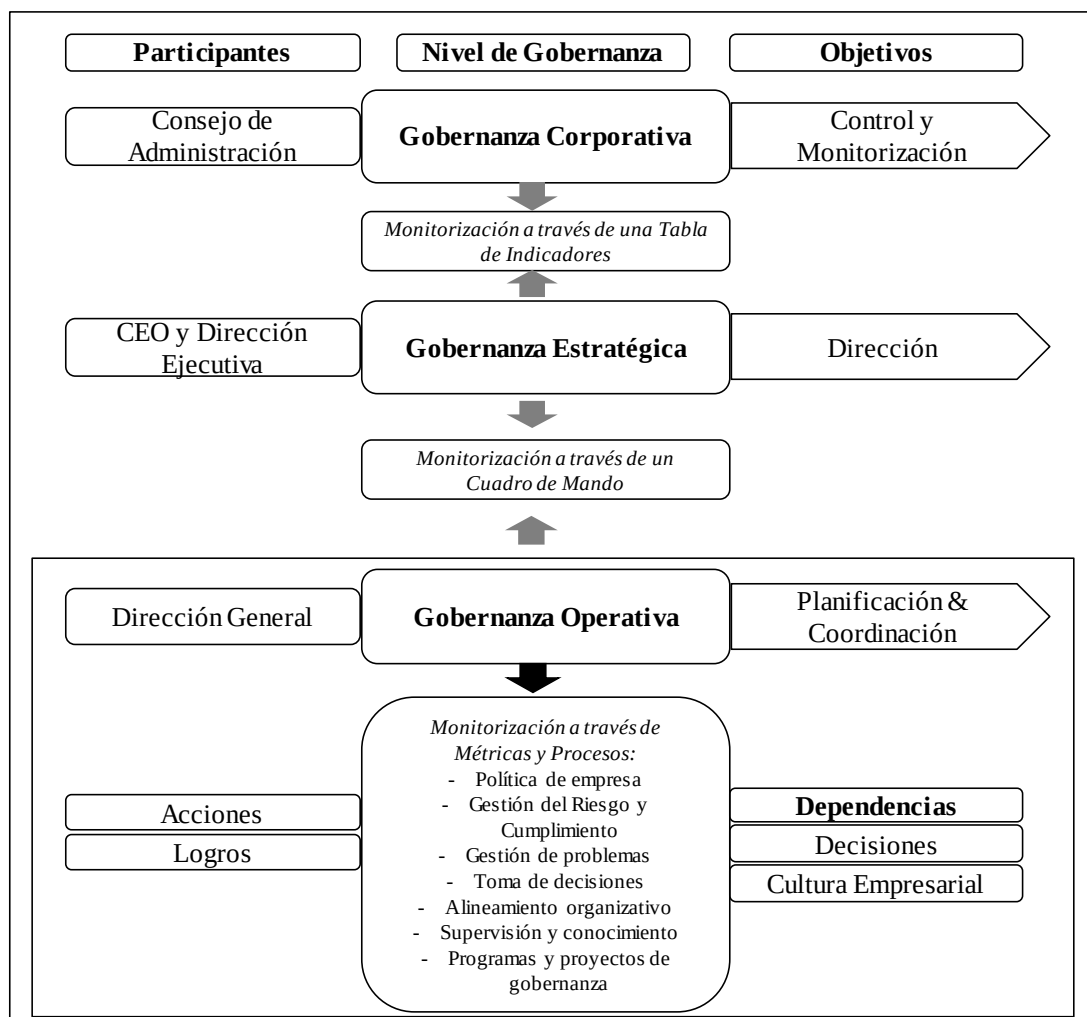
“La gobernanza operativa es el proceso que establece la formalización de las estructuras de toma de decisiones, las políticas, las medidas y el *feedback* requeridos para que una organización se enfoque en cumplir sus objetivos de negocio. Si esta gobernanza se implementa bien, el proceso de gobernanza ayuda a los grupos de interés a definir qué procesos y recursos necesita la organización para ubicarlos y gestionarlos de forma óptima. Las organizaciones que no prestan suficiente atención a la gobernanza o utilizan una aproximación errónea hacia su implementación arriesgan la pérdida de control de sus objetivos estratégicos y navegarán de forma reactiva hacia la obtención de resultados que no son óptimos.”

Vagadia³³ (2014) por su parte propone una gobernanza operativa que define como la forma en que la toma de decisiones se acuerda colectivamente, antes de que las decisiones sean tomadas. Esta gobernanza es el marco para la toma de decisiones relacionadas con la gestión de las políticas empresariales, el desarrollo de la estrategia, los controles del negocio, la gestión del cumplimiento, la gestión del riesgo, la gestión de los problemas, y en general la operativa

³³ Vagadia es el autor que más ha desarrollado la gobernanza operativa y por lo tanto gran parte de esta revisión de la literatura se basa en sus investigaciones. Aunque Vagadia no es un académico destacado, su experiencia en la empresa y su afinidad sobre la gobernanza le han permitido analizar y proporcionar una perspectiva bastante completa sobre la gobernanza empresarial, y la gobernanza operativa en particular.

asociada a la forma en que se toman las decisiones. La Figura 2 muestra esta gobernanza, incluida a su vez en una visión más global de la gobernanza en la Figura 11.

Figura 2: Modelo de gobernanza operativa de Vagadia



Fuente: Vagadia (2014) y elaboración propia.

Si esta gobernanza no está presente o no está ejecutada de forma eficaz, el entorno se vuelve básicamente político, donde las influencias negativas dominan, los que hablan más alto (o mejor) mandan, y las disputas y los secretos prevalecen. Si bien Vagadia (2014) sintetiza su visión de la gobernanza operativa como el acuerdo colectivo sobre cómo se toman las

decisiones, este autor eleva su discurso y propone un modelo de gobernanza empresarial bajo la premisa de que las organizaciones que obtienen los mejores resultados consiguen la excelencia en siete aspectos organizativos³⁴: *Accountability*, Concienciación, Adaptabilidad³⁵, Agilidad, Alineamiento, Acción, y Logro. El modelo de gobernanza de Vagadia permite que estos siete aspectos organizativos puedan ser llevados a cabo mediante la integración en la empresa de tres niveles principales de gobernanza: corporativa, estratégica y operacional. Vagadia (2014) cree que los principales actores de la gobernanza operativa pertenecen a la dirección general³⁶. Las responsabilidades de esta dirección (que no la conforman directores que pertenecen al Consejo) son la toma de acciones para lograr los resultados, la planificación³⁷, la coordinación y la monitorización de una serie de métricas y procesos para la consecución de dichos resultados. En definitiva, el rol principal de la gobernanza operativa es la planificación y la coordinación de la corporación para producir los objetivos estratégicos fijados por el Consejo.

Las dependencias entre estos conceptos son particularmente importantes puesto que éstas son los elementos diferenciadores de la eficacia y eficiencia de la gobernanza operativa:

- La toma de decisiones, en su más amplio sentido. Vagadia opina que la definición de las reglas que permiten la toma de decisión, antes de que se tome la decisión, pueden mejorar dramáticamente el rendimiento operativo y mejorar el conflicto. Los componentes de la gestión empresarial impactados y el marco operativo (o el marco de la toma de decisiones como él lo llama) debe determinar tres factores: cómo se toma la decisión (criterios, material asociado), quién está involucrado en la toma de decisión, y

³⁴ Vagadia se refiere a estos siete aspectos como las “7 As”, puesto que en inglés cada uno de ellos empieza por A: *Accountability, Awareness, Adaptability, Agility, Alignment, Action, Achievement*.

³⁵ A nivel operacional, la adaptabilidad se refiere a la habilidad organizativa para reaccionar rápidamente a una diversidad de escenarios, tanto predecibles como sorpresivos. A nivel estratégico se refiere al modelo de negocio de la empresa y su habilidad para cambiar al ritmo necesario de los factores externos (Vagadia, 2014).

³⁶ Vagadia utiliza el término *Senior Managers*, aquí traducido como dirección general puesto que en su descripción de gobernanza estratégica, un nivel superior, los grupos de interés son los CxOs y los directores ejecutivos. En esta traducción de dirección general se incluyen directores con responsabilidades funcionales y de cuenta de resultados.

³⁷ En el entorno de la gobernanza operativa de la estrategia, se entiende que la planificación se puede dividir en dos componentes; la planificación estratégica para los procesos en marcha sobre el despliegue de recursos para conseguir las metas; y la planificación operacional, que son las acciones a corto plazo que son la consecuencia lógica de la ejecución de un plan estratégico y son revisadas periódicamente (Vagadia, 2014).

cuál es el mecanismo que permite la toma de decisión. Acorde a este autor, este camino conseguirá eficiencia, consistencia y compromiso, pero es la definición previa de las reglas de la toma de decisiones la que mejorará dramáticamente el rendimiento operacional y evitará conflictos que resulten en pérdida de tiempo y recursos. Esta visión, que incluye la necesidad de una buena gestión de las reuniones del Consejo, esté alineada con la necesidad de que los miembros de dichos consejos creen que están contribuyendo con valor al negocio mediante el uso eficiente de su tiempo y talento (Gill, 2005).

- La compatibilidad de la gobernanza. El desarrollo de procesos y marcos de actuación para la toma de decisiones no es suficiente: la gobernanza operativa será efectiva si se ajusta a la estructura de la organización, su estilo de gestión y al nivel de atribución del poder que se da a los diferentes niveles de gestión.

El modelo de gobernanza operativa de Vagadia carece de algunos factores relevantes, como la generación de informes, la analítica, la gestión de recursos, y los procesos de medición y de relevancia cuantitativa necesarios para la gestión operativa. Asimismo, Vagadia no ha realizado estudios académicos e investigaciones ulteriores que hayan permitido afianzar su modelo como un referente en el mercado, por lo que su relevancia es limitada en estos momentos.

2.1.4.4 Gobernanza de alianzas

La gobernanza de alianzas pretende conseguir un balance entre la maximización de los beneficios derivados de los intercambios resultantes de los acuerdos de las alianzas y la minimización de actuar con un comportamiento oportunista. Los investigadores Hansen, Hoskisson y Barney (2008) abordaron este tema, concluyendo que este balance está influenciado por características de la corporación relacionadas con sus capacidades y la generación de confianza, y que el balance se puede conseguir mediante la generación de una fuerte confianza entre las partes, combinada con unas buenas capacidades de relaciones entre los gestores con el fin de minimizar el oportunismo negativo.

Desde una perspectiva más enfocada a los recursos, un análisis similar sobre la optimización de los mecanismos de gobernanza utilizados en las alianzas estratégicas en la industria alemana de las telecomunicaciones concluyó que dicha optimización dependía de los recursos involucrados en las alianzas, y en particular en los recursos de propiedad cuando se trataba de mecanismos formales y en los recursos de valor del conocimiento cuando se trataba de mecanismos relacionales (Hoetker y Mellewigt, 2009). El concepto de gobernanza es importante desde el punto de vista de gestionar las capacidades necesarias para poder construir las alianzas y los mecanismos de gobernanza que permitan apalancar el conocimiento relacionado con alianzas anteriores, particularmente aquellos que intervienen en las formas de actuación y el contenido (Castaldi, Turi, Mazzoni y Delli Paoli, 2014).

2.1.4.5 Gobernanza en red

Los procesos de gobernanza corporativos internos se enfocan en los aspectos más complejos, como por ejemplo los conflictos de interés entre los gestores y los accionistas, los diferentes tipos de accionistas, y el impacto del oportunismo. Por otro lado, los procesos de gobernanza corporativos externos se enfocan en las relaciones con terceros, como los aliados, las empresas subsidiarias y las redes de trabajo. La gobernanza en red parece ser un tema que está en auge como respuesta a la discrepancia entre la necesidad de ofrecer una dirección adecuada y la fragmentación de la vida política y social. Este tipo de gobernanza, convertida en una meta-gobernanza debido a la multitud de gobernanzas involucradas, puede ofrecer soluciones creativas para resolver problemas complejos incorporando aspectos democráticos en la generación de soluciones (Sorensen y Torfing, 2009). Esta capacidad democrática es raramente extrapolable al entorno empresarial, si bien merecería la pena entender algunas de las ramificaciones ya existentes. Pero independientemente de los factores creativos y democráticos inherentes a esta gobernanza, se requieren mecanismos coordinados, formalizados y gestionados por un grupo de administradores expertos para conseguir un rendimiento alto (Cristofoli, Markovic y Meneguzzo, 2014). Se requieren unos fundamentos de gobernanza de negocio que cubran las bases de la gestión empresarial en modo más o menos automático y que permitan su adecuación con cierta flexibilidad. Los conocimientos y procesos de decisión no parecen estar

siendo generados por una supuesta transformación del “gobierno” tradicional en un sistema de “gobernanza basado en redes” resultante de unas mejoradas redes sociales y de comunicación entre las partes. Como explica Davis (2011), la jerarquía y la ejecución siguen siendo básicas para un buen gobierno, estatal o empresarial. Ya no es políticamente correcto adecuar técnicas militares a la gestión empresarial y de personas, y mucho menos ejercer el mando. Hoy en día, ya no se dan órdenes de forma constante, sino que en gran medida se da la autoridad a otros para que puedan tomar decisiones. Tampoco organizamos a otros, sino que se permite la auto organización. Pero el modelo conceptual de mando en sí también incluye el establecimiento de claridad, la cual, en una estructura organizativa, conlleva muchos beneficios, particularmente en temas de responsabilidad (Stroup, 2010) y consecución de objetivos.

Acorde a (Sacchetti y Tortia, 2015) la gobernanza en red, que está polarizada en formas jerárquicas de coordinación, cooperación, ayuda mutua y dirección, suele basarse en cuatro pilares: la cooperación, los costes transaccionales, el monopolio del capitalismo y las redes de producción. Investigaciones realizadas por estos autores sugieren que la valoración de la cooperación entre las empresas puede mejorar la gobernanza asociada al desarrollo de la estrategia, proponiendo así atributos de cooperación estratégica entre organizaciones. Filatotchev y Nakajima (2010) proponen una aproximación a la gestión de la gobernanza corporativa que incluye mecanismos que extrapolen relaciones y soluciones de la gobernanza de redes relacionadas con aspectos internos y externos de la empresa.

2.2 Taxonomía y algunas teorías asociadas a la gobernanza

El foco de esta tesis es proponer un modelo de gobernanza operativa de la estrategia que facilite al Consejo la supervisión de la ejecución de la estrategia. Por ello, los siguientes epígrafes se enfocan en los aspectos más relevantes de las teorías asociadas a la gobernanza y a su relación con la supervisión de la ejecución de la estrategia. Es importante recalcar la relevancia de la Teoría de la Agencia y de la gobernanza corporativa como elementos catalizadores de la taxonomía que se presenta a continuación.

2.2.1 Teoría de la Agencia

La Teoría de la Agencia nace en relación a los denominados costes de agencia, definidos como la suma de los costes de monitorización y de relación en los que incurren los accionistas, y las posibles pérdidas asociadas a actividades que se esquivan o no son ejecutadas (Jensen y Meckling, 1976). Estos investigadores diferencian a los propietarios o *principals*³⁸ de la dirección³⁹ o *agents*⁴⁰, asumiendo que la pérdida mencionada anteriormente es el coste del retorno financiero si los propios propietarios gestionaran la empresa directamente.

En la Teoría de la Agencia, el tema de la propiedad se centra en los inversores institucionales como el grupo más importante de accionistas (Filatotchev y Wright, 2011) y no tanto en grupos de accionistas que tienen una alta concentración de propiedad y un alto interés en la monitorización y en promover estrategias que entienden les resultarán en un beneficio mayor (Claessens, Djankov y Lang, 2000). Esta teoría se basa en el positivismo lógico, un paradigma dominante hoy en día en las ciencias sociales que se enfoca en la separación entre el observador y el observado (Zattoni, Douglas y Judge, 2013). De ahí que los mecanismos de gobernanza asociados a la Teoría de la Agencia sean internos y externos al Consejo. Los mecanismos internos que se derivan de esta teoría han dominado la investigación asociada al Consejo y a la gobernanza corporativa, resultando en estudios relacionados con la estructura, la composición y los roles del Consejo (Brundin y Nordqvist, 2008 citando a Pettigrew, 1992; Daily, Dalton y Cannella, 2003; Roberts, McNulty y Stiles, 2005). Los mecanismos externos están relacionados con la competencia y el efecto del mercado, pero su investigación es menor.

Acorde a esta teoría, se asume que la unidad básica de análisis es la maximización de la utilidad (Roberts, 2001). Siendo éste el principal problema que se trata en la gobernanza corporativa (Bainbridge, 2012), y citando a Filatotchev y Wright (2011), los teóricos de esta

³⁸ Las palabras “propietarios” o “dueños” se utilizarán indistintamente en este documento como traducción directa de *owners* y *principals*.

³⁹ Las palabras “gestores” o “dirección” se utilizarán indistintamente en este documento como traducción directa de *managers* o *management*.

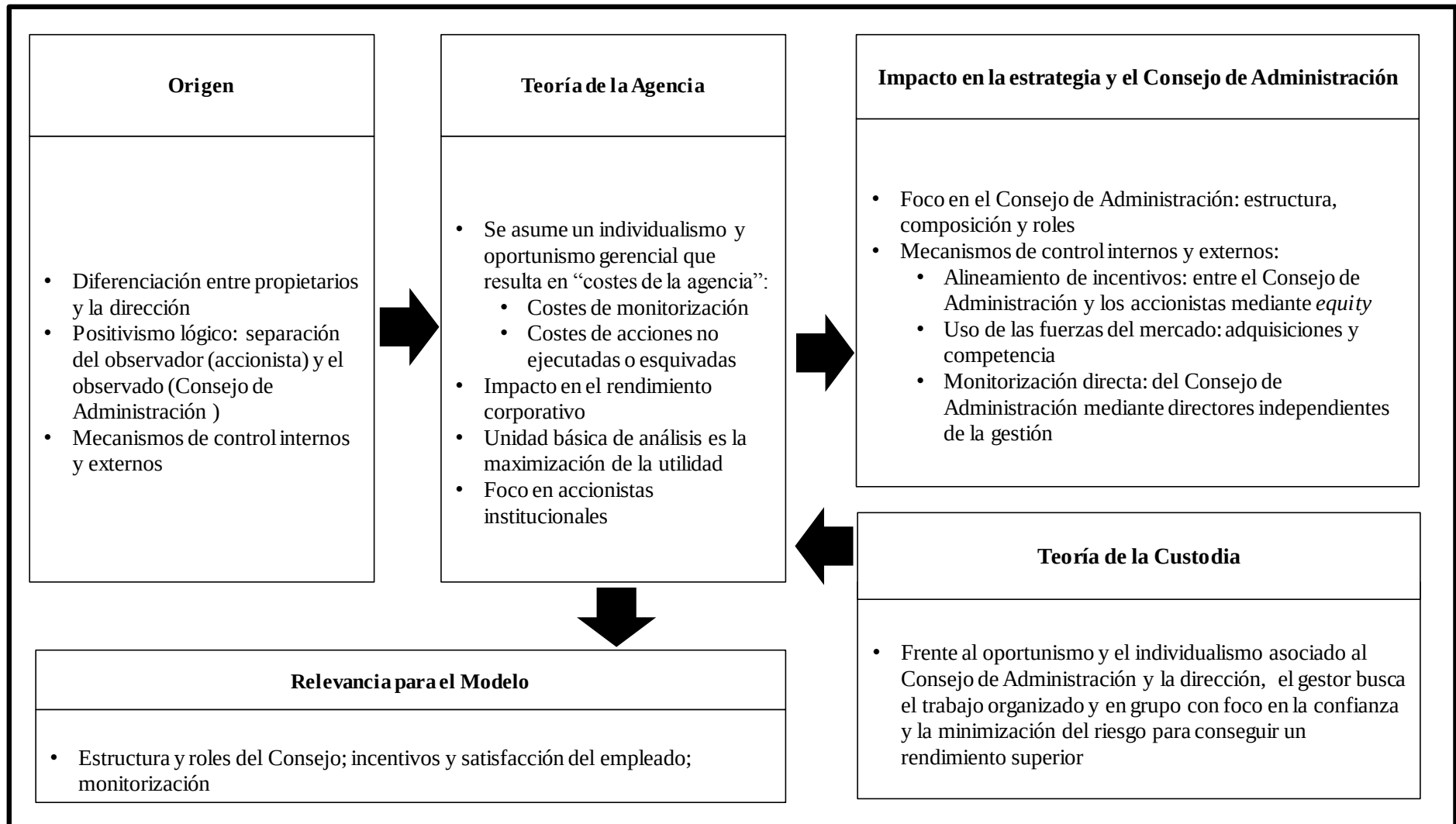
⁴⁰ La palabra “agente” se utilizará en este documento como traducción directa de *agent*.

perspectiva argumentan que los accionistas usan mecanismos de gobernanza corporativa para contener el oportunismo de los gestores y sus efectos en el rendimiento, lo cual incluye la monitorización por parte de los directores del Consejo (Fama y Jensen, 1983). También hay mecanismos internos de incentivación accionarial para alinear a los gestores con los accionistas (Jensen y Murphy, 1990) y factores externos como la competencia, las fusiones y las adquisiciones y el mercado laboral (Shleifer y Vishny, 1997) que ayudan a minimizar el problema de la agencia.

Puede decirse que existen tres mecanismos principales para minimizar los costes de agencia. El primer mecanismo es la monitorización del Consejo y la incorporación de directores independientes que se centren en los intereses de los accionistas. El segundo mecanismo es proveer a los gestores profesionales con capital (propiedad), alineando así a estos gestores con los intereses de los accionistas. El tercer mecanismo es fomentar las fuerzas del mercado como elemento controlador de las acciones corporativas, sobre todo utilizando herramientas de adquisición de empresas externas.

Como contrapartida a este acercamiento individualista y oportunista del Consejo y la dirección, la Teoría de la Custodia (véase el epígrafe 2.2.7) presenta cierta discrepancia respecto a la Teoría de la Agencia. Si bien esta última asume una aproximación a la gobernanza y a los gestores desde una perspectiva económica en la que éstos optan voluntariamente por ser oportunistas e individualistas, la aproximación más sociológica y psicológica de la Teoría de la Custodia sugiere que el individuo gestor tiende a transmitir unos atributos asociados al grupo (Davis, Schoorman y Donaldson, 1997). De esos atributos, la confianza y el riesgo parecen ser los más indicativos del comportamiento de los gestores en un entorno de Consejo, lo cual está en justa contraposición al oportunismo y la permanente búsqueda del interés propio del gestor definido por la Teoría de la Agencia (Mayer, Davis y Schoorman, 1995). La Figura 3 muestra un resumen de estas relaciones incluyendo su relevancia hacia el Modelo.

Figura 3: La Teoría de la Agencia, la estrategia y el Consejo



Fuente: elaboración propia.

2.2.2 Teoría Institucional

La investigación sobre cómo se forman las instituciones y su influencia en la corporación data de la década de 1950 con trabajos sociológicos y antropológicos. Sin embargo, la investigación sobre cuáles son las instituciones corporativas y la gestión empresarial empezaron con Davis, Diekmann, y Tinsley (1994). Sus investigaciones sobre el modelo de portafolio empresarial y las corporaciones basadas en conglomerados (una tendencia típica de 1990) y su posterior decadencia iniciaron el camino hacia investigaciones sobre la relación entre los aspectos institucionales de la corporación y la sociología. Acorde a estos investigadores, el modelo de portafolio tuvo su auge durante la década de 1980 como consecuencia de la necesidad de las corporaciones de crecer en línea con las medidas *antitrust* promulgadas por el gobierno de EE.UU. El conglomerado, resultado de la expansión organizativa basada en el portafolio diversificado que no requiere de un crecimiento horizontal o vertical, tuvo un auge relativo ya que los datos apuntaban a que ni los mercados valoraban suficientemente este modelo, ni resultaba en la rentabilidad esperada. Es en este entorno de prueba y error en la época moderna de la corporación donde se empiezan a instaurar creencias sobre lo que funciona y lo que no funciona, y a entender los aspectos intrínsecos de la institución (por ejemplo, modelo organizativo, reglas, etc.) como base fundacional de la corporación.

Las investigaciones de Davis, Diekmann, y Tinsley en 1994 también abrieron paso al análisis que asocia a la institución corporativa con el individuo y su relación con las estructuras y funciones en las que se desenvuelve en una corporación. Tolbert y Zucker (1996) sugirieron un enfoque de la Teoría Institucional basándose en las teorías del estructuralismo-funcional (por ejemplo, Parsons (1951) y los trabajos de Émilie Durkheim⁴¹) desarrolladas al principio del siglo XX. Estas teorías establecen que la relación del individuo con las estructuras en las que viven y trabajan determina su conducta y su función, y que, por lo tanto, cada elemento de la sociedad y las organizaciones (incluyendo las organizaciones corporativas) desempeñan un papel

⁴¹ Para entender mejor la repercusión de la sociología y el método científico asociado, y como éstos influyeron en los fundamentos de la Teoría Institucional, se sugiere la lectura del trabajo de Durkheim en *Durkheim: La División del Trabajo Social*, (Ribes, 2012).

determinado. La revisión histórica de Scott (2008) sobre esta teoría apunta a que el institucionalismo se fundamenta en que las organizaciones institucionalizan mitos racionales, se autolegitiman y practican el isomorfismo. Parece que la organización se ajusta al entorno institucional debido a que su cambio es difícil, entre otros motivos, porque la organización típicamente no lucha contra el isomorfismo y fomenta la legitimización. Meyer y Rowan (1977) proporcionaron un trabajo seminal sugiriendo que estos conceptos están asociados. Por ejemplo, la legitimización ocurre cuando la organización acepta los mitos institucionales, facilitando así la supervivencia de la organización. Desde la perspectiva del Consejo, Brown (2015: 133) nos comenta como la propia selección⁴² de los directores fomenta la legitimización:

“Uno de los mitos es que los directores de las compañías (cotizadas) son elegidos primordialmente en base a sus cualificaciones sustanciales. No es así. Las compañías seleccionan a sus directores por su predisposición hacia las políticas de la dirección (existentes)”.

Es decir, la predisposición y la prevalencia de la institución corporativa condicionan los comportamientos gerenciales.

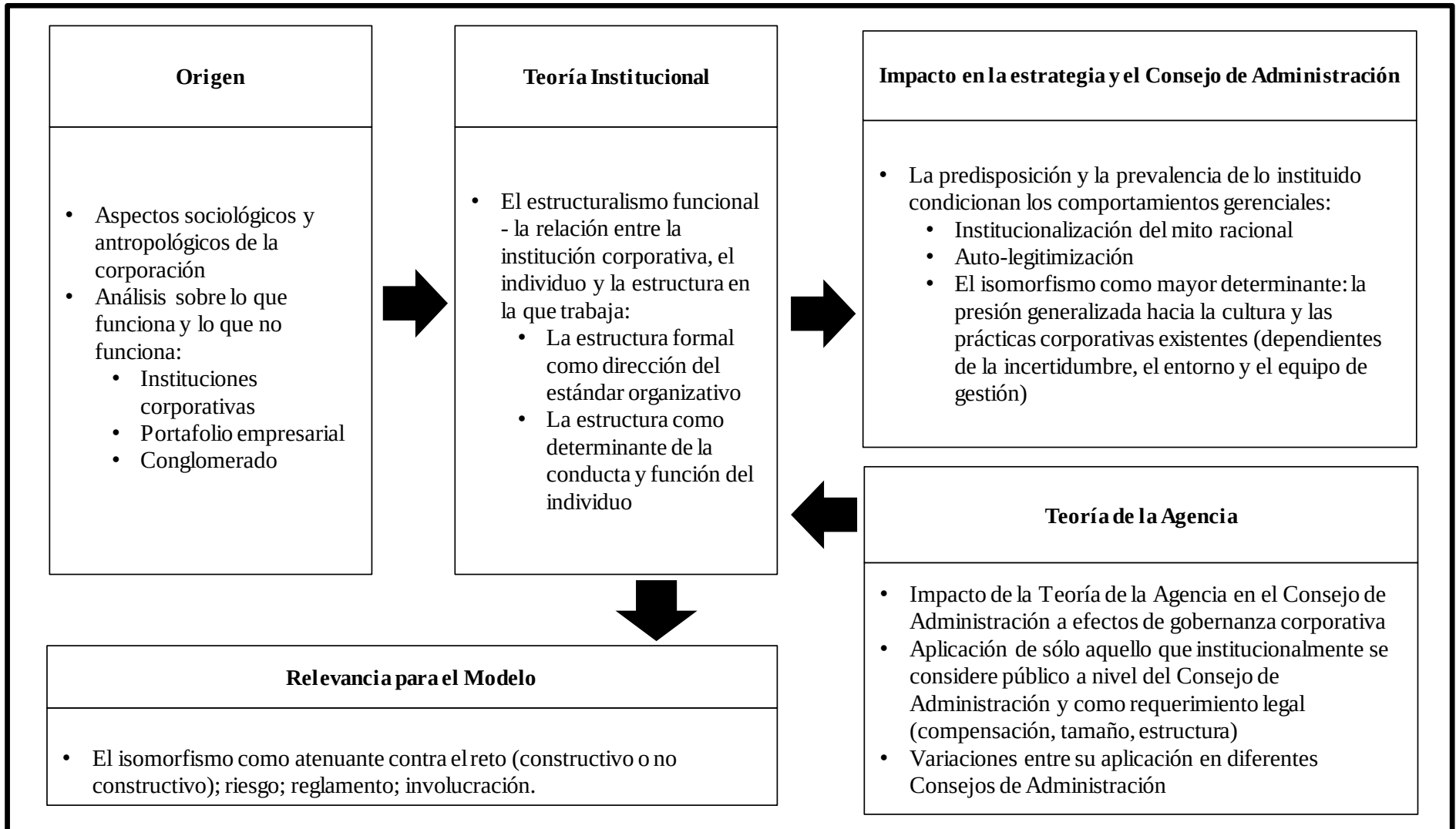
Citando a Tolbert y Zucker (1996) sobre el trabajo de Meyer y Rowan (1997), y basándose en la premisa fundamental de que el institucionalismo sugiere que una estructura formal direcciona el estándar organizativo en base a compromisos racionales y eficientes (Scott y Lyman, 1968), parece que hay tres implicaciones principales de estas asociaciones: que la adopción de estructuras formales pueden ocurrir independientemente de situaciones y problemas puntuales sobre la coordinación y actividades de control, que la supervivencia de la organización se apoya en la observación de estructuras formales en vez de en resultados relacionados con el rendimiento, y que la relación entre la actividades diarias y el comportamiento de los miembros que pertenecen a la organización y a las estructuras formales es insignificante. Sin embargo, parece que existen ciertas ambigüedades en la propuesta de estos

⁴² La nominación de los directores es un tema de interés en la estructura del Consejo y se sugiere la lectura de Brown (2015), apartado “Mito #1: Los directores son seleccionados sobre las bases de cualificaciones sustanciales”.

investigadores sobre la posibilidad del desligamiento de las estructuras institucionales en varias organizaciones, cuando éstas, en teoría, siguen prácticas normativas y de legitimización (por ejemplo, isomorfismo normativo e isomorfismo coercitivo).

El concepto de isomorfismo aplicado al institucionalismo lo aportan DiMaggio y Powell (1983; 1991), quienes consideran que su aplicación en la institución se explica porque ésta tiende a alinearse con las normas aceptadas. Según estos investigadores, las corporaciones adoptan estructuras similares a las que históricamente prevalecen por tres motivos principales: las presiones miméticas que resultan en la copia de estructuras que han tenido éxito, o isomorfismo mimético; las presiones legales y las dependencias de otras organizaciones, o isomorfismo coercitivo; y la homogeneización de actitudes y normas requeridas por los procesos de contratación, o isomorfismo normativo. Es decir, existe una presión generalizada hacia la homogeneización de la cultura y las prácticas corporativas, y el impacto del isomorfismo variará dependiendo del grado de incertidumbre corporativa, la dependencia del entorno y el equipo de gestores. Por ende, si se examinan los patrones históricos organizativos de una industria o corporación, parecería posible predecir organizativamente qué tipo de institución prevalecerá y cómo impactará al tipo de involucración del Consejo en el proceso de decisión de la estrategia (Judge y Zeithaml, 1992), y consecuentemente, a su ejecución. Sin embargo, Tolbert y Zucker (1983) concluyeron en un estudio sobre la adopción de procedimientos civiles en los municipios gubernamentales de EE.UU. que aquellas organizaciones que adoptan la innovación al comienzo de su mandato toman esta decisión de forma racional y por motivos de efectividad y eficiencia, pero que la generación de gestores posterior puede llegar a adoptar la innovación por motivos de legitimización. Respecto al impacto de la Teoría Institucional en el Consejo en la actualidad, parece que lo que tiende a institucionalizarse entre los diferentes Consejos de diferentes compañías está más relacionado con las publicaciones de requerimientos legales de la gobernanza corporativa (esto es, compensación, tamaño, estructura, etc.) que con los procesos de comportamiento asociados al isomorfismo, puesto que éstos no son realmente visibles al público. Por lo tanto, el isomorfismo de los Consejos de Administración de diferentes corporaciones variará (Useem y Zellecke, 2006). La Figura 4 muestra un resumen de estas relaciones.

Figura 4: La Teoría Institucional, la estrategia y el Consejo



Fuente: elaboración propia.

2.2.3 Teoría del Procedimiento Justo

Esta teoría tiene una base procedimental jurídica importante que se refiere al individuo y a su comportamiento en entornos jurídicos y empresariales donde las supra-organizaciones toman decisiones que le afectan. En EE.UU. esta teoría se enfoca en el proceso debido⁴³ y en cómo el procedimiento justo está relacionado con la toma de decisiones, dividiendo la ley en un “Código de Conducta” asociado a los ciudadanos, y en un “Código de Decisión” asociado a los jueces (Solum, 2004). En otros países el foco varía, como puede ser en Canadá, donde la aproximación hacia los procedimientos justos deriva hacia aspectos más fundamentales de la justicia.

En términos de gobernanza, el foco de esta teoría es netamente norteamericano y se asocia al proceso debido y a su analogía: las reglas que gobiernan los procesos se convierten en reglas de conducta, y las reglas de decisión se convierten en procedimientos. En el entorno empresarial, ésto se traduce en que el Consejo y el TMT toman decisiones que se convierten en procedimiento y/o políticas de empresa, aunque también se espera que cumplan los códigos.

Esta perspectiva teórica considera la participación de las personas en la toma de decisiones como un proceso adecuado para resolver la asignación de recursos. Si la toma de decisiones es un elemento básico de la corporación y de la gobernanza, esta teoría también se puede definir como el derecho a ser tratado como un igual desde la perspectiva de tener igualdad en lo referente al proceso de decisión relativo a cómo se distribuyen las oportunidades y los recursos. Solum (2004)⁴⁴, citando a Rutherford (1992), nos recuerda que el procedimiento no sólo debe promocionar la racionalidad en el proceso de decisión, sino también mostrar respeto por las personas permitiendo su participación activa en las decisiones que afectan a sus intereses.

Este foco en la toma de decisiones es una aproximación de la Teoría del Intercambio Social. Refiriéndonos al análisis de Morales (1978: 129), la Teoría del Intercambio Social fue postulada

⁴³ Traducción de *due process*, que en términos de procedimiento, aplica al proceso que limita el ejercicio de poder del estado y de los gobiernos federales mediante el requerimiento de que se cumplan una serie de procedimientos en temas civiles y criminales.

⁴⁴ Localización 95-95 en la versión Kindle.

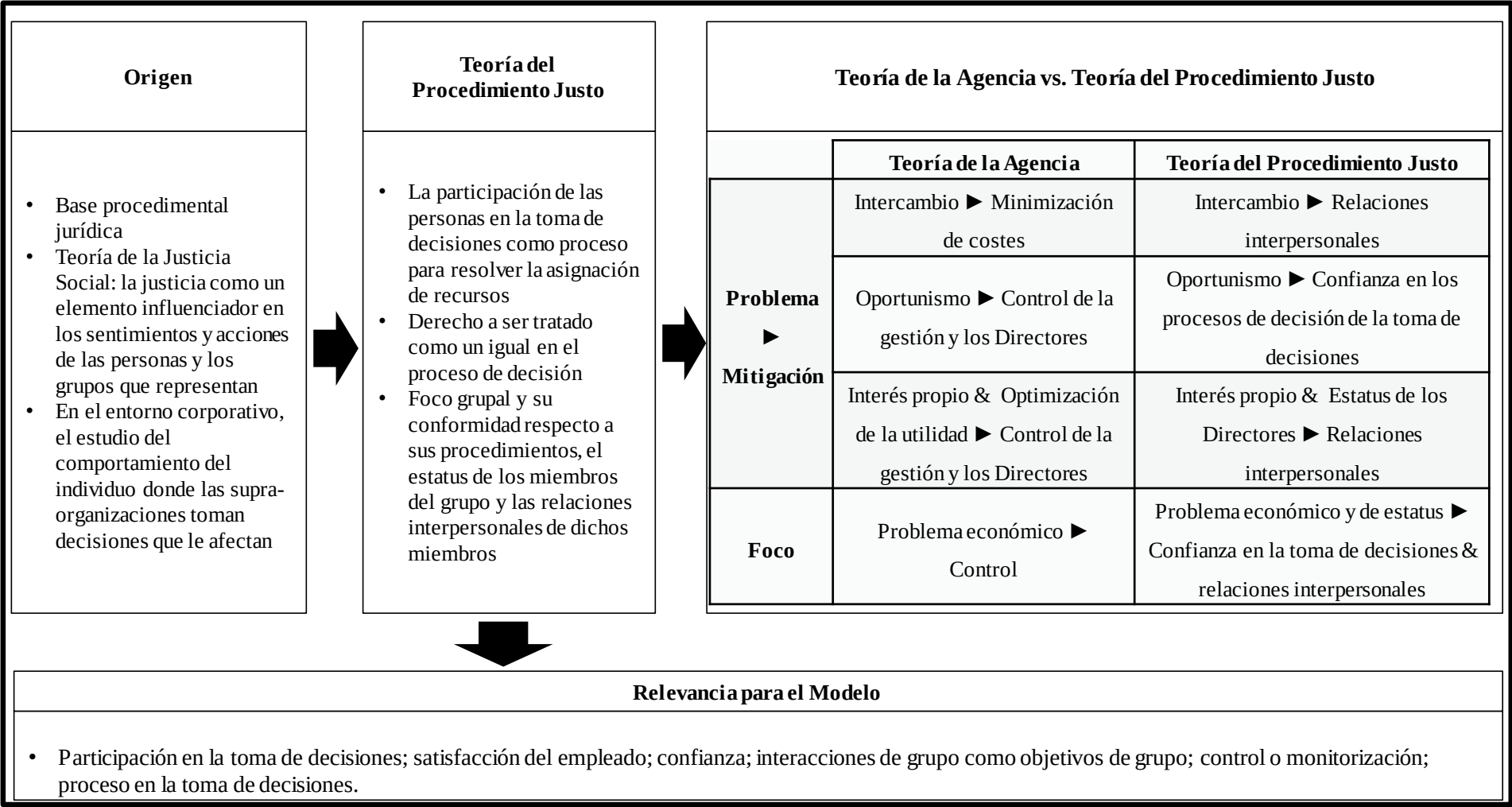
por Homans (1961)⁴⁵, Thibaut y Kelley (1959) y Blau (1964), con un foco predominante sobre el grupo, su conformidad respecto a sus procedimientos, el estatus de los miembros del grupo y las relaciones interpersonales de dichos miembros. Desde este punto de vista, la toma de decisiones, como parte fundamental de un procedimiento racional y justo, obedece al entorno de grupo y a cómo los individuos que lo componen interactúan.

Las investigaciones de Tyler y Blader (2003) corroboran esta relación de la toma de decisiones, el grupo y las relaciones entre los individuos que lo componen desde la perspectiva de la Teoría de la Justicia Social, la cual históricamente se ha focalizado en la justicia como un elemento influyente en los sentimientos y las acciones de las personas y los grupos que representan. Esta teoría nace del concepto de la justicia social, pero comparte el foco de la Teoría del Procedimiento Justo sobre cómo la justicia afecta a los procedimientos, y éstos, al individuo y al grupo. Acorde a Solum (2004), y sin entrar en aspectos morales y de dignidad, la satisfacción asociada al modelo participativo se centra en el valor útil del proceso como criterio evaluador del propio proceso. Al dar la oportunidad a los participantes de involucrarse en los procesos de decisión, éstos tienen la oportunidad de explicar su situación, lo cual resulta en satisfacción. Es decir, los procesos justos que incluyen la toma de decisiones grupales resultan en la satisfacción de los individuos que forman el grupo.

En esencia, la Teoría del Procedimiento Justo (ver la Figura 5) resumen estas relaciones y trata de la confianza y de los procesos justos relacionados con la toma de decisiones que involucran a las personas afectadas. Esta teoría engloba varias nociones asociadas con la Teoría de la Agencia, pero con un enfoque de resolución discrepante. Acorde a Sapienza, Korsgaard, Goulet y Hoogendam (2000), los efectos de la confianza, de las atribuciones positivas, de los procedimientos justos y de las interacciones entre miembros de un grupo se reducen a tendencias existentes sobre la necesidad de control y monitorización como recursos

⁴⁵ Morales incluye en su bibliografía el trabajo de este autor con la fecha de 1971, y no 1961. Después de realizar investigaciones sobre cuál puede ser la posible fecha correcta, se han encontrado referencias de este libro datado en 1961 acorde a una revisión del libro de Homans realizado por Leach (1961), por lo que este doctorando cambia en la bibliografía la fecha de 1971 a 1961.

Figura 5: La Teoría del Procedimiento Justo, la estrategia y el Consejo



Fuente: elaboración propia.

tradicionales a la resolución de conflictos entre los accionistas y los grupos de interés y los agentes es bastante diferente a la de la Teoría de la Agencia.

La propuesta de estos investigadores se basa en un análisis de mínimos que asume como unidad de análisis aspectos económicos resueltos con el control sobre el Consejo y la gestión. Desde esta perspectiva, la Teoría del Procedimiento Justo considera que, adicionalmente a los aspectos económicos, existen otros aspectos adicionales sobre el estatus de los directores, y que la resolución de conflictos pasa por incrementar la confianza en los procesos de toma de decisiones y por la optimización de las relaciones interpersonales entre los directores. De hecho, el rol asociado a la guía y orientación que proporciona el Consejo es más efectivo cuando el CEO siente que tiene una conexión social fuerte con dicho Consejo (Brown, 2015, citando a Langevoort, 2011: 844-845). Sapienza, Korsgaard, Goulet y Hoogendam (2000) consideran que el oportunismo gerencial y el individualismo, como elementos clave de la Teoría de la Agencia, se mitigan con la mejora de las relaciones personales del Consejo y la generación de confianza en los procesos de la toma de decisiones.

Donde la Teoría de la Agencia pone el foco en un problema económico que se resuelve con el control y la monitorización, la Teoría del Procedimiento Justo se enfoca en el problema económico y el estatus de los directores, resolviéndose ambos mediante la confianza y una mejora en la toma de decisiones.

2.2.4 Teoría de la Dependencia de Recursos

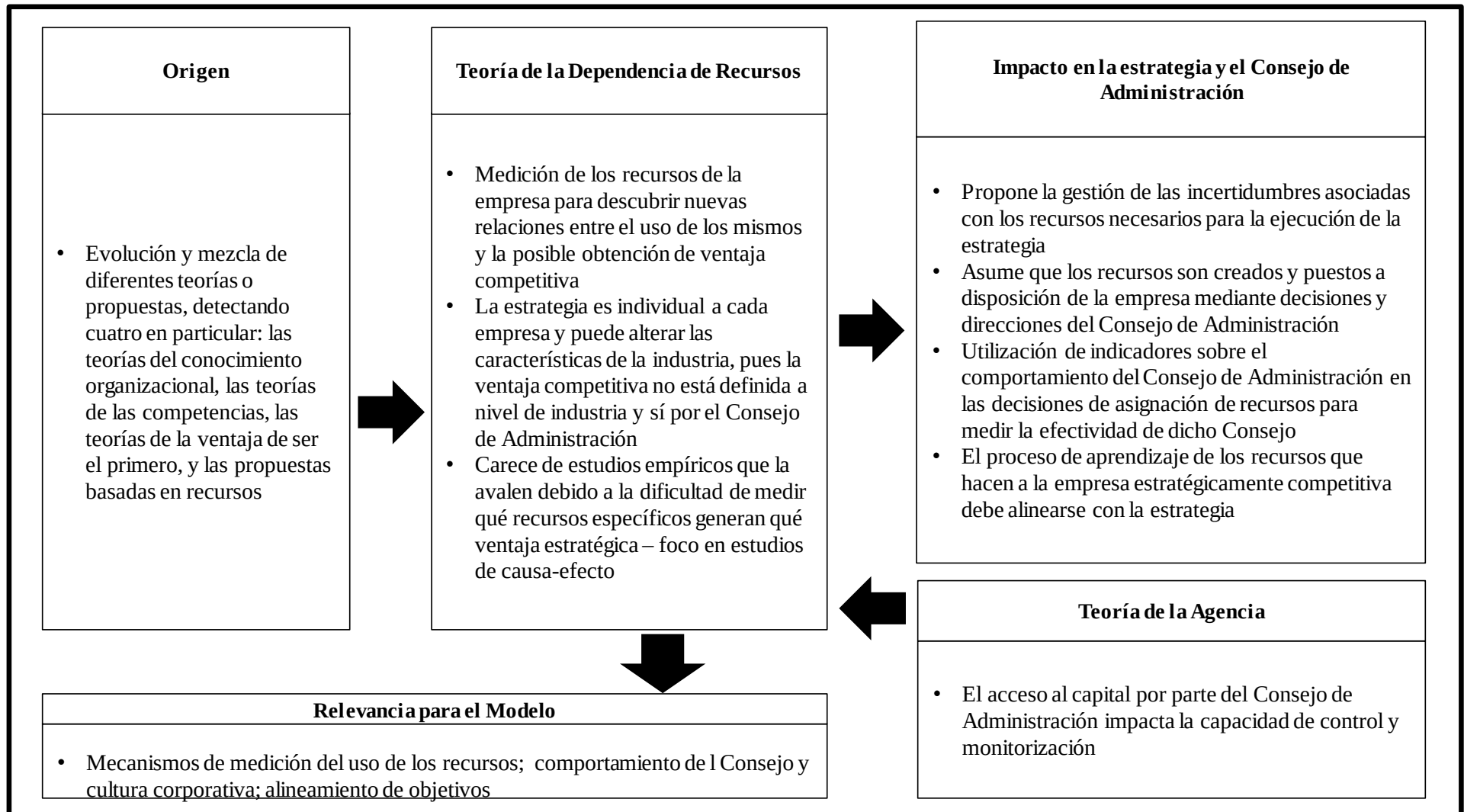
Esta teoría pretende medir los recursos de la empresa y descubrir nuevas relaciones entre el uso de dichos recursos y la posible obtención de ventaja competitiva (Ray, Barney y Muhama, 2004). La teoría considera que la estrategia es individual a cada empresa y que ésta, en base a su estrategia, puede alterar las características de la industria (Hamel y Prahalad, 1994) pues la ventaja competitiva estratégica no viene definida por la industria (Barney, 1991). Hillman y Dalziel (2003) encuentran una relación entre esta perspectiva y la Teoría de la Agencia,

argumentando mediante un método teórico que el acceso al capital (recurso donde los haya) por parte del Consejo influye en la capacidad de control y monitorización de dicho organismo. Ver la Figura 6 donde se muestran estas relaciones.

Desde la perspectiva de la estrategia, la dependencia de recursos pretende gestionar las incertidumbres asociadas con los recursos necesarios para la ejecución de la misma (Pfeffer y Salanick, 1978). Esta teoría no define cómo se determinan las decisiones sobre los recursos y asume que estos recursos son creados y puestos a disposición de la empresa mediante decisiones y direcciones de los gestores (Scarbrough, 1998), como por ejemplo, el Consejo. Tampoco explica cómo otras fuentes de ventaja estratégica pueden generar barreras de entrada a los competidores, y por lo tanto influenciar el rendimiento empresarial (Powell, 2001). Puesto que esta teoría parecía carecer de estudios empíricos que la avalen debido a la dificultad de medir qué recursos específicos generan qué ventajas estratégicas (Mahoney, 2001), los investigadores se enfocaron en encontrar resultados basados en asunciones asociadas a la causa y el efecto, resultando en una difícil situación a la hora de establecer conceptos y definiciones (Scarbrough, 1998). Los conceptos de recursos (y sus capacidades) y competencias se mezclan en esta teoría, y a la vez todos ellos evolucionan. Acorde a Mahoney (2001), la dependencia de recursos es una evolución y mezcla de diferentes teorías o propuestas, detectando cuatro en particular: las teorías del conocimiento organizacional (por ejemplo, Madhok, 1996; Spender, 1993; Nonaka y Takeuchi, 1995⁴⁶), las teorías de las competencias (Hamel y Prahalad, 1994; Prahalad y Hamel, 1990), las teorías de la ventaja del primer entrante (Lieberman y Montgomery, 1998; Nehrt, 1998), y las propuestas basadas en recursos (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984). Respecto a la dependencia de recursos y el Consejo, Schmidt y Brauer (2006) consideran que los indicadores sobre el comportamiento del Consejo asociados a las decisiones de asignación de recursos parecen ser los más indicados para entender su efectividad. De hecho, estas

⁴⁶ Mahoney originalmente solo hace referencia a Nonaka (1991). Aquí se incluye a Nonaka y Takeuchi (1995) porque se refieren a estudios avanzados en el papel que tiene la organización en el proceso de proveer el contexto adecuado para facilitar el conocimiento grupal, un factor muy adecuado cuando se considera la naturaleza del modelo de gobernanza operativa a efectos del Consejo.

Figura 6: La Teoría de la Dependencia de Recursos, la estrategia y el Consejo



Fuente: elaboración propia.

asignaciones están en el centro de las expectativas de la supervisión de la ejecución por parte del Consejo (McNulty y Pettigrew, 1999). Amit y Schoemaker (1993) han investigado en profundidad el tema de los recursos y las capacidades, asociando la necesidad de una visión, procesos organizativos y aprendizaje continuo en el tiempo con ventajas estratégicas que son difícil de imitar y, por lo tanto, se convierten en ventajas competitivas sostenibles. Estas ventajas deben estar sustentadas por mecanismos de gobernanza en el Consejo que permitan a los procesos adaptarse de forma continuada a las estrategias que hacen a la empresa competitiva.

La implicación de esta dependencia de recursos en la gobernanza estratégica es clara: siendo la estrategia una responsabilidad del Consejo y por ende la supervisión de su ejecución, como se ha demostrado anteriormente, la sustentación de la ventaja estratégica de los recursos requiere de un mecanismo de medición y adaptación que permita al Consejo valorar su progreso. En particular, el impacto de los recursos es más patente en la cultura corporativa, en el alineamiento de la estrategia con los objetivos, y en cómo estos se miden.

2.2.5 Teoría de los Grupos de Interés

Laplume, Sonpar y Litz (2008) consideran a la obra de Freeman (1984) titulada “*Strategic Management: A stakeholder approach*” como el comienzo de esta teoría. Freeman, Harrison, Wick, Parmar, DeColle y Purnell (2010)⁴⁷ la definen como una serie de acuerdos multilaterales entre la corporación y los grupos de interés que la constituyen para resolver tres problemas de negocios que están interconectados: entender cómo se crea y se comercia con el valor, la conexión entre la ética y el capitalismo, y cómo ayudar a los gestores a pensar en la

⁴⁷ Este epígrafe utiliza como fuente primordial de información este artículo, que es el documento más completo y referenciado que se ha encontrado con respecto al estado del arte sobre esta teoría. Se incluyen las referencias asociadas en la bibliografía de esta tesis. La obra de Philips (2003) también recoge un importante compendio sobre las investigaciones realizadas por investigadores académicos, y cuyos análisis y estructura parecen permear en el trabajo de Freeman, Harrison, Wick, Parmar, DeColle y Purnell (2010). Sin embargo, el trabajo de estos últimos se utiliza más en este capítulo por ser más reciente.

aproximación y resolución de estos dos problemas anteriores. Acorde a estos autores (2010:5), esta perspectiva:

“sugiere que, si se adopta como unidad de análisis las relaciones entre los negocios y los grupos e individuos que pueden afectar o están afectados por dichas relaciones, entonces hay mejores opciones para tratar esos tres problemas de forma más efectiva.”

El foco de la Teoría de los Grupos de Interés es en el grupo de constituyentes de la corporación que son adicionales a los accionistas que contribuyen al proceso de producción, como indica la Figura 7. Esta contribución se realiza mediante el trabajo en equipo favorecido por la existencia y la ejecución de acuerdos entre todas las partes implicadas (Clarke, 2004b). Jensen (2001)⁴⁸ es probablemente el autor que más atención ha prestado a esta teoría y a su impacto en la corporación desde la perspectiva de la productividad, la eficiencia, la sociedad y la rendición de cuentas. Y es en este último aspecto, la rendición de cuentas, donde se ha puesto el foco en las investigaciones posteriores de Freeman, Harrison, Wick, Parmar, DeColle y Purnell (2010) y Philips (2003).

Citando a Freeman, Harrison, Wick, Parmar, DeColle y Purnell (2010) sobre las limitaciones de esta teoría, éstas se refieren principalmente al paralelismo del oportunismo gerencial frente a la propia gestión y rendición de cuentas hacia los accionistas. Y son las réplicas a estas contrapartidas las que mejor explican la propia teoría. Philips (2003), en su análisis de las investigaciones llevadas hasta el 2003 por expertos en la materia sobre los grupos de interés, enumera críticas erróneas y amigables hacia esta teoría. Entre las primeras, destaca que los investigadores encuentran que esta teoría: es una excusa para el oportunismo de la gestión, no ofrece un objetivo suficientemente específico a la función corporativa, está enfocada

⁴⁸ Freeman, Harrison, Wick, Parmar, DeColle y Purnell (2010) mencionan a Jensen (2000) en su análisis. Sin embargo, no se ha encontrado una publicación al respecto ni en la bibliografía asociada ni en las bibliotecas virtuales o físicas a las que se ha tenido acceso. Sí se ha encontrado una referencia a Jensen (2001) y su trabajo seminal con respecto a la crítica a esta teoría y la función corporativa.

principalmente en la distribución de los resultados financieros, y sugiere que todos los grupos de interés deben ser tratados de la misma forma.

Con respecto a que esta teoría sea una excusa para el oportunismo, Phillips, Freeman y Wicks (2003) sugieren que el oportunismo en la gestión y sus consecuencias negativas, como por ejemplo los casos de Enron y Worldcom, ya sucedieron bajo la bandera de la maximización del beneficio del accionista, y que, en cualquier caso, la teoría de los grupos de interés propone una mayor rendición de cuentas resultando en una menor tendencia hacia la autogestión. Desde la crítica de la función corporativa, la literatura sugiere que existe una responsabilidad asociada a la gobernanza para gestionar diariamente a los diferentes grupos de interés a través de procesos de gobernanza y con gestores capaces de hacerlo (Etapé-Dubreuil y Torreguitart-Miranda, 2015).

Respecto al foco en la distribución de resultados, donde la idea es que esta teoría se enfoca en la distribución de recursos y por lo tanto se genera un conflicto sobre quién recibe el qué, Freeman *et al* (2003)⁴⁹ sugieren que la distribución es sólo una parte de la historia, pues los procesos y la Teoría del Procedimiento Justo son parte fundamental de la Teoría de los Grupos de Interés, ya que los grupos de interés merecen tener algo que decir en el uso de los recursos. Adicionalmente mencionan que, si el proceso de la distribución es justo, entonces dicho proceso está mejor aceptado y la involucración de los grupos de interés en la distribución puede incluso crear valor. Finalmente, respecto a que todos los grupos de interés deben ser tratados igual, Freeman, Harrison, Wick, Parmar, DeColle y Purnell (2010) nos mencionan que Philips, Freeman y Wicks (2003) entienden la meritocracia en términos de beneficios recibidos y que las diferencias entre las corporaciones pueden alterar las aplicaciones de esta teoría. La igualdad, concepto complicado donde los haya, no puede tener cabida en una teoría donde múltiples jugadores interaccionan con otros muchos, a la vez, y en condiciones de competencia.

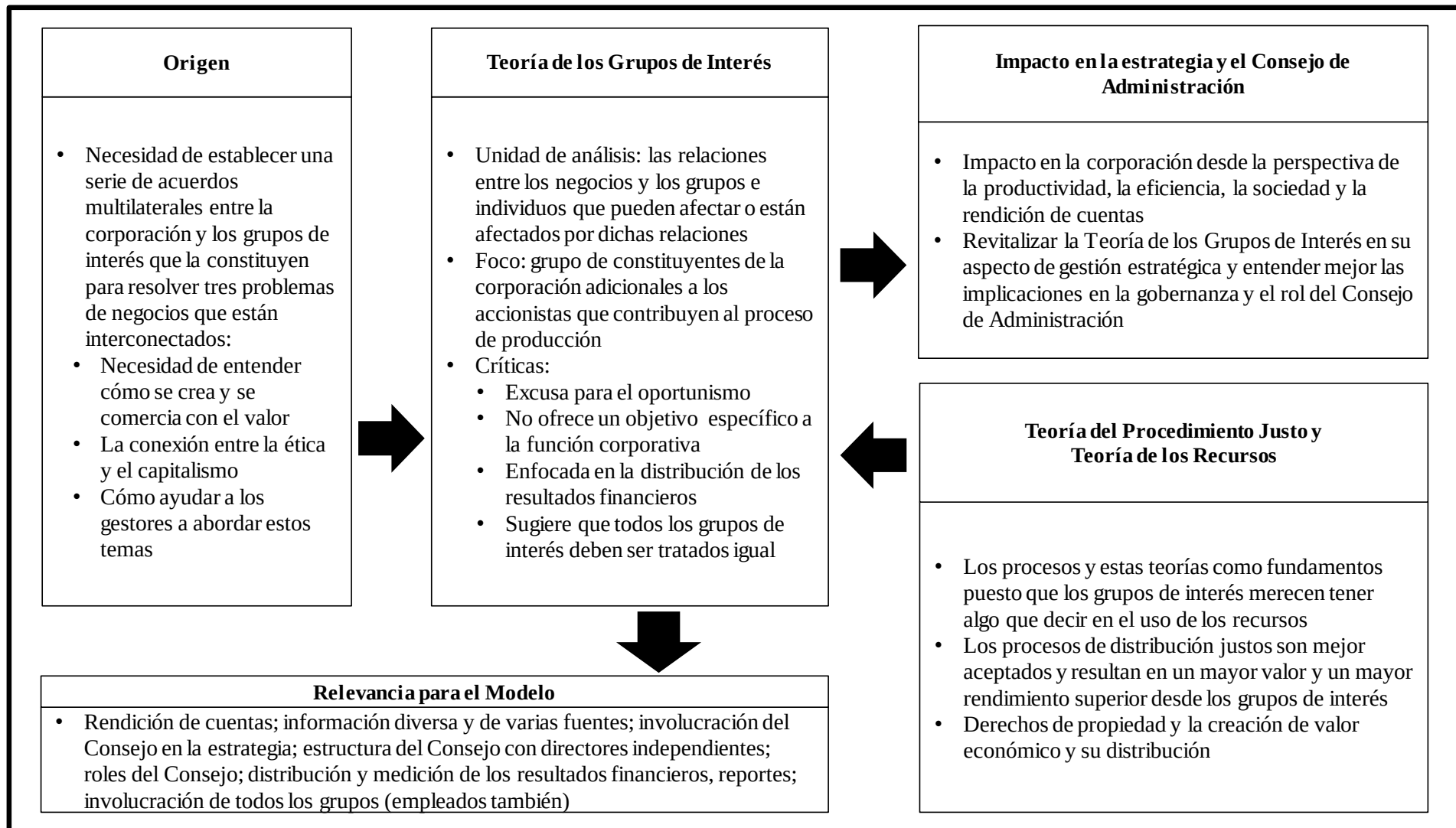
⁴⁹ Esta referencia de Freeman *et al* (2003) no se encuentra en la bibliografía de Freeman, Harrison, Wick, Parmar, DeColle y Purnell (2010). Un ulterior análisis más amplio tampoco ha dado sus frutos por lo que se incluye como dato original.

Respecto a las distorsiones más amigables, Philips (2003) destaca que los investigadores entienden que esta teoría: requiere cambios en la ley, es socialismo y se refiere a la economía en su totalidad, es una doctrina moral completa⁵⁰, o aplica sólo a las corporaciones. Las críticas referidas a los cambios de la ley para facilitar la transparencia chocan con la propia teoría, la cual ni siquiera propone cambios de la ley para que sea ejecutada. Así mismo, en lo referente a que sea equivalente al socialismo y que engloba la economía, Philips, Freeman y Wicks (2003) comentan que la teoría de los grupos de interés no incluye estas pretensiones. Philips (2003), concluye que en este caso se pretende una crítica fácil⁵¹ mediante la elevación de las expectativas de la Teoría de los Grupos de Interés (por ejemplo, la perspectiva de influencia mundial) que nunca fueron intencionadas. Respecto a las indicaciones de algunos investigadores de que esta perspectiva es una doctrina moral completa, Philips, Freeman y Wicks (2003) vuelven a argumentar que las pretensiones no son tales, y que esta teoría no intenta ser completa, y mucho menos moral, pues no cubre todas las variantes morales de los negocios ni del mundo. De nuevo, parece que nos encontramos ante una crítica fácil hacia la teoría de los grupos de interés, mediante una elevación de unas expectativas no intencionadas. Finalmente, la crítica sobre su aplicación única hacia la corporación es de hecho correcta, pues como bien se ha indicado anteriormente, la Teoría no pretende ser una teoría económica universal, ni una doctrina moral, ni busca la igualdad entre las partes, por ejemplo. Todas estas ideas encajan con teorías asociadas al corporativismo, y no por ello minan su valor dado que su intención inicial es ser una teoría de relaciones entre grupos de interés que afectan al accionista, es decir, a un dueño parcial (o total) de una corporación. Desde una perspectiva del uso de recursos, la Teoría de la Dependencia de Recursos también asocia el uso de información diversa a la mejora de la toma de decisiones por parte del grupo y del rendimiento del Consejo sobre sus actividades

⁵⁰ La traducción del texto original *comprehensive* es variada. Las palabras que se acercan más al significado de la crítica de Orts y Strudler son: completa, integral y exhaustiva (selección realizada de las opciones encontradas en <http://www.linguee.es/ingles-espanol/traduccion/comprehensive.html>, acceso el 4 de septiembre de 2014). A efectos de este epígrafe se elige la palabra “completa”, aunque la palabra “integral” podría ser también aceptable.

⁵¹ Philips hace referencia a la mal intencionada estrategia de exponer el objeto de crítica de una forma que su crítica sea fácil, o de exponer un modelo o teoría a un nivel de exigencia mucho mayor del que se pretendía para que estos puedan ser criticados también con facilidad.

Figura 7: La Teoría de los Grupos de Interés, la estrategia y el Consejo



Fuente: elaboración propia.

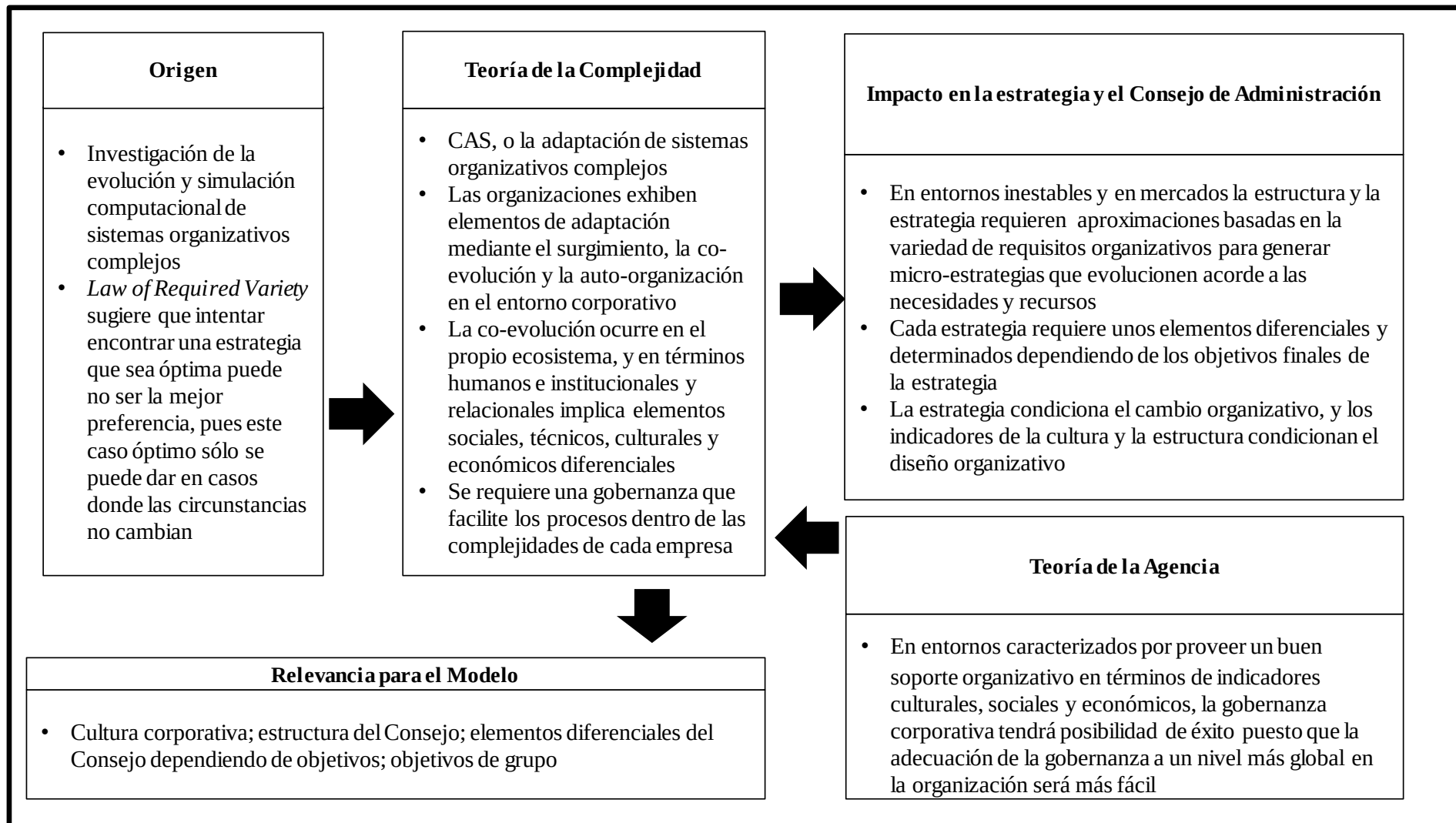
estratégicas (Zhang, 2010). Adicionalmente, Asher, Mahoney J. M. y Mahoney J. T. (2005), analizando el impacto de la teoría de los grupos de interés con la dependencia de recursos desde la perspectiva de los derechos de propiedad, y la creación de valor económico y su distribución, sugieren revitalizar la primera de ellas en su aspecto de gestión estratégica y entender mejor las implicaciones en la gobernanza. En este sentido, la perspectiva de los grupos de interés propicia la involucración del Consejo (donde pueden estar representados los grupos de interés por medio de los directores independientes) en la ejecución de la estrategia para conseguir los objetivos fijados.

2.2.6 Teoría de la Complejidad

Aunque no existe mucha literatura sobre la relación entre las teorías de la complejidad y de la gobernanza, en los últimos años han surgido análisis que relacionan los sistemas organizativos complejos con aspectos de gobernanza corporativa que resultan en modelos interesantes. Debido a su naturaleza estratégica estos sistemas pueden ser de interés en el estudio de la gobernanza operativa de la estrategia. No existe una teoría unificada, pero sí existen teorías asociadas que se desarrollan a partir de la investigación de varios campos académicos, como la evolución y la simulación computacional. Por ejemplo, las teorías de CAS se refieren a los sistemas organizativos y a la adaptación de los mismos a la estrategia (Mitleton-Kelly, 2003). El CAS sugiere que las organizaciones exhiben elementos de adaptación mediante el surgimiento (las organizaciones simplemente aparecen para cubrir una necesidad), la co-evolución (las organizaciones evolucionan conjuntamente) y la organización propia (las organizaciones tienen a autogestionarse de forma adaptiva) en el entorno corporativo, y que se requiere un modelo y una gobernanza que faciliten este proceso dentro de las complejidades inherentes de cada empresa (Goergen, Mallin, Mitleton-Kelly, Al-Hawamdeh y Hse-Yu Chiu, 2010). La Figura 8 muestra algunas de estas relaciones.

Basándonos en el trabajo de Ashby (1956) y específicamente en la *Law of Required Variety*, o Ley de Variedad Requerida (a partir de ahora denominada LRV), estas teorías sugieren que intentar encontrar una estrategia que sea óptima puede no ser la mejor preferencia, pues este

Figura 8: La Teoría de la Complejidad, la estrategia y el Consejo



Fuente: elaboración propia.

caso óptimo sólo se puede dar en situaciones estáticas, es decir, en circunstancias que no cambian. La idea es que en entornos inestables y en mercados que cambian constantemente se requiere una serie de aproximaciones que cubran una variada gama de requisitos organizativos que evolucionen acorde a las necesidades y recursos. Si esto es así, cada estrategia requerirá unos elementos diferenciales y determinados, dependiendo de los objetivos finales de la estrategia. Precisamente, Kauffman (1993), cuya aportación al CAS es predominantemente biológica, establece que la co-evolución ocurre en el propio ecosistema, y que en términos humanos, institucionales y relacionales esto implica elementos sociales, técnicos, culturales y económicos, si bien esta diferenciación entre la co-evolución y la adaptación puede chocar con muchas de las teorías tradicionales de la gestión (Mitleton-Kelly, 2003). Adicionalmente, Gupta y Anish (2009) introducen un modelo asociado a la teoría de la complejidad en el contexto organizativo, donde si bien la estrategia condiciona el cambio organizativo, los indicadores de la cultura y la estructura condicionan el diseño organizativo, y por ende, estos indicadores se convierten en principios de adecuación de la organización. Efectivamente, Goergen, Mallin, Mitleton-Kelly, Al-Hawamdeh y Hse-Yu Chiu (2010) concluyen que, en un entorno caracterizado por proveer un buen soporte organizativo en términos de indicadores culturales, sociales y económicos, la gobernanza corporativa tendrá posibilidad de éxito puesto que la adecuación de la gobernanza a un nivel más global en la organización será más fácil.

Todo esto implica que si tomamos a la organización como una entidad global que conlleva un sistema complejo, las variantes asociadas a la cultura y la estructura facilitan la transformación organizativa que emana de la estrategia. Adicionalmente, estos requisitos influirán en indicadores sociales, técnicos y económicos.

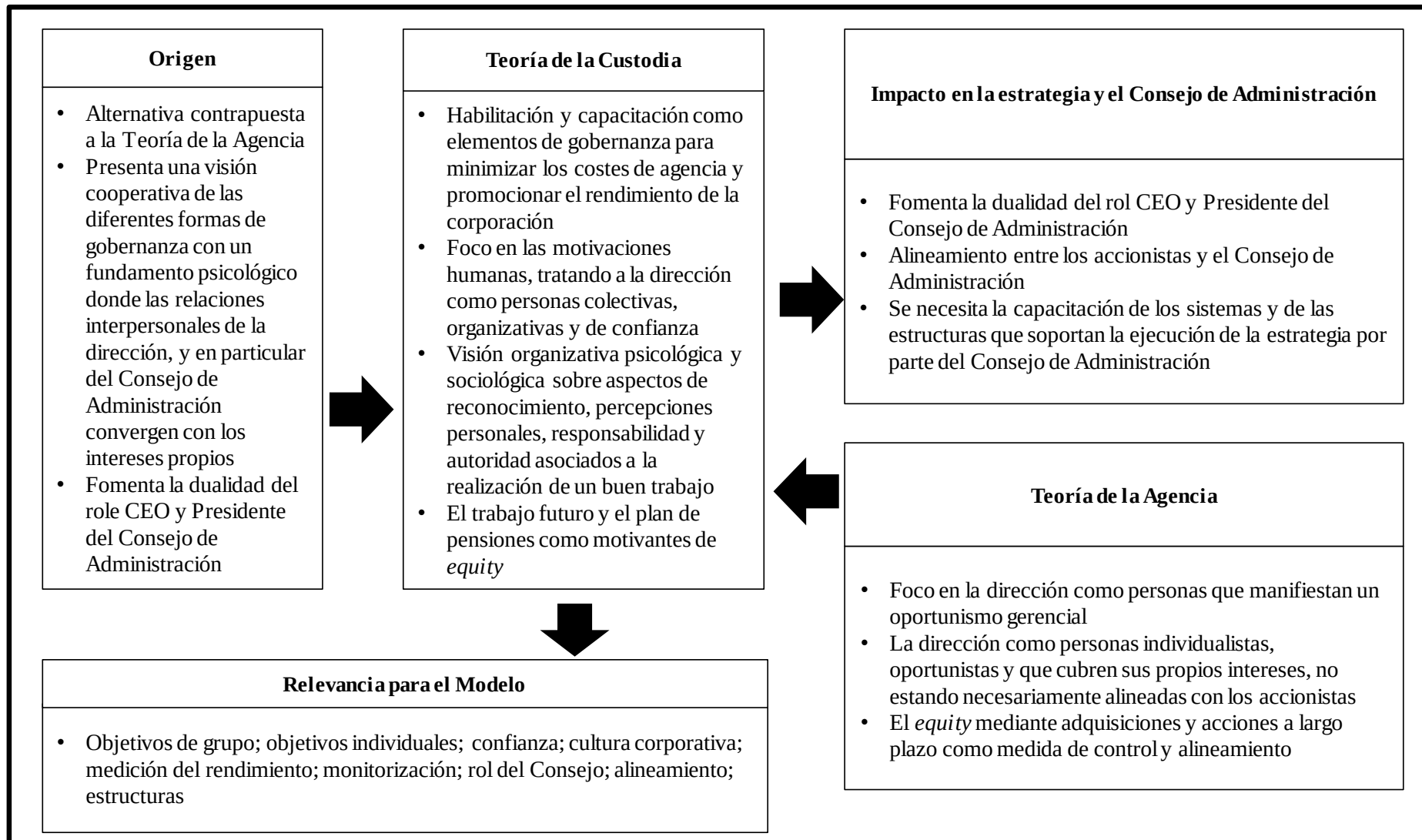
2.2.7 Teoría de la Custodia

Esta teoría nace como alternativa contrapuesta a la Teoría de la Agencia, presentando una visión cooperativa de las diferentes formas de gobernanza con un fundamento psicológico donde las relaciones interpersonales de la dirección, y en particular del Consejo, convergen con los intereses propios (Donaldson, 1990; Donaldson y Davis, 1991). En este sentido, esta perspectiva

se basa en la argumentación de que los intereses de los accionistas están mejor salvaguardados cuando se combinan los roles del CEO y del Presidente del Consejo (Donaldson y Davis, 1991). Es decir, una estructura que fomente la concentración del poder y la autoridad en una única persona fomenta, a su vez, un rendimiento superior de la corporación alineado con los intereses de los accionistas.

Como resultado del foco de la Teoría de la Agencia en el “modelo humano” resultante del foco económico, Doucouliagos (1994) sugiere que en esta teoría las interacciones humanas no están bien representadas. Al contrario de lo que ocurre con la Teoría de la Agencia, focalizada en el control y la monitorización del Consejo, la Teoría de la Custodia sugiere la habilitación y la capacitación como elementos de gobernanza que permitan minimizar los costes de agencia y promocionar el rendimiento de la corporación. Mientras la Teoría de la Agencia se basa en el oportunismo gerencial, y trata a la dirección como personas individualistas, oportunistas y que cubren sus propios intereses, la Teoría de la Custodia se enfoca en las motivaciones humanas y trata a la dirección como personas colectivas, organizativas y de confianza (Davis, Schoorman y Donaldson, 1997). Aporta, así, una visión psicológica y sociológica, fundamentada en motivadores que no son solamente financieros, sino que también incluyen aspectos de reconocimiento, percepciones personales, responsabilidad y autoridad asociados a la realización de un buen trabajo (Rubin, 1963; Etzioni, 1975; Hackman y Oldham, 1976; Silverman, 1970). En la Teoría de la Agencia, la motivación del oportunismo gerencial prevalece sobre los intereses del accionista resultando en costes y actividades esquivadas o no ejecutadas. En la Teoría de la Custodia, la motivación del Consejo para cumplir con los requisitos de los accionistas viene condicionada por su propia psicología sobre el trabajo bien hecho y por elementos motivacionales, como el mantenimiento del trabajo y de la posición en el futuro, así como los derechos de pensiones. Si se acepta que la motivación psicológica y de capital asignado al Consejo fomentan el alineamiento de la estrategia con los accionistas, la pregunta se torna alrededor de la capacitación de los sistemas y de las estructuras que soportan la supervisión de la ejecución de la estrategia por parte del Consejo (Donaldson, 1985). La Figura 9 muestra un resumen de estas relaciones.

Figura 9: La Teoría de la Custodia, la estrategia y el Consejo



Fuente: elaboración propia

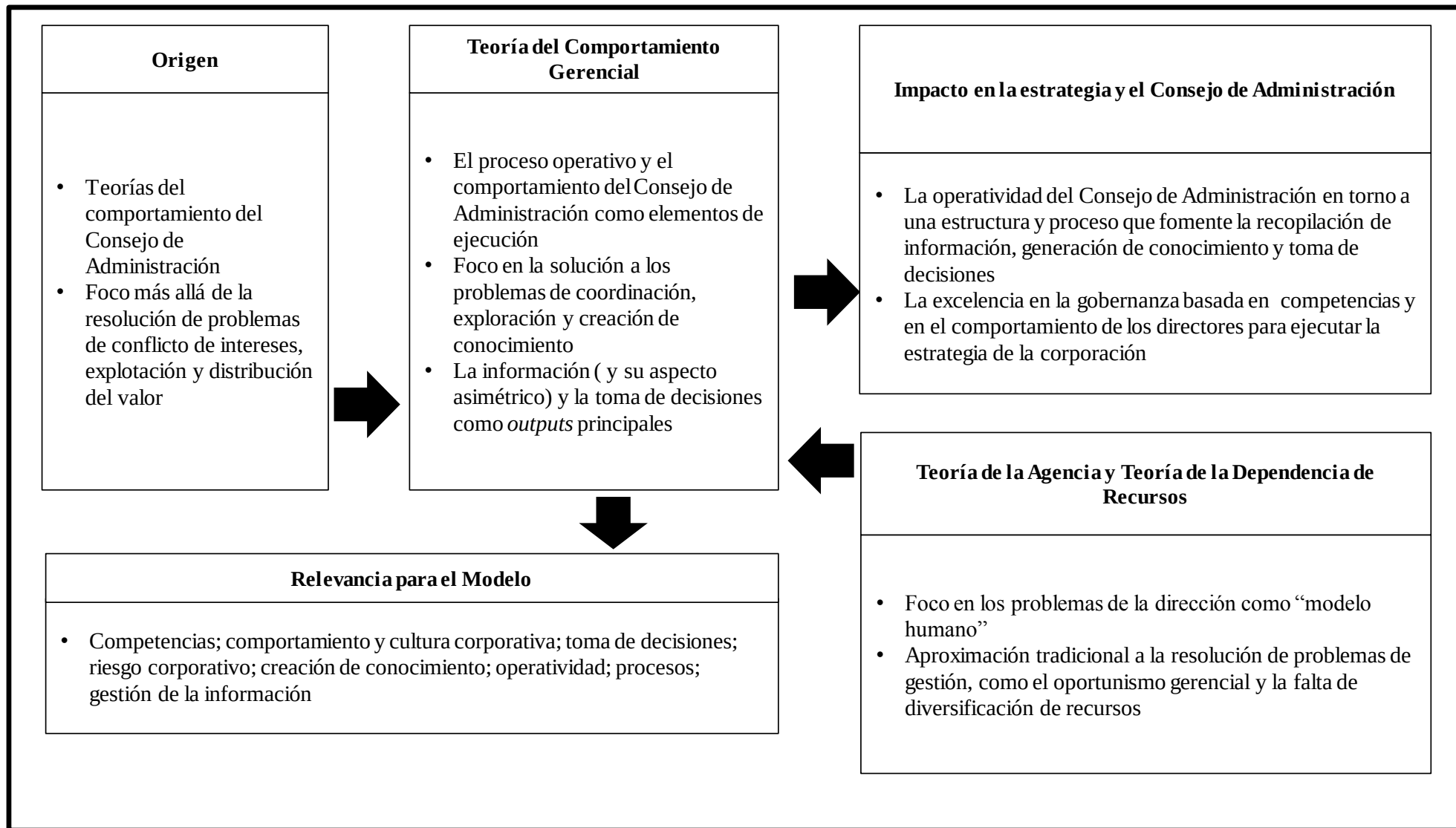
2.2.8 Teoría del Comportamiento Gerencial

Alexandra Reed, en su introducción del libro de LeBlanc y Gillies (2005), expone que la clave de la excelencia en la gobernanza no está en temas de estructura corporativa, si no en las competencias y el comportamiento de los directores que les permiten cumplir las necesidades estratégicas de la corporación. El comportamiento gerencial a veces se ve influido por un entorno que favorece el oportunismo en la gestión y que tiene como características principales la falta de diversificación que aumenta el riesgo corporativo, y la información asimétrica entre los gestores y los accionistas que genera una ventaja para los primeros (Roberts, 2001).

Este foco sobre la creación de nuevas teorías del comportamiento de los Consejos y la gobernanza corporativa (como exponen Van Ees, H., Gabrielsson, J. y Huse, M., 2009) sugiere la necesidad de investigar en mayor medida los problemas de coordinación, exploración y creación de conocimiento, además de la investigación histórica y continuista sobre los problemas de conflicto de intereses, explotación y distribución del valor. Esto es, focalizarse a través del comportamiento en la operatividad del Consejo frente a la teorización más tradicional expuesta en las diferentes teorías de la gobernanza, como ocurre en la Teoría de la Agencia y la Teoría de la Dependencia de Recursos.

Siguiendo esta línea operativa, los procesos asociados a la toma de decisiones y a la ejecución de las mismas son importantes para el Consejo y para saber cómo éstos afectan a su comportamiento. Tomando como base que los procesos en el entorno de la gobernanza y el Consejo son las interacciones de sus miembros para tomar decisiones estratégicas y las actividades de recopilación de información y generación de conocimiento (Carter y Lorsch, 2004), parece necesario tener un modelo o proceso que fomente la consecución de dicho proceso en línea con un comportamiento gerencial esperado. La Figura 10 muestra un resumen de estas relaciones.

Figura 10: La Teoría del Comportamiento Gerencial, la estrategia y el Consejo



Fuente: elaboración propia

2.3 El Consejo de Administración

2.3.1 Aspectos generales

El propósito de éste epígrafe y de los siguientes es exponer las reflexiones esenciales en torno al concepto de Consejo y a su relación con la estrategia y con la gobernanza.

Según Bilbao (2004: 393):

“El Consejo de Administración es la piedra angular, el nexo entre directivos y propiedad, y, por tanto, en él debe recaer el trabajo más contundente del movimiento de reforma del gobierno corporativo. Si bien su independencia, su tamaño, su evaluación o su actuación disciplinaria son llamadas de atención sobre esta reforma, desde estas líneas se desea rechazar la pretendida estandarización de la estructura y composición del órgano rector, y se llama a incentivar el comportamiento individual y grupal de los miembros que lo forman para cumplir con su función primordial de supervisión y, en consecuencia, con los objetivos de la empresa. Sólo así es posible emprender el camino hacia la eficiencia”.

Bilbao nos brinda una perspectiva de auténtico protagonismo del Consejo en sus funciones de gobierno desde el ángulo de la adecuación situacional e individual, donde sus principales responsabilidades recaen en la supervisión y la consecución de los objetivos para conseguir la eficiencia necesaria.

Quizás la definición más práctica del concepto del Consejo la proporcionan Fama y Jensen (1983), considerándolo como el ápice de control en los sistemas empleados en la organización para la toma de decisiones. Para Donaldson y Davis (1991: 50):

“(El Consejo) es un gran mecanismo estructural que acota el oportunismo gerencial de la dirección”.

Aproximaciones más académicas y legales se inclinan por atribuciones al Consejo en lo referente a sus responsabilidades, los nombramientos y la jerarquía. El *Financial Times Lexicon* se refiere al Consejo como el grupo de personas que han sido elegidos por los accionistas de una corporación para gestionarla⁵². Entendido así, éste es el comité corporativo de mayor alto nivel jerárquico que reporta al Presidente de una empresa y es responsable legal de los resultados financieros, entre otros. El Consejo trabaja directamente con el comité ejecutivo⁵³, el cual está formado por la alta dirección⁵⁴ y cuyos miembros son elegidos generalmente por el Consejo. El Consejo además de tener una función fiduciaria, supervisa y monitoriza la corporación a través del comité ejecutivo, el cual lleva la gestión operativa y estratégica. Sus miembros son administradores que funcionan bajo las directrices de la sociedad constituida y que siguen un protocolo de reuniones, validaciones, acuerdos colegiados y disposiciones en actas confirmadas y registradas por el Presidente del Consejo. Adicionalmente, y como parte de lo anteriormente descrito, el Consejo debe seguir unos códigos de buen gobierno establecidos en la corporación para la que desempeñan sus funciones. De manera general, existen tres tipos de consejeros: el CEO, que gestiona la administración diaria junto con el comité ejecutivo; el consejero dominical, que representa a los accionistas mayoritarios de la corporación en el Consejo; y el consejero independiente, que atiende a los intereses del conjunto de los accionistas (Urquijo y Crespo, 2004; Ramirez-Escudero, 2004).

Pero no existe una única forma operativa del Consejo. Dependiendo de la demografía, el tipo de corporación y sus procesos, así como de los accionistas, el Consejo puede estar formado de manera diversa y tener responsabilidades distintas entre diferentes corporaciones, pudiendo presentarse alguna de las siguientes situaciones: una dualidad de funciones como órgano consultivo, órgano de supervisión o ambos; cuando el Presidente del Consejo sea a la vez el CEO; cuando pueda haber mayor o menor cantidad de consejeros independientes; y cuando pueda haber estructuras que dependen de los procesos de nominación de los directores del

⁵² <http://lexicon.ft.com/Search?serachText=board-of-directors>. Acceso el 10 de mayo de 2015.

⁵³ Traducción del término *Executive Committee* en la web *Financial Times* en <http://lexicon.ft.com/Search?searchText=Executive-committee>. Acceso el 10 de mayo de 2015.

⁵⁴ Traducción del término *Senior Management* en la web *Linguee* en <http://www.linguee.es/ingles-espanol/traduccion/senior.html>. Acceso 10 de mayo de 2015.

Consejo. En esta línea, se recomienda la consulta del epígrafe 2.3 de esta tesis para ahondar en una mejor comprensión de estas diferencias.

A efectos de esta tesis, utilizaremos una aproximación genérica al Consejo que permita la aplicación extendida del modelo propuesto desde la perspectiva de la supervisión de la ejecución de la estrategia. Así, se entiende que el Consejo lo forman el Presidente del mismo, el CEO (el CEO también puede ser Presidente del Consejo), un secretario que gestiona la operativa del mismo, y una cantidad de consejeros dominicales e independientes que representan un balance de poder apropiado entre los accionistas mayoritarios y minoritarios (no representados directamente en el Consejo) y que velan por el éxito de la corporación en su totalidad para el beneficio de todos, incluidos los grupos de interés que puedan ser parte del proceso de producción que genera beneficio a la corporación.

2.3.2 El rol del Consejo

Como se ha demostrado en los capítulos anteriores, existe una necesidad de abordar los escándalos financieros mediante unos mejores procesos de control y monitorización del Consejo (por ejemplo, Benzemer, Maasen, Van den Bosch, y Volberda, 2007; Brown, 2015; Healy y Palepu, 2003; Ahrens, Filatotchev y Thomsen, 2011; Hilb, 2011; Useem y Zelleke, 2006). Igualmente, la controversia sobre el rendimiento del Consejo (por ejemplo, en Pettigrew, 1992; Leblanc y Gillies, 2005; Finkelstein, Hambrick, y Cannella, 2009) está resultando en un acercamiento hacia posiciones de soporte en la gobernanza para paliar dicha controversia. En línea con este acercamiento, la tendencia a exigir que el Consejo se involucre en el proceso estratégico más allá de la planificación (Ingley y Van der Walt, 2001; Gill 2005) está resultando en la necesidad de generar una gobernanza estratégica (por ejemplo: Bell y Hindmoor, 2009; Braganza y Lambert, 2000; Schmidt y Brauer, 2006). Finalmente, las propuestas sobre el rol del Consejo (por ejemplo: Daily, Dalton y Cannella., 2003) apuntan a una expectativa de que este órgano tenga responsabilidad plena sobre la definición y ejecución de la estrategia.

Los dos tipos de roles más genéricos asociados al Consejo son complementarios entre sí, incluyendo actividades de control relacionadas con la monitorización y la supervisión de la gestión, y las actividades de servicio relacionadas con actuaciones externas y de guía y consejo hacia los directores ejecutivos. Estos roles incluyen un servicio fiduciario, la definición de la estrategia corporativa, y la supervisión y monitorización de la operativa de la corporación, incluida la supervisión de la ejecución de la estrategia⁵⁵ (Urquijo y Crespo, 2004; Ramirez-Escudero, 2004). Sin embargo, existen diferentes ángulos de estudio sobre este tema que necesitan ser considerados, y es apropiado realizar una investigación histórica para entender mejor cuáles han sido las tendencias en el pensamiento.

2.3.2.1 Diferentes ángulos de estudio

Acorde a Finkelstein, Hambrick y Cannella, (2009) quienes realizaron un estudio sobre las responsabilidades de los ejecutivos, el TMT y el Consejo, el Consejo tiene tres roles principales: la monitorización y la supervisión de la gestión, la ligazón con los recursos externos y la provisión de guía y consejo a la dirección ejecutiva. Hendry y Kiel (2004) proponen una perspectiva teórica para explicar el rol del Consejo en la estrategia y su ejecución, integrando las teorías de control organizativo y de agencia y categorizando dicho rol en base a dos constructos principales: el control estratégico y el control financiero⁵⁶. Esta categorización sin duda establece la necesidad de acotar, en base a las necesidades contextuales, los procesos e indicadores asociados a la ejecución de la estrategia mediante su control, y también el impacto financiero de la misma mediante su medición. Por otro lado, Nicholson y Newton (2010) consideran que el rol del Consejo puede tener cuatro facetas: control, servicio, estrategia, y acceso a servicios. En su resumen de la revisión de la literatura en este campo, estos autores nos proveen con una visión de estos diferentes roles:

⁵⁵ Ver el epígrafe 2.3.2 para entender mejor el rol de Consejo de Administración en aspectos estratégicos.

⁵⁶ El balance entre estos constructos depende de los factores contextuales en términos de balance de poder, acceso a la información y su asimetría, y la incertidumbre del entorno

- El rol de control se basa en la necesidad de supervisar a la dirección para proteger a los accionistas (Keasey y Wright, 1993) y es parte de la responsabilidad fiduciaria (Bainbridge, 2003).
- El rol de servicio es más heterogéneo y varía desde la provisión de consejo (Dalton, Daily, Ellstrand y Johnson, 1998), a la generación y análisis de la estrategia (Forbes y Milliken, 1999) hasta la actuación externa para generar la reputación adecuada (Zahra y Pearce, 1989).
- El rol estratégico puede también variar desde la aprobación, monitorización y revisión de la estrategia, a la involucración en el establecimiento de los objetivos, valores y dirección (Ingley y Van der Walt, 2001) e incluso su formulación (Johnson, Daily y Ellstrand, 1996). En este sentido se debe destacar que algunos académicos como Schmidt y Brauer (2006) consideran que el Consejo debe tener una responsabilidad amplia en la estrategia, mientras que Westphal y Frederickson (2001) creen que esa responsabilidad debe ser menor.
- El rol de acceso a los recursos, que algunos académicos consideran parte del rol de servicio (Hillman y Dalziel, 2003), consiste en la provisión a la compañía de los recursos necesarios para su operatividad crítica (Selznick, 1949), sin olvidar la aproximación de Mintzberg (1983) sobre las tres actividades principales en este rol: recaudación de fondos, co-optación de recursos y construcción de la reputación de la corporación.

Otro ángulo de enfoque puede ser el análisis sobre la tendencia a la microgestión versus la supervisión del CEO, y cómo puede ser importante investigar el rol del secretario del Consejo y la cultura de dicho consejo para encontrar el balance adecuado (Brundin y Nordqvist, 2008; Parker 2007; Useem y Zellecke, 2006).

Adicionalmente a los objetivos finales del rol en sí, éstos también dependerán de los procesos asociados a las actividades que los directores deben de cumplir, las cuales están expuestas a los procesos a través los cuales se ejecutan. Acorde a un estudio de 301 empresas grandes de manufactura en Italia, (Zona y Zattoni, 2007) los factores que más influyen el rendimiento de las actividades asociadas al Consejo son: las variables de los diferentes procesos

a los que están expuestos (y en particular las variables demográficas), los diferentes procesos asociados al Consejo tienen diferentes impactos en las actividades asociadas al Consejo, y el rendimiento de las actividades del Consejo que depende de las características de la empresa y de la industria. Esto es, los procesos de las actividades a realizar por el Consejo también ejercen una influencia en el rol del Consejo. De hecho, cuando se examina el rol del Consejo, es imposible desasociar la discusión del rol y del proceso de la toma de decisiones. Fama y Jensen (1983) establecieron un debate que hoy todavía no ha terminado al distinguir entre la gestión de la decisión y el control de la decisión. Así, el rol del Consejo no es el mismo si los directores inician, preparan e implementan una decisión (gestión de la decisión), que, si la ratifican, monitorizan, evalúan y emiten consejo (control de la decisión).

Otro ángulo adicional de estudio es el proporcionado por Nicholson y Kiel (2004) quienes avocan que el rol del Consejo dependerá del capital intelectual de sus miembros, el cual determinará una serie de comportamientos que deben estar alineados con los roles necesarios y requeridos por los requerimientos estratégicos de la corporación. En este sentido, estos autores proponen un marco de actuación donde la gobernanza asociada al rendimiento organizativo y el rendimiento del Consejo y los propios directores que lo componen dependan del capital intelectual y el rol requerido.

Las últimas tendencias apuntan a la necesidad de posicionar al Consejo en el ámbito del proceso estratégico y a fortalecer las funciones y el rendimiento del Consejo mediante la bifurcación de los directores en funciones de guía y consejo, y de monitorización (Brown, 2015; Faleye, Hoitash, R. y Hoitash, U., 2013; Duruigbo, 2012; Jensen, 1993). Acorde a un estudio realizado en 2007 con 658 directores corporativos en Canadá, Nueva Zelanda, los EE. UU y Australia, y 34 inversores institucionales en Canadá, se percibe un cambio en el posicionamiento del Consejo que empieza a tomar un rol colaborativo para convertirse en un socio estratégico de la dirección (Anderson, Melanson y Maly, 2007).

2.3.2.2 Análisis histórico

Como se ha podido deducir, es difícil establecer un hilo conductor que permita entender como estos ángulos de análisis y sus conclusiones y propuestas puedan proporcionar una visión unificada. Se sugiere considerar las actividades del Consejo como dos tipos de roles genéricos que además son complementarios. Estos roles incluyen: las actividades de control relacionadas con la monitorización y la supervisión de la gestión, y las actividades de servicio relacionadas con actividades externas y de guía y consejo hacia los directores ejecutivos.

Desde una perspectiva externa, el rol de Consejo puede consistir en dar legitimidad a las acciones de la corporación, proveer con unos medios de comunicación con el mundo exterior, y captar recursos externos adicionales cuando sea necesario (Pfeffer y Salanick, 1978). Desde una perspectiva interna (objeto de esta tesis) y a efectos fiduciarios, las responsabilidades del Consejo hacia los accionistas incluyen la gestión disciplinar de la dirección ejecutiva, la aprobación de la dirección estratégica de la corporación, los planes de compensación e incentivos y la monitorización de la gestión (Boyd, Haynes y Zona, 2011). Sin embargo, como consecuencia de los escándalos financieros de las últimas dos décadas, el Consejo es está tomando sus responsabilidades más en serio, y retando a su comité ejecutivo como parte de su rol de supervisión (Lorsch y Clark, 2008).

Existe una necesidad de combinar las investigaciones para entender qué es lo que el Consejo hace en realidad, cómo lo hace y cuáles son los factores que influyen sus decisiones (Brundin y Nordqvist, 2008). Como parte de esta refundación de las responsabilidades del Consejo, su rol en la definición y la supervisión de la ejecución de la estrategia ha sido y sigue siendo un motivo de continuo debate (Andrews, 1981). Sin embargo, las investigaciones asociadas carecen de aportaciones teóricas globales, basándose en exceso en los proxis asociados al rol estratégico en vez de medirlo directamente y proporcionar bases cuantitativas que conecten dichos roles al rendimiento financiero de las empresas (Hendry y Kiel, 2004). En línea con las necesidades de tener un mejor conocimiento sobre como el Consejo debe actuar a efectos de monitorización y guía, parece claro que las investigaciones han evolucionado desde la perspectiva normativa y estructural hacia perspectivas más enfocadas al comportamiento y a los aspectos cognitivos

(Pugliese, Nicholson y Bezemer, 2015), concluyendo que el Consejo debe tener responsabilidades en la estrategia, particularmente en los procesos asociados a la definición de la estrategia y a la supervisión de su ejecución.

Estas conclusiones son el resultado de 45 años de investigación (1970 -2015) sobre el rol del Consejo en la estrategia. Un estudio pormenorizado de más de 70 artículos sugiere que en este periodo se han sucedido, y con cierta complementariedad del 2000 al 2010, dos posibles vertientes de pensamiento:

- Una vertiente inicial que abarca de 1970 a 2010, cuyo foco de investigación se centró en el desarrollo de teorías sobre la involucración del Consejo en la estrategia. Esta vertiente se caracteriza por la asociación del Consejo con la gobernanza corporativa y por analizar aspectos internos del Consejo en ese entorno de gobernanza, tales como la confianza, su involucración y las capacidades cognitivas y el comportamiento exhibido y necesario para cumplir con su involucración en la estrategia. Esta vertiente se desarrolla en el epígrafe 2.3.2.1 y se incluye un resumen de la literatura al respecto en la Tabla 2.
- Una vertiente complementaria que se inicia en 1990 y abarca hasta 2015 fundamentada en que el Consejo debe involucrarse en la estrategia, más allá de su formulación e incluyendo el control y la monitorización de su implementación. Esta vertiente se caracteriza por expandir el abanico de las teorías de gestión y los tipos de gobernanza más allá de la gobernanza corporativa. Esta vertiente se desarrolla en este epígrafe 2.3.2.2 y se incluye un resumen de la literatura al respecto en la Tabla 3.

2.3.2.2.1 Teoría y controversia sobre el rol del Consejo de Administración y la estrategia (1970 – 2010)

La vertiente inicial fundamentaba gran parte de su investigación en las teorías tradicionales enfocadas mayoritariamente al estudio “puertas adentro” del Consejo. Para entender los procesos del Consejo, en 1998 el investigador de la gobernanza corporativa Clarke (1998) estableció que “lo que ocurre detrás de la puerta de sala del Consejo es el objetivo más crítico

de la investigación en gobernanza, permitiendo examinar las conexiones y relaciones que constituyen la gobernanza corporativa”. Un Consejo que es efectivo internamente (y que por ende se demuestra en el rendimiento corporativo) es el que de forma distintiva sirve y controla al TMT y consigue hacer trabajar a ese equipo (Forbes y Milliken, 1999). Desde el punto de vista del servicio que un Consejo provee, estos autores consideran que su actividad principal es dar consejo al CEO y participar activamente en la formulación de la estrategia, mientras que la faceta del control la relacionan con la obligación legal de monitorizar a los gestores. De hecho, estudios paralelos a las investigaciones enfocadas en encontrar una relación entre el rendimiento corporativo y el Consejo sugieren que el estudio de la gestión de expectativas en el Consejo puede ser de gran utilidad a la hora de entender mejor su impacto (Brennan, 2006). Como bien argumentan Pugliese, Nicholson y Bezemer (2015), y utilizando la famosa distinción de Fama y Jensen (1983) sobre la gestión de la decisión y el control de la decisión, el rol del Consejo no es el mismo si los directores inician, preparan e implementan una decisión (gestión de la decisión), que, si la ratifican, monitorizan, evalúan y emiten consejo (control de la decisión). Esta tesis incluye ambos roles, aunque la distinción puede ser válida desde la perspectiva de las tareas asociadas al Consejo. El proceso de gobernanza operativa de la estrategia aquí evaluado considera que el Consejo debe incluir todas aquellas actividades relacionadas con el proceso de definición de la estrategia y la supervisión de su ejecución.

En línea con este posicionamiento, algunos académicos consideran que más allá del tiempo que los directores dedican a según qué actividades, la realidad de sus roles se manifiesta entre otras cosas por sus obligaciones legales, las cuales incluyen la estrategia corporativa (Harrison, 1987; Carpenter y Westphal, 2001; Goodstein, Gautam y Boeker, 1994; Tricker, 1984; Andrews, 1980). Sin embargo, otros académicos consideran que los Consejos tienen serias limitaciones a la hora de contribuir a la estrategia (tanto en su gestión como en su control) debido a su foco en la independencia y su lejanía del día a día operacional (Hendry y Kiel, 2004; Charan, 1998; Conger, Lawler y Finegold, 2001). Pero esto parece más la consecuencia de una limitación que realmente una buena práctica a la que asociarse. Desde el punto de vista de la evaluación y la medición del Consejo, estos análisis requieren procesos específicos, y no siempre han sido necesarias las agencias de valoración de la gobernanza para valorar el rendimiento de los

directores. Sin embargo, aparentemente no se ha hecho un esfuerzo académico o corporativo por establecer un sistema de valoración sistemático. Minichilli, Gabrielsson y Huse (2007) argumentan que dicho sistema debería incluir: decisiones referentes al gestor que evalúa al Consejo, el contenido sobre lo que la evaluación debe tratar, quienes en el Consejo serán evaluados, y cómo el Consejo es evaluado. A su vez, estos investigadores argumentan que hay tres sistemas principales de evaluación del Consejo diferentes: Consejo versus Consejo, Consejo versus el mercado, y mercado versus mercado. Si bien es cierto que es difícil imaginar un sistema de evaluación del Consejo considerando el sistema de “mercado versus mercado”, la cuestión imperante de estos investigadores estriba en que lo importante es que el sistema de evaluación del Consejo a utilizar sea uno que encaje con el propósito.

Durante este periodo inicial se detectan ciertas tendencias inequívocas sobre el foco de las investigaciones. La investigación durante 1970-1980 se centró en los aspectos de confianza, la posible involucración del Consejo en la estrategia y el comienzo del desarrollo de teorías sobre el impacto de dicha involucración (Clendenin, 1972; Heller y Milton, 1972; Mace, 1976; Machin y Wilson, 1979; Vance, 1979, Pfeffer 1972 y 1973; Pfeffer y Salancik, 1978). Tomando estos puntos de partida, durante 1981-1990 se empieza a profundizar en los roles específicos del Consejo como parte de la involucración esperada (Andrews, 1981; Fama y Jensen, 1983; Harrison, 1987), cuyas investigaciones son ampliadas en 1991-2000 (Judge y Zeithaml, 1992; MacNulty y Pettigrew, 1999; Baysinger y Hoskisson, 1990; Charan, 1998) y en 2001-2010 (Golden y Zajac, 2001; Carpenter y Westphal, 2001; Daily, Dalton, y Cannella, 2003; Conger, Lawer y Finegold, 2001; Hendry y Kiel, 2004; Useem, 2003). Así mismo, las investigaciones sobre qué responsabilidades específicas han de asumir los integrantes del Consejo como consecuencia de esta involucración (Tricker, 1984; Andrews, 1980; Harrison, 1987) son también ampliadas durante 1991-2000 (Goodstein, Gautam y Boeker (1994) y durante 2001-2010 (Carpenter y Westphar, 2001; Coffee, 2005; Yawson, 2006). Se sugiere categorizar estos focos de investigación como elementos de análisis sobre la “Confianza e Involucración” del Consejo en la estrategia. Como consecuencia de este foco en los aspectos intrínsecos del Consejo, se inicia el análisis de las capacidades cognitivas que necesita el Consejo para asumir las responsabilidades asociadas a la involucración en la estrategia, y el entendimiento de cuál es

el comportamiento del Consejo. Las teorías cognitivas son analizadas mayoritariamente durante 1991-2000 (Pettigrew, 1992; McNulty y Pettigrew, 1999; Rindova, 1999) con aportaciones adicionales de Pye y Camm (2003). En paralelo y durante 1991-2000 se investigan el Consejo y su comportamiento en términos de consenso y conflicto entre sus integrantes (Davis (1991) Muth y Donaldson, 1998; Maasen y Van Den Bosch, 1999; Boyd 1994; Huse, 1994) con aportaciones adicionales en la década de 2000 por parte de Sundaramurthy y Lewis (2003). Estos análisis comparten un foco de “Comportamiento y Cognición”.

Adicionalmente a estos temas específicos de investigación (Confianza e Involucración, Comportamiento y Cognición), en paralelo y durante 1970-2010 se investigan de forma continuada los temas centrales de esta vertiente inicial de pensamiento. Uno de estos temas es la gobernanza que se refiere al impacto específico del “Consejo en la estrategia” (Pfeffer 1972 y 1973; Pfeffer y Salancik, 1978; Mizruchi, 1983; Davis, 1991; Maasen y Van Den Bosch, 1999; Hilman y Dalziel, 2003). El otro tema central de investigación que permea durante este periodo se puede catalogar como el análisis sistemático del rol del Consejo y la controversia asociada, y la consecuente generación de teorías adicionales que resultan de dicha controversia (Zhara y Pearce, 1989; Johnson, Daily y Ellstrand, 1996; Golden y Zajac, 2001; Daily, Dalton y Cannella, 2003). A estos temas centrales de investigación se les puede categorizar como “Controversia y teorías adicionales”. La Tabla 2 proporciona una visión consolidada de estos focos de investigación, sus autores y las categorizaciones sugeridas.

Tabla 2: Teoría y controversia sobre el rol del Consejo en la estrategia (1970-2010)

Categoría	Foco	1970-1980	1981-1990	1991-2000	2000-2010
Confianza e involucración	• Generación de confianza en las corporaciones • El Consejo de Administración y su posible involucración en la estrategia	• Clendenin (1972) • Heller y Milton (1972) • Mace (1976) • Machin y Wilson (1979) • Vance (1979)			
	• El rol del Consejo de Administración y su independencia • Involucración en la formulación e implementación de la estrategia		• Andrews (1981) • Fama y Jensen (1983) • Harrison (1987)	• Baysinger y Hoskisson (1990) • Judge y Zeithaml (1992) • Goodstein, Gautam, y Boeker (1994) • Charan (1998) • MacNulty y Pettigrew (1999)	• Carpenter y Westphal (2001) • Finegold (2001) • Golden y Zajac (2001) • Daily, Dalton y Cannella (2003) • Useem (2003) • Conger, Lawer y Hendry y Kiel (2004)
	• Responsabilidad legal de Consejo de Administración y como puede contribuir a la estrategia		• Andrews (1980) • Tricker (1984) • Harrison (1987)	• Goodstein, Gautam y Boeker (1994)	• Carpenter y Westphal (2001) • Coffee (2005) • Yawson (2006)
Comportamiento y cognición	• Teorías sobre conflictos y consensos en el Consejo de Administración			• Davis (1991) • Boyd (1994) • Huse (1994) • Muth y Donaldson (1998) • Maasen y Van Den Bosch (1999)	• Sundaramurthy y Lewis (2003)
	• Teorías cognitivas y sobre el comportamiento			• Pettigrew (1992) • McNulty y Pettigrew (1999) • Rindova (1999)	• Pye y Camm (2003)
El Consejo de Administración y la estrategia	• Teorías sobre gobernanza referentes al impacto del Consejo de Administración y la estrategia	• Pfeffer (1972; 1973) • Pfeffer y Salancik (1978)	• Mizruchi (1983)	• Davis (1991) • Maasen y Van Den Bosch (1999)	• Hilman y Dalziel (2003)
Controversia y teorías adicionales	• Controversia sobre el rol del Consejo de Administración en la estrategia • Generación de teorías adicionales • Resultados inconcluyentes		• Zhara y Pearce (1989)	• Johnson, Daily y Ellstrand (1996)	• Golden y Zajac (2001) • Daily, Dalton y Cannella (2003)

Fuente: elaboración propia.

2.3.2.2.2 Involucración del Consejo de Administración en la estrategia (1990-2015)

La vertiente complementaria incluye propuestas más recientes sobre cómo fortalecer las funciones y el rendimiento del Consejo, apuntando a la necesidad de una bifurcación de las responsabilidades de los directores que componen el Consejo en funciones de guía y consejo y de monitorización (Brown, 2015; Faleye, Hoitash, R. y Hoitash, U., 2013; Duruigbo, 2012; Jensen, 1993), e incluyendo estos roles en el ámbito del proceso estratégico. En 2007 ya se empezaron a notar cambios fundamentales en el posicionamiento del Consejo para convertirse en un socio estratégico de la dirección, tomando un rol más colaborador, lo cual es consistente con la Teoría de la Custodia (Anderson, Melanson y Maly, 2007).

Sin embargo, cuando no se trata la ejecución de la estrategia como un factor distintivo, la mayoría de la investigación se enfoca en las conexiones entre las prácticas de gobernanza corporativa. Este es el caso del activismo de los grupos de interés y la independencia del Consejo, y los aspectos de rendimiento financiero (Filatotchev y Nakajima, 2010). Si se asumen responsabilidades de guía, consejo y monitorización como parte de una involucración en la estrategia, entonces también se están asumiendo responsabilidades de rendimiento, pero parece ser que la relación entre el impacto del Consejo y el rendimiento del mismo sigue siendo un tema inconcluyente. Como se ha mencionado en el epígrafe 2.1.4.2 sobre la gobernanza estratégica, algunos investigadores como Ratnatunga y Alam (2011) han realizado investigaciones sobre el rol del Consejo en compañías en industrias de alto riesgo, con resultados positivos y públicos, y que integran procesos de gestión estratégica de contabilidad utilizando MAIS. Sus investigaciones demuestran que el Consejo debe asumir la responsabilidad final de la ejecución de la estrategia, más allá de meramente cumplir con los requisitos actuales legales que le corresponden como parte de la gobernanza corporativa. En el caso de las *Multinational Enterprises* (a partir de ahora denominadas MNEs), Buckley y Strange (2011), citados por Filatotchev y Wright (2011), argumentan que la mayor parte de la literatura de negocios internacionales relacionada con temas de gobernanza se ha enfocado en el control burocrático de los sistemas de aprovisionamiento de la producción y de la distribución. Este es el caso sobre todo en lo referente a la teoría de la internacionalización y la necesidad de extender nuestro

conocimiento de los temas de gobernanza en las MNEs para incluir las dimensiones de la estrategia en su contexto. Esto es, el estudio de la gobernanza debería abarcar un paraguas más amplio de estudio que incluya quizás otros temas adicionales menos orientados a la productividad, y empezar a abordar la estrategia como un elemento a incluir en la gobernanza.

Al igual que en el periodo 1970 – 2010, en el periodo 1990 – 2015 también se detectan ciertas tendencias inequívocas sobre el foco de las investigaciones. Una de esas tendencias resulta del impacto de los fraudes corporativos al inicio de la década del 2000 en forma de fervorosa actividad investigadora. El 62% de la literatura investigada (28 de 46 fuentes) perteneciente a este periodo corresponde a ésta década, y en esta década, 24 de las 28 fuentes investigadas corresponden a los años 2001-2006. Es decir, en 7 años de un periodo de 25 años se concentra el 52% de toda la investigación referente a la involucración del Consejo en la estrategia. Nada como una crisis financiera mundial asociada a importantes fraudes corporativos para fomentar el análisis del rol estratégico del Consejo en el entorno de la gobernanza. Como complemento a la vertiente inicial de pensamiento ocurrida entre 1970-2010 (ver epígrafe 2.3.2.2.1) y como construcción sobre algunas de las líneas de investigación prevalentes al final de dicho periodo (confianza, involucración, comportamiento y cognición del Consejo con respecto a la estrategia), esta vertiente de pensamiento se caracteriza por un foco en tres categorías principales que confirman la involucración del Consejo en la estrategia y que proponen nuevos modelos de actuación.

La primera categoría, que sirve como fundamento a las otras dos, se centra en el análisis de la “efectividad y el impacto del Consejo” (incluido el impacto cuantitativo) en la estrategia. Durante la década de 1990 se empiezan a sentar las bases para dicho análisis, si bien no hay acuerdo sobre la universalidad de cómo afrontar la medición de la eficacia y los datos existentes no son concluyentes (Baysinger, Kosnik y Turk, 1991; Johnson, Hoskisson y Hitt, 1993; Fried, Burton y Hisrich, 1998; Clarke, 1998; Sanders y Carpenter, 1998; Forbes y Milliken, 1999; Zahra, Neubaum y Huse, 2000). En la década siguiente de 2001-2010 la investigación se centra en el entendimiento de los fallos ocurridos en la gobernanza que permitieron los fraudes financieros y en las mejoras necesarias (Westphal y Frederickson, 2001; Hoskisson, Hitt,

Johnson y Grossman, 2002; Datta, Rajagopalan y Zhang, 2003; Filatotchev y Toms, 2003; Tihanyi, Johnson, Koskisson y Hitt, 2003; Jensen y Zajac, 2004; Gill, 2005; Brennan, 2006; Kor, 2006; Huse, 2007; Brundin y Nordqvist, 2008). Wallace (2013).

La segunda categoría construye sobre el aprendizaje de las investigaciones realizadas sobre la efectividad e impacto del Consejo y se centra en las posibles “reformas de la gobernanza y la demanda de involucración del Consejo”. De hecho, son los inversores institucionales los que demandan la involucración del Consejo en el proceso de decisión estratégica y se constata que efectivamente el Consejo empieza a involucrarse como mínimo en la monitorización e implementación de la estrategia. Estas investigaciones se inician con Zahra (1990), Johnson, Daily y Ellstrand (1996) y Demb y Neubauer (1992) entre 1990 – 2000, pero el grueso de este foco de investigación tiene lugar mayoritariamente durante la década de 2001-2010 como respuesta a los casos de fraude financiero ocurridos durante esos años (Hoskisson, Hitt, Johnson y Grossman, 2002; Aguilera y Cuervo-Cazurra, 2004; Zahra y Filatotchev, 2004; Ingley y Van Der Walt, 2005; Enrione, Mazza y Zerboni, 2006; Ravasi y Fattoni, 2006; Ruigrok, Peck y Keller, 2006; Schmidt y Bauer, 2006; Sheridan, Jones y Marston, 2006; Monks y Minow, 2008; Bell y Hindmoor, 2009; Heracleous, 2001; Huse, 2005). Larcker y Tayan (2011) y Ratnatunga y Alam (2011) han continuado esta senda de investigación subrayando la necesidad de generar modelos nuevos de gobernanza que permitan una mejor monitorización e implementación de la estrategia.

La tercera categoría corresponde a la consecuencia de las dos categorías anteriores, esto es, las propuestas de “nuevos modelos” de gobernanza y del entendimiento del soporte requerido por la gobernanza para que estos modelos tengan efecto. En este caso la línea de investigación comenzó durante 2001 – 2010 (Gompers, Ishii, y Metrick, 2003; Vagadia, 2004; Gill, Flynn y Reissing, 2005; Smith y Walker 2005) y continúa entre 2011 hasta nuestros días (Davis, 2011; Dempsey, 2013; McClean y Hayes, 2013; Murphy, Hayes y McClean 2013).

Al igual que en el capítulo anterior, la Tabla 3 proporciona una visión consolidada de estos focos de investigación, sus autores y las categorizaciones sugeridas.

Tabla 3: Involucración del Consejo en la estrategia (1990-2015)

Categoría	Foco	1990-2000	2001-2010	2011-2015
Efectividad e impacto del Consejo de Administración	- Efectividad del Consejo de Administración - Impacto del Consejo de Administración en la estrategia	- Baysinger, Kosnik y Turk (1991) - Johnson, Hoskisson y Hitt (1993) - Clarke (1998) - Fried, Burton y Hisrich (1998) - Sanders y Carpenter (1998) - Forbes y Milliken (1999) - Zahra, Neubaum y Huse (2000)	- Westphal y Frederickson (2001) - Hoskisson, Hitt, Johnson y Grossman, (2002) - Datta, Rajagopalan y Zhang (2003) - Filatotchev y Toms (2003) - Tihanyi, Johnson, Koskisson y Hitt (2003) - Jensen y Zajac (2004) - Gill (2005) - Brennan (2006) - Kor (2006) - Huse (2007) - Brundin y Nordqvist (2008)	- Buckley y Strange (2011) - Wallace (2013)
Reforma e involucración	- Reformas en la gobernanza corporativa - Influencia de los inversores institucionales en la involucración del proceso de decisión estratégico - El Consejo de Administración comienza a involucrarse en la estrategia	- Zahra (1990) - Johnson, Daily y Ellstrand (1996)	- Hoskisson, Hitt, Johnson y Grossman (2002) - Aguilera y Cuervo-Cazurra (2004) - Zahra y Filatotchev (2004) - Ingley y Van Der Walt (2005) - Enrione, Mazza y Zerboni (2006) - Ravasi y Fattoni (2006) - Ruigrok, Peck y Keller (2006) - Schmidt y Bauer (2006) - Sheridan, Jones y Marston (2006) - Monks y Minow (2008) - Bell y Hindmoor (2009)	- Larcker y Tayan, (2011) - Ratnatunga y Alam (2011)
	Reconocimiento del Consejo de Administración de la necesidad de involucración (estrategia)	Demb y Neubauer (1992)	- Heracleous (2001) - Huse (2005)	
Nuevos modelos	- Nuevos modelos de gobernanza - Soporte a la gobernanza		- Gompers, Ishii, y Metrick (2003) - Vagadia (2004) - Gill, Flynn y Reissing (2005) - Smith y Walker (2005)	- Davis (2011) - Dempsey (2013) - McClean y Hayes (2013) - Murphy, Hayes y McClean (2013)

Fuente: elaboración propia.

2.3.3 La estructura del Consejo

El comportamiento del Consejo y los escándalos financieros de las últimas décadas están resultando en una serie de reformas dispares sobre su composición y estructura. La naturaleza del entorno competitivo, en términos de dinamismo y complejidad, afectan la efectividad de las estructuras particulares del Consejo, y a su vez las capacidades de equipo que lo conforman impactan los procesos organizativos y los resultados. Por lo tanto, recetas universales que determinen lo que una estructura de un Consejo debe ser pueden ser nocivas para las empresas y el rendimiento industrial puesto que pueden no estar alineadas con los contextos del entorno a efectos de capacidades y procesos asociados (Kim, Burns y Prescott, 2009). De hecho, parece haber más discrepancia que acuerdo. Por un lado, se sugiere que el Consejo esté compuesto por miembros independientes excepto el CEO, pero por otro lado se sugiere que se incremente el número de miembros desde la propia corporación. También se explora como el CEO puede transformarse en un miembro sin derecho a voto, o la división de los directores en un grupo que toman decisiones y otro grupo que da consejo (Brown, 2015). La relevancia de la estructura y la composición del Consejo queda patente en que estos elementos son clave en la investigación de la gobernanza corporativa por muchos de los investigadores (Roberts, Mc Nulty, Stiles, 2005; Zahra y Pearce, 1989).

Parece haber una necesidad de investigar mecanismos adicionales de gobernanza corporativa que ayuden a entender mejor el impacto de la Teoría de la Agencia, como por ejemplo la composición de los miembros del Consejo (Filatotchev y Wright, 2011), lo cual incluye la estructura del Consejo. Lo que sí parece evidente es que la intervención del Consejo en temas corporativos tiene que ver con la estructura (Brown, 2015), aunque no parezca que exista una estructura óptima y única para todas corporaciones (Boone, Casares Field, Karpoff y Raheja, 2007). Un ejemplo donde la estructura del Consejo puede influenciar la estrategia es en el impacto de la independencia de los directores (externos o internos) en el gasto del I+D (Dalziel, Gentry y Bowerman, 2011).

La necesidad de tener estructuras organizativas en entornos corporativos es indudable, pero hasta qué punto éstas ejercen su función de forma objetiva, es cuestionable. Tolbert y Zucker (1996: 179) nos ofrecen una perspectiva muy humana sobre su visión de la adopción de una estructura organizativa como elemento de cambio:

“Por lo tanto, la adopción de una estructura (organizativa) se trata como un cambio estratégico, pero en gran medida es realmente un cambio superficial; en realidad es el contrapeso organizativo de las acciones manipulativas de personas narcisistas que conscientemente usan ‘falsas fachadas’ como un medio para conseguir sus propios objetivos con otras personas”⁵⁷.

Desde la perspectiva de la necesidad de tener una estructura organizativa que de un soporte específico en la toma de decisiones, Tolbert y Zucker (1996) también mencionan a varios investigadores que constatan discrepancias sobre su eficacia y necesidad, concluyendo que estas estructuras sirven funciones de presentación y cuestionan si sirven el propósito intencionado. Por otro lado, en un estudio realizado por Mersland y Strom (2009) y citado por Estapé-Dubreuil y Torreguitart-Mirada (2015) sobre 270 MFIs⁵⁸ de 60 países diferentes cuyos datos se incluyen voluntariamente en el MIX⁵⁹, se mostró que: la composición del Consejo afecta al rendimiento financiero, los mecanismos externos (por ejemplo la regulación) tienen poca influencia, y el tipo de propiedad de dichas instituciones no tenía efecto. Es decir, el cómo se estructura el Consejo impacta al rendimiento corporativo más que otros factores.

Finkelstein y Hambrick (1996) opinan que la Teoría *Upper Echelon*⁶⁰ sugiere que las características del Consejo tienen una influencia considerable en el rendimiento corporativo y en las decisiones estratégicas. Esta teoría se basa en que la interpretación de las situaciones a las que se enfrentan los gestores tiene mucho que ver con sus experiencias, valores y personalidades

⁵⁷ El texto original es el siguiente: “Thus, the adoption of structure is treated as a strategic, but apparently largely superficial change; it is the organizational counterpart of the manipulative actions of narcissistic persons who consciously use ‘false fronts’ as a means of gaining their own ends with other persons”

⁵⁸ Acrónimo de Instituto de Microfinanzas.

⁵⁹ Acrónimo de *Microfinance Information Exchange*.

⁶⁰ La traducción directa de *echelon* es grado y se refiere a los altos grados de niveles organizativos.

(Hambrick, 2007; Hambrick y Mason, 1984). Entre muchas razones, esto es así porque las características de los miembros del Consejo están altamente influenciadas por la Teoría del Comportamiento Gerencial, la cual sugiere que las decisiones o elecciones de los gestores no siempre siguen motivos racionales y que están influenciadas por las limitaciones naturales de que estos gestores sean seres humanos (Nielsen, 2010). Es decir, más allá del tipo de estructura que se defina, el proceso de actuación de los miembros convertirá esa estructura en una organización determinada. En un estudio de empresas cotizadas de Singapur y con más de 212 respuestas, Wan y Ong (2005) concluyeron que la estructura del Consejo no afecta a los procesos de decisión del Consejo, mientras que los procesos del Consejo sí están relacionados con el rendimiento del Consejo⁶¹. Una prueba más de que la estructura del Consejo es relevante en la toma de decisiones y estrategia de la corporación es que las configuraciones de los Consejo de las instituciones financieras que proporcionaron los préstamos hipotecarios llamados *subprime* entre 1997 y 2005 eran significativamente diferentes de aquellos Consejos que no proporcionaron dichos préstamos. Específicamente, los Consejos que sí proporcionaron estos préstamos estaban más ocupados, tenían menos antigüedad y eran menos diversos en términos de género (Müller-Kahle y Lewellyn, 2011).

La estructura del Consejo es importante, pero también lo es el liderazgo del Consejo. Los investigadores Machold, Huse, Minichilli y Nordqvist (2011) realizaron un estudio de 140 empresas pequeñas en Noruega sobre la relación entre el liderazgo del Consejo y la capacidad productiva del equipo como tal y el resultado en su involucración en la estrategia. Concluyeron que el conocimiento y el desarrollo del equipo que forma el Consejo, la capacidad del liderazgo y la eficacia del líder del Consejo influyen positivamente en la influencia de dicho Consejo sobre la estrategia. Extrapolar estos resultados a todo tipo de empresas puede ser excesivo, pero el sentido común nos dice que las capacidades del líder de cualquier organización ha de tener un impacto en la efectividad del equipo, y más aún en un tema de estrategia y en un órgano como el Consejo. Pues bien, la estructura del Consejo debe también asegurar características de liderazgo que le permitan ser eficaz y eficiente. El siguiente paso es entender cómo se

⁶¹ Este estudio también determinó que en términos individuales, el esfuerzo, el conflicto cognitivo y la presencia y uso de habilidades sí estaban relacionadas con los roles y la transparencia del Consejo.

determinan estas estructuras. Bainbridge (2008, 2012) destaca que las estructuras institucionales (y las mejores prácticas) son las que determinan quienes son los decisores, y que el Consejo (que incluye a los decisores de la estrategia corporativa) es el garante de la objetividad sobre el destino de la corporación. La estructura del Consejo parece un elemento relevante en la toma de decisiones. Acorde al proceso de institucionalización asociado a la Teoría Institucional, existe un componente llamado “habitualización”⁶² diseñado para la generación de nuevas estructuras organizativas en respuesta a problemas y a cambios en las políticas y procedimientos organizativos específicos o generales a varias organizaciones (Tolbert y Zucker, 1996). Es decir, existen procesos de creación y revisión de indicadores de la estructura organizativa asociados a la resolución de problemas.

2.3.4 El Consejo y la gobernanza

Siguiendo el modelo de Van Ees, Gabrielsson y Huse (2009)⁶³, las corrientes de investigación de la gobernanza corporativa y su relación con el Consejo se pueden caracterizar en términos de relaciones internas y externas, y éstas a su vez en términos de estructura, interacciones y decisiones.

El análisis de esta revisión arroja luz sobre indicadores internos que afectan a la efectividad del Consejo y cómo la gobernanza puede contribuir. Se pueden considerar tres conclusiones clave:

- Desde la perspectiva de la estructura del Consejo, se requiere una capacidad alta de comando y control que consiga una monitorización adecuada, a la vez que se crean mecanismos de incentivación que alineen los objetivos corporativos con las acciones de los miembros del Consejo en supuesta respuesta al potencial oportunismo gerencial.
- Con respecto a las interacciones entre los miembros del Consejo, es necesario ejercer aptitudes colaborativas para la resolución de los conflictos, si bien para que ésto suceda

⁶² El término original en inglés es *habitualization*

⁶³ Estos autores recojen la única revisión literaria acerca del Consejo y la gobernanza que se ha encontrado, por lo que este capítulo se basa exclusivamente en esta fuente.

el Consejo tiene que encontrar el balance adecuado en su comportamiento para ejercer sus actividades en un entorno que incluye el balance de poder, la necesidad de la confianza, las capacidades políticas y la gestión de las emociones.

- Finalmente, los procesos de decisiones del Consejo se ven afectados por predisposiciones que pueden no estar sustentadas por los datos y la lógica, y se han de tomar decisiones que resulten en compromisos que cohesionen, que incluyan la diversidad de opiniones y que tengan en cuenta los aspectos competitivos que refuerzan a la corporación en su estrategia.

La revisión de la literatura de estos autores también refleja indicadores de las relaciones externas que no se exploran en esta tesis. La Tabla 4 incluye un resumen que permite ver claramente las relaciones matriciales expuestas anteriormente.

Tabla 4: Corrientes de investigación sobre el Consejo y la gobernanza corporativa

Categoría	Relaciones Internas	Relaciones Externas
Estructura	Comando y control: 1. Incentivos y alineamiento de los objetivos 2. Monitorización y vinculación	Codificación y cumplimiento: 3. Ley, códigos, contratos y regulación
Interacciones	Colaboración y conflicto: 4. Negociación política 5. Poder y confianza 6. Conflictos y emociones	Coordinación y cooptación: 7. Redes sociales y relaciones de los directores 8. Élite sociales y movimientos sociales
Decisiones	Cognición y competencia: 9. Predisposiciones en el proceso de decisión 10. Cohesión y compromiso 11. Diversidad y competencia	Conformidad y ceremonia: 12. Integración institucional e identidad 13. Normas, simbolismos, lenguaje y retórica

Fuente: Van Ees, Gabrielsson y Huse (2009).

Respecto a las categorías mencionadas en la Tabla 4, la relevancia de la estructura se aborda en el epígrafe 2.3.3. Respecto a las interacciones, se sugiere la revisión del epígrafe 3.2.6 el cual incluye una revisión de algunos de los elementos más relevantes de la cultura corporativa. Con respecto a los tipos de decisión de un Consejo, estos deben ser sencillos y no incluir complejos sistemas de meta-gobernanza que conviertan a los miembros del Consejo en meta-

gobernadores que desarrollan y ejecutan competencias estratégicas y colaborativas donde los aspectos democráticos toman un especial relieve (Sorensen y Torfing, 2009). Los tipos de decisión y su foco exhiben una tipografía específica, y quizás la más completa se pueda encontrar en el estudio realizado por Hung (1998), quien sugiere las siguientes categorías: “expansión de los límites” basada en la Teoría de la Dependencia de Recursos, “intereses de los grupos” basada en la Teoría de los Grupos de Interés, “gestión de la monitorización” basada en la Teoría de la Agencia, “mejora del rendimiento” basada en la Teoría Contractual, “soporte de la dirección” basada en la Teoría del Comportamiento Gerencial, “transacciones relacionales” basada en la Teoría de la Confianza, “prácticas y reglas sociales” basada en la Teoría Institucional, “minimización de costes” basada en los costes transaccionales, y “relaciones externas” basada en la confianza en la organización.

2.4 Resumen de la revisión de la literatura

El concepto de gobernanza ha tomado una relevancia especial empezando en la década del 2000 con los escándalos financieros de Enron y Worldcom y el consiguiente Acto de Sarbanes-Oxley del Congreso de los Estados Unidos de 2002. Este acto impuso un marco de regulación en los Consejos de Administración basado en reglas en vez de principios (Gill, 2005), y desde entonces la literatura y las prácticas empresariales e institucionales se han enfocado mayoritariamente en la gobernanza corporativa como herramienta principal de la Teoría de la Agencia para la reducción de los costes de agencia y de los riesgos corporativos resultantes del oportunismo gerencial.

De la misma forma que la gobernanza corporativa ideal puede ser específica a un tipo determinado de institución o corporación (Yoshikawa y Rasheed, 2009), cada una de las otras gobernanzas analizadas, las cuales están mucho menos estudiadas o evolucionadas, probablemente deberán también adaptarse a las organizaciones en tiempo y forma. Así mismo, parece ser necesaria una extensión de la gobernanza corporativa para cubrir las lagunas de los

problemas de la doble agencia⁶⁴, incluyendo la generación de nuevos modelos organizativos que reconcilien los requerimientos de la gobernanza con la cooptación del empleado en la propiedad y la gobernanza, un control más inclusivo, una monitorización mutua y la promoción de la confianza (Child y Rodrigues, 2003).

En este sentido, e investigando más allá de la gobernanza corporativa, la revisión de la literatura ha permitido conceptualizar una aproximación a una categorización de 1er nivel de la gobernanza que incluye la gobernanza gubernamental y la gobernanza empresarial, esta última entendida como la combinación de las gobernanzas corporativa, estratégica, operacional, de alianzas y en red. La Figura 11 aporta una aproximación de dicha categorización, no siendo una propuesta teórica ni una pretensión de generar conclusiones globales sobre la gobernanza, sino una integración conceptual de algunas de las gobernanzas más relevantes. Se concluye que es necesario ahondar en estos campos de investigación para proponer aportaciones en temas de gobernanza que provean al Consejo de unos mecanismos que le permitan supervisar la ejecución de la estrategia con rigor.

En paralelo, se ha venido desarrollando un debate sobre el rol del Consejo en la mejora del rendimiento corporativo y su involucración en la estrategia. Por un lado, de 1970 a 2010 se han presentado diferentes teorías sobre los conflictos, los consensos, los aspectos cognitivos, la generación de confianza y el comportamiento del Consejo, a la par de empezar a analizar el impacto de la gobernanza en este terreno. Durante este periodo también se inicia la conversación sobre la posible involucración del Consejo en la estrategia más allá de la mera definición de la misma. Éste es un periodo teórico y no exento de controversia. Hay otro periodo que cubre de 1990 a 2015 donde se empieza a consolidar el debate del anterior y solapado periodo hacia propuestas más precisas que implican la involucración del Consejo en la estrategia (ver la Tabla 3). En este periodo se trata de forma más empírica la efectividad del Consejo y su rendimiento corporativo, y se empieza a demandar una ampliación de la gobernanza corporativa. Esta

⁶⁴ Existen dos relaciones de agencia con el inversor institucional: la relación tradicional donde el accionista es el propietario y el director es el agente, y la relación donde el principal es el beneficiario del inversor institucional y el agente es el gestor del portafolio. Para más información leer el artículo escrito por Melis y Frentrop (2013).

ampliación incluye aspectos internos de comando y control, colaboración y conflicto, y cognición y competencias, y aspectos externos de codificación y cumplimiento, coordinación y cooptación, y conformidad y ceremonia. Estos aspectos empiezan a tomar forma en taxonomías adicionales de gobernanza que incluyen aspectos estratégicos, operativos, de alianzas y de impacto de las redes (ver la Tabla 4).

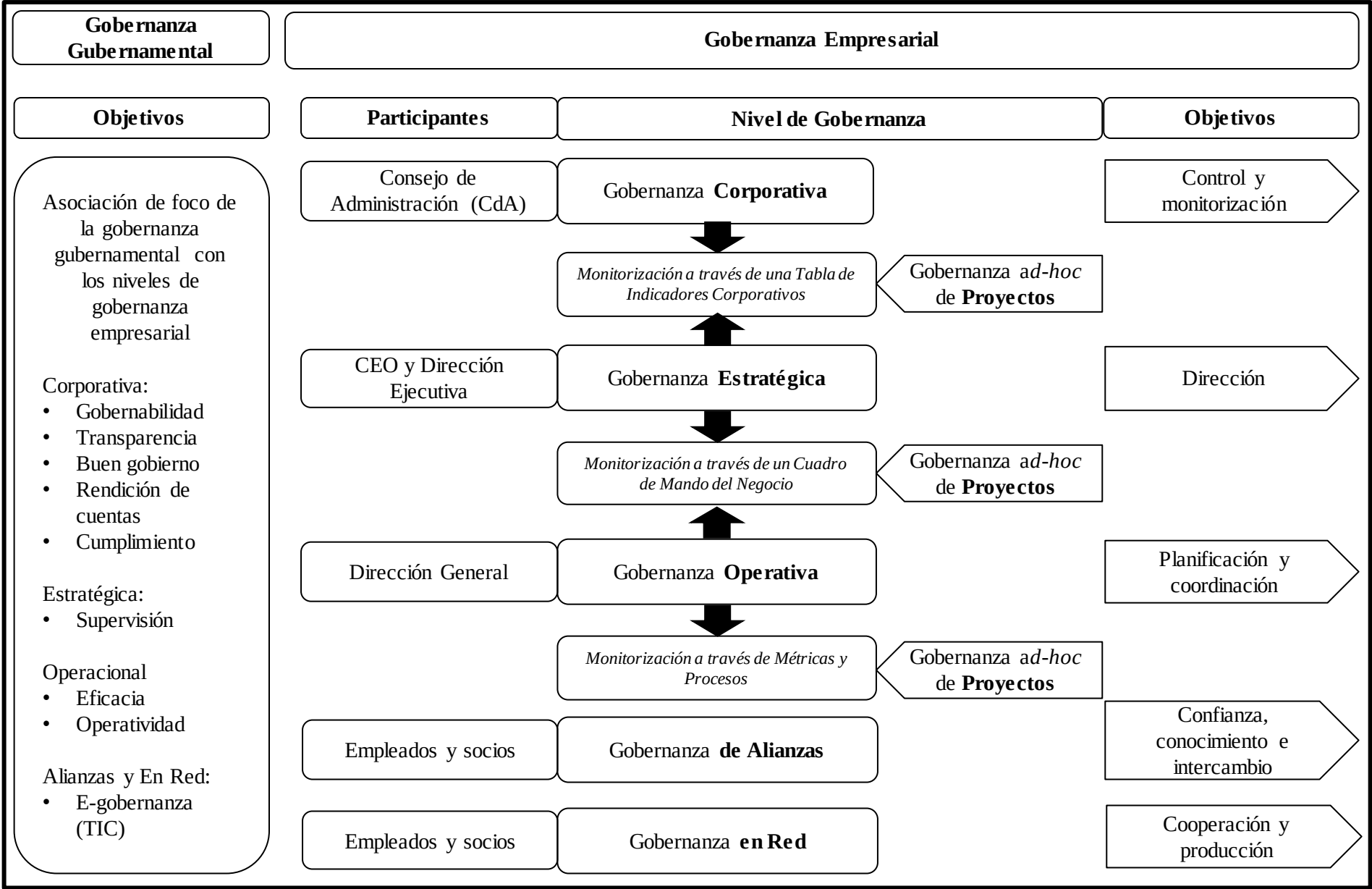
Durante estas décadas las investigaciones han evolucionado desde la perspectiva normativa y estructural hacia perspectivas más enfocadas al comportamiento y los aspectos cognitivos (Pugliese, Nicholson, y Bezemer, 2015), concluyendo que el Consejo debe tener responsabilidades en la estrategia, particularmente en los procesos asociados a la estrategia y la supervisión de su ejecución. Por ejemplo, Finkelstein, Hambrick y Cannella, (2009) sugieren que el Consejo tenga tres roles principales: monitorización y supervisión de la gestión, ligazón con los recursos externos, y la provisión de guía y consejo a la dirección ejecutiva. Hendry y Kiel (2004) proponen una perspectiva teórica para explicar el rol del Consejo en la estrategia y su ejecución, integrando las teorías de control organizativo y de agencia, y categorizando dicho rol en base a dos constructos principales: el control estratégico y el control financiero.

La forma en que el Consejo deba afrontar esta dimensión adicional a su rol también ha sido planteada. Minichilli, Gabrielsson y Huse (2007) opinan que no existe una forma universal de evaluación de la gobernanza y el rendimiento, y que es necesario producir un acercamiento sistemático. Gill (2005) sugiere la creación de comités y estructuras de gobernanza que generen confianza al público y a los principales actores corporativos, y que éstas estén relacionadas con la operativa del Consejo. Parece necesario fortalecer la teoría y la metodología mediante la exploración de variaciones en los procesos del Consejo y la efectividad de los directores en contextos organizativos que van más allá de la dinámica del propio Consejo (Pye y Pettigrew, 2005). Numerosos investigadores aportan una visión más concreta de lo que hay que hacer (por ejemplo, Daily, Dalton y Cannella, 2003; Hambrick, von Werder, y Zajac, 2008; Huse, Hoskisson, Zattoni y Viganò, 2011) sugiriendo la necesidad de orientar la investigación hacia los procesos y la generación de modelos de gobernanza alternativos que propongan una re-conceptualización de los mismos, incluyendo mezclas y configuraciones simples con

componentes que se puedan separar y monitorizar (Grandori, 1997). Larcker y Tayan (2011) y Ratnatunga y Alam (2011) han continuado esta senda de investigación confirmando la necesidad de generar modelos nuevos de gobernanza que permitan una mejor monitorización e implementación de la estrategia.

En resumen, desde la perspectiva académica parece necesario que el Consejo se involucre en la supervisión de la estrategia para mejorar el rendimiento corporativo, que esta involucración se realice desde la función de control, y que la gobernanza adquiera dimensiones estratégicas incluyendo el desarrollo de un modelo que apoye al Consejo en dicha supervisión. Esta supervisión requiere de un modelo que exhiba características de proceso e incluya una lista de comprobación en forma de indicadores en un marco de gobernanza con aspectos operativos y estratégicos. La Tabla 5 proporciona un resumen de la literatura sobre la gobernanza expuesto en este epígrafe.

Figura 11: Consolidación de las categorías de la gobernanza



Fuente: elaboración propia.

Tabla 5: Resumen de la literatura sobre la gobernanza

Ángulo de estudio	Autores (priorizados por ángulo de estudio)	Ángulo de estudio
Aspectos generales de la gobernanza	• Rhodes (1997) • Gill (2005) • Dawes (2008) • DeNardis (2010) • Larcker y Tayan (2011) • Bevir (2011) • Vagadia (2014)	• Descentralización del control • Autoridad, dirección y control para conseguir los objetivos • E-gobernanza • Tecnologías de estándares abiertos • Suma de mecanismos de control • Recopilación de las diferentes teorías sobre la gobernanza, sus definiciones y sus retos como herramientas de uso para las empresas • La gobernanza empresarial como filosofía empresarial de principio a fin, incluyendo las gobernanzas corporativa, estratégica, operacional y de alianzas
Aspectos de los gobiernos de estado en la gobernanza	• Mader, Dobusch y Quack (2013) • Bevir (2010) • Clarke (2007) • Davis (2011) • Bell y Hindmoor (2009)	• Regulación • Relaciones civiles con el gobierno • Análisis internacional • Relación empresa y gobierno • El gobierno como centralizador del desarrollo de estrategias y su ejecución.
Aspectos financieros y económicos de la gobernanza	• Smith y Walter (2005) • Levi-Feur (2012) • Williamson (1996)	• Roles y prácticas de los intermediarios financieros • Sociedad, legalidad y economía • Costes transaccionales económicos • Las empresas en términos organizativos
Aspectos éticos, filosóficos y legales de la gobernanza	• Dempsey (2013) • Sherman (2013) • Kane (2012) • Reina y Kozlov (2012)	• Estándares éticos • Los líderes y la gobernanza • Transparencia y control • Reglas, limitaciones, leyes y estatutos locales
Aspectos de riesgo en la gobernanza	• Waring (2013) • Koenig (2012) • Steinberg (2011)	• Lecciones aprendidas • Análisis situaciones vs. modelos universales • Riesgos del diseño organizativo • Alineamiento de riesgos y objetivos de negocio
Gobernanza corporativa	• Larcker y Taylor (2011) • Solomon (2011) • Davis (2012) • Berle y Means (1932) • Shliefer y Vishny (1997) • Filatotchev (2007) • Bilbao (2004)	• Sistemas externos e internos • Factores de los sistemas de gobernanza • Responsabilidades del Consejo de Administración • Códigos de conducta • Mejores prácticas desde la perspectiva de los líderes • Efecto de la Teoría de la Agencia • Oportunismo gerencial • Monitorización y el Consejo de Administración • Modelos de gobernanza corporativa en países (España) • Cooperativismo

Ángulo de estudio	Autores (priorizados por ángulo de estudio)	Ángulo de estudio
	- Cohen, Krishnamoorthy y Wright (2010) - Hilb (2011) - Speckbacher (2008) - Filatotchev, Toms y Wright (2006) - Cohen, Krishnamoorthy y Wright (2002) - Filatotchev y Wright (2011) - Acharya, Myers y Rajan (2011)	- Rendición de cuentas - Impacto del fraude financiero y el papel de la auditoría - Detección y definición de las debilidades de la gestión corporativa - Grupos de interés y la cooperación en la gobernanza - Dinámicas estratégicas - Gestión de objetivos - Rendición de cuentas - La gobernanza corporativa y el reporte financiero - Dualidad del CEO y Presidente del Consejo de Administración - El mercado como elemento controlador del Consejo de Administración - Gobernanza interna
Gobernanza estratégica (adicionalmente ver “Capítulo 2.3.2: El rol del Consejo de Administración”)	- Schmidt y Treichler (1998) - Daily, Dalton y Cannella (2003) - Schmidt y Brauer (2006) - Mintzberg y Waters (1982), Petigrew (1992) y Van de Ven (1992) - Ratnatunga y Alam (2011) - Huse (2007) - Collin (2007) - Capasso y Dagnino (2014) - Clarke (2004) - Vagadia (2014)	- Procesos de la definición y ejecución de la estrategia - Control y monitorización del Consejo de Administración y sus integrantes - Clarificación sobre la gobernanza - Rendimiento del Consejo de Administración - Procesos estratégicos - Formulación de la definición y ejecución de la estrategia - Características de la gobernanza estratégica - El Consejo de Administración como responsable de la ejecución de la estrategia - Dinámica del comportamiento del Consejo de Administración - Lado humano de los directores - Nuevos modelos de gobernanza estratégica - La gobernanza estratégica como salvaguarda de la gobernanza corporativa - Análisis de la prevalencia del proceso estratégico sobre procesos personificados Consejo de Administración - Alineamiento de la elección del Consejo de Administración con los propietarios - La influencia de la Teoría de la Agencia en la gobernanza estratégica - Aspectos organizativos y de liderazgo - Cuadros de mando, métricas
Gobernanza operativa	Vagadia (2014)	- Gestión de las políticas empresariales - Desarrollo de la estrategia - Controles del negocio - Gestión del cumplimiento

Ángulo de estudio	Autores (priorizados por ángulo de estudio)	Ángulo de estudio
	Gill (2005)	- Gestión del riesgo - Operativa asociada a la toma de decisiones - Alineamiento operativo del Consejo de Administración con el negocio y el talento
Gobernanza de alianzas	- Hansen, Hoskisson y Barney (2008) - Hoetker y Mellewigt (2009) - Castaldi, Turi, Mazzoni y Delli Paoli, (2014)	- Beneficios e intercambios resultantes de las alianzas - Minimización del oportunismo gerencial - Recursos y mecanismos - Valor del conocimiento - Tipos de alianzas y sus mecanismos - Valor de conocimiento traducido a acción
Gobernanza en red	- Sorensen y Torfing (2009) - Sacchetti y Tortia (2015) - Filatotchev y Nakajima (2010)	- La gobernanza en red como una meta-gobernanza - Democratización de la gobernanza como mecanismo de generación de soluciones - Cooperación - Costes transaccionales - Monopolio del capitalismo - Redes de producción - Cooperación para mejorar la gobernanza estratégica - Mecanismos de relaciones y soluciones en la gobernanza de redes en temas internos y externos para mejorar la gestión de la gobernanza corporativa

Fuente: elaboración propia.

3 Estado de la cuestión

3.1 Gobernanza

3.1.1 El buen gobierno

El término “buen gobierno” y sus diferentes definiciones y mejores prácticas asociadas se han convertido en un término ubicuo que se ha colado hasta en los telediarios de los hogares. Utilizado ya no sólo por empresas que pretenden mostrar transparencia financiera hacia sus accionistas y el público en general, los partidos políticos y prácticamente toda asociación pública, sea gubernamental o no gubernamental, con o sin ánimo de lucro, se han apuntado a la formación de comités de gobierno que diseñan y promueven “su” buen gobierno. Si a esta jungla de opciones sobre lo que significa “buen gobierno” se le añade la perspectiva moral y ética que las entidades quieran darle, este término tiene difícil acuñe para los neófitos. Este apartado generaliza su interpretación sin entrar en detalle en los diferentes sistemas o códigos de buen gobierno por país.

Los códigos de buen gobierno son una serie de recomendaciones sobre las mejores prácticas en referencia a los Consejos para tratar deficiencias en los sistemas de gobernanza de los países, y estas mejores prácticas tienden a estar enfocadas hacia la mejora de la transparencia y el rendimiento de cuentas (Zattoni y Cuomo, 2008). Citando de nuevo a Zattoni y Cuomo, el contenido de estos códigos generalmente incluye temas relacionados con la imparcialidad hacia los accionistas, la rendición de cuentas de los directores y gestores, la transparencia en la información, la composición y estructura de los Consejos de Administración, la responsabilidad hacia los grupos de interés, y temas de cumplimiento (Gregory y Simmelkjaer, 2002; Coombes y Chiu-Yin Wong, 2004). Es decir, el foco inicial del buen gobierno nace de y para fomentar las mejores prácticas de gobernanza desde los gobiernos estatales hacia las empresas bajo las cuales tienen jurisprudencia nacional. Su foco es corporativo a nivel de Consejo y respecto a sus funciones y sus objetivos, pero no hay foco en la supervisión de la ejecución de la estrategia. Sin embargo, hay autores como Keay y Loughrey (2014) que consideran que a efectos de la gobernanza corporativa, la investigación y la práctica empresarial no han clarificado lo

suficiente que implica el concepto de rendición de cuentas. Esta falta de concreción resulta en debates que no tienen un propósito claro y no permite asociar mecanismos de gobernanza con la rendición de cuentas del Consejo.

Useem simplifica el concepto de buen gobierno enunciando que esto ocurre cuando los directores toman buenas decisiones (Useem, 2003). Gill (2005) define el buen gobierno como aquello que consigue los resultados deseados de la forma correcta, y de forma consistente con los valores de la democracia y la justicia. También apunta a que la importancia del buen gobierno crece con el nivel de interés público y de inversión en una organización. En un sentido más empresarial y organizativo, describe lo que el buen gobierno debe incluir e implementar: visión, valores y vigilancia, participación, destino, dirección y decisiones, transparencia, recursos, monitorización del rendimiento y responsabilidad. Las investigaciones al respecto dan soporte al pensamiento de que las prácticas relacionadas con el buen gobierno son importantes para un rendimiento organizativo eficiente, y que los miembros que pertenecen a los comités de gobernanza pueden aumentar este rendimiento si entienden el rol asociado y se implican en él de una manera adecuada a su organización en particular. Asimismo, estos miembros conllevan la confianza del público, de los miembros que constituyen la entidad, sus dueños, sus accionistas y los grupos de interés (Gill, 2005).

Basándonos en la investigación empírica de Bilbao (2004) sobre las prácticas de buen gobierno en el IBEX₃₅ en España, esta investigadora concluyó que existe un modelo de gobierno corporativo (y por ende, de código de buen gobierno) puramente español, e incluso un modelo característico de las empresas del propio IBEX₃₅ que encajaría en su definición de modelo híbrido, entre el anglo-sajón y el germánico. Igualmente, esta investigadora (Bilbao 2004: 394) pudo concluir que:

“La aparición de los códigos de buen gobierno ha provocado un impacto muy leve sobre las empresas estudiadas”

Por el contrario, Kumar y Zatzoni (2013) analizan un artículo relacionado con el buen gobierno (en base a hipótesis sobre 1197 empresas en 36 países europeos) y publicado en la revista CGIR, concluyendo que todo buen gobierno resulta en beneficios iguales para cualquier compañía en cualquier circunstancia y que también la efectividad del buen gobierno depende de las características organizativas y del entorno, y que adicionalmente el incremento de mecanismos de gobernanza corporativa y control pueden incluso tener efectos negativos en periodos de crisis.⁶⁵ En el ámbito gubernamental Kwame y Clark (2015) consideran que una gobernanza que es eficaz, legítima y receptiva proporciona beneficios incalculables, especialmente en comparación con la alternativa, que es, una gobernanza ineficiente, plagada de favoritismos y corrupción. Aunque Kwame y Clark mezclan los conceptos de eficacia y eficiencia en una correlación entre opuestos, su enfoque hacia la validez de lo que se considera una buena gobernanza se centra en aquella que proporciona beneficios incalculables en estos sentidos. Es decir, la buena gobernanza ha de ser eficaz y eficiente. Pero, ¿cómo se consigue una buena gobernanza eficaz y eficiente? El Banco Mundial utilizó más de 100 indicadores en un marco de gobernanza en los que habían encontrado una fuerte correlación con el desempeño económico y el desarrollo sostenible. Sin embargo, los indicadores no eran históricos y no tuvieron en cuenta variables específicas de cada país, sobreestimando gravemente el impacto de la gobernanza sobre el resultado del crecimiento económico esperado. Se tiende a caer en el error de que la buena gobernanza es una solución a los problemas que radican en el incumplimiento de un conjunto de indicadores orientados a procesos normales. Y también se buscan reformas que son demasiado amplias y superan los medios de implementación. Acorda a Kwame y Clark (2015), el foco prioritario debiera ser la aplicación de mejoras que promuevan directamente los objetivos a conseguir, en vez de la ejecución de agendas amplias que pueden tener como mucho un impacto indirecto y pequeño. De hecho, las prácticas de buen gobierno

⁶⁵ Kumar y Zatzoni hacen referencia a un artículo publicado por Van Essen *et al* que sin embargo no referencian en el texto de su propio artículo y tampoco en la biografía. Esto puede ser debido a que su artículo es un resumen de artículos publicados en el mismo volumen en el que ellos escriben su propio artículo.

son más importantes que los modelos teóricos de gobernanza (Gill, 2005), tal y como los nefastos resultados de supuestos modelos teóricos de gobernanza han demostrado.

Existen multitud de ejemplos recientes donde el interés propio del gestor ha resultado en acciones que han producido costes exorbitantes, fraude, e incluso la desaparición de empresas, demostrando que ciertos modelos de gobernanza no han funcionado, como por ejemplo:

- Enron: empresa con foco en el mercado energético que entró en bancarrota debido a una ingeniería financiera que aumentaba los ingresos y disminuía los costes y riesgos, incluyendo mala praxis en gobernanza corporativa. Terminó perdiendo \$63B de valor de mercado en un año y desapareció.
- Worldcom: empresa de telecomunicaciones que entró en bancarrota en 2003 pues sobrestimó activos en más de \$11B, reconoció gastos de interconexión como gastos de capital, y realizó préstamos personales a su CEO por más de \$400M.
- Refco: empresa financiera que entró en bancarrota en 2005 después de confirmar que había escondido préstamos realizados a su CEO por valor de \$430M.
- Fannie Mae: empresa financiera de hipotecas que en 2005 entró en bancarrota por sobrevalorar ganancias por valor de \$6.3B.
- Otros casos parecidos son: Adelphia, Bear Stearns, Global Crossing, Tyco, United Way of America, Canadian Red Cross.

Pero los casos de fraude de Enron y Worldcom fue el detonante que generó más indignación popular y empresarial y que más influyó en la creación del Acta de Sarbanes-Oxley, generando interés por la gobernanza y el buen gobierno en general. De hecho, el caso Enron ha hecho más que cualquier lógica u obviedad conceptual por la necesidad de tener una buena gobernanza.

Sin embargo, un estudio sobre los códigos de gobernanza corporativa a nivel mundial hasta el 2005, y la asociada proliferación de los códigos de buen gobierno por parte de los estados, parece concluir que dicha proliferación tiene como objetivo el legitimar a las empresas en el mercado financiero global, más que conseguir mejorar las prácticas de gobernanza. Además,

este movimiento hacia estos códigos se ha materializado más hacia una perspectiva simbólica sobre lo que la gobernanza corporativa debe ser. Por lo tanto, las prácticas asociadas y recomendadas tienden a ser reinventadas por las empresas que las adoptan (Zattoni y Cuomo, 2008). Otros estudios han encontrado evidencia de que los códigos de buen gobierno fueron desarrollados por los mercados bursátiles o las asociaciones de gestores sin una involucración alta de las instituciones gubernamentales (Aguilera y Cuervo-Cazurra, 2004). En este caso, el apaciguamiento sería de los mercados financieros hacia los propios mercados financieros. En cualquiera de los casos, no hay todavía bases legales reales que fuercen la ejecución de dichos códigos (Wymeersch, 2006). Pero independientemente de todas las perspectivas, definiciones y puestas de largo de los gobiernos e instituciones para imponer buenos gobiernos en las empresas, este movimiento parece ser un símbolo de apaciguamiento hacia los mercados financieros, o entre los propios mercados financieros, y no una herramienta de mejora de la gobernanza de la empresa. La gobernanza corporativa tal y como la conocemos actualmente, y los códigos de buen gobierno cuyo cumplimiento nace de la institución estatal o como apaño entre mercados financieros, no parecen ser herramientas útiles en la ejecución de la estrategia del Consejo. Citando a Hilb (2011: 536):

“Se tiene que entender que los códigos de buen comportamiento no sirven para nada si simplemente existen y no son seguidos por los decisores de más alto nivel en la corporación”.

3.1.2 Algunos estudios empíricos

La gran mayoría de la literatura empírica que existe sobre la gobernanza se realiza sobre la gobernanza corporativa, que como se ha explicado anteriormente tiene sus orígenes en la Teoría de la Agencia y se enfoca en la ligazón entre el rendimiento corporativo con la gobernanza del Consejo (Filatotchev y Wright, 2011). Un estudio de compañías internacionales (Ho, 2005) demuestra que la mayoría de dichas empresas aplican buenas prácticas de gobernanza corporativa, que cuanto mayor es su aplicación y mayor es la competitividad de dichas empresas, que esta relación positiva es incluso mayor cuando la evaluación de la gobernanza se realiza en

términos globales frente a una evaluación de dimensiones individuales o atributos específicos, y que los atributos relacionados con la gobernanza están interrelacionados y es más apropiada su aplicación y estudio en términos globales y colectivos. Según Keasey, Thompson y Write (1997) hay seis mecanismos que determinan un marco de gobernanza efectiva: estructura del accionariado o propiedad, la estructura del Consejo, los roles de CEO y los directores, la auditoría, la transparencia en la información, y el control corporativo desde el mercado. Pero las investigaciones relacionadas con la gobernanza generalmente se enfocan en cada uno de estos mecanismos por separado (Etapé-Dubreuil y Torreguitart-Miranda, 2015), perdiendo esa visión colectiva necesaria a la hora de evaluar los atributos de una forma más global, como ha indicado Ho (2005) anteriormente.

Por otro lado, acorde a Gill (2005), algunas investigaciones sugieren que la relación entre el buen gobierno, la gobernanza y la efectividad organizativa es más correlativa que casual. Es decir, que donde existe una existe la otra. De hecho, un estudio realizado por la *Conference Board of Canada* concluyó que las empresas que habían implementado las mejores prácticas de gobernanza establecidas en un documento del *Toronto Stock Exchange*, obtuvieron los mejores resultados en criterios de rendimiento. En particular, en empresas canadienses de más de \$300M de facturación, el 25% de aquellas identificadas como las mejores gobernadas habían conseguido un 74% de retorno de la inversión a 3 años, comparado con el 19% de las 25 empresas peor gobernadas. Del mismo modo, este autor ha detectado que las formas en que las empresas implementan la gobernanza varían acorde a cómo el Consejo está estructurado y cómo las responsabilidades son distribuidas entre sus miembros, los gestores y la administración. En este contexto, las preguntas claves que se han de hacer están relacionadas con: las mejores prácticas, el tamaño y complejidad de la organización, la estructura de propiedad de la organización, las fases de transición en el desarrollo organizativo, el tiempo y naturaleza de eventos críticos, y las agendas personales o políticas de los miembros del Consejo.

Estos estudios demuestran que hay una gran variedad de potenciales indicadores que relacionan, casual o correlativamente, el rendimiento del Consejo y la gobernanza, pero que no existe un modelo de referencia. Existen varios datos empíricos que soportan la idoneidad de una

buena gobernanza, como el estudio de McKinsey de 2002 (Vagadia, 2014), que indica que existe una conexión entre la buena gobernanza y las decisiones de los inversores:

- Los inversores entrevistados valoraban la gobernanza a la par con datos financieros.
- Más del 70% de los inversores estaban dispuestos a pagar un precio adicional por compañías que exhiben altos estándares de gobernanza, lo cual se materializa entre un 14% y un 30% más de inversión, dependiendo de la región.
- El 60% de los inversores indican que evitan empresas que exhiben una gobernanza pobre

Adicionalmente a este estudio de McKinsey, otro estudio muy citado es el de Gompers, Ishii, y Metrick (2003), en el que concluyen que las empresas que utilizan métodos de gobernanza que benefician al accionista tienen mejor rendimiento que las que no los utilizan. Aunque como Larcker y Tayan (2011) mencionan, estos resultados no son definitivos. Es más, dependiendo del método y con qué fin se obtienen los resultados, empresas que hayan podido ser altamente calificadas en gobernanza por agencias especializadas en esta valoración pueden entrar también en bancarrota. Por ejemplo, RiskMetrics/ISS evaluó a Healthsouth en el 8% de superior de la industria y 35% de Standard & Poors, y un año después el CEO y otros miembros del Consejo fueron acusados de sobrevalorar sus ganancias⁶⁶ por al menos \$1.4B entre 1999 y 2002.

Otro ejemplo es el de Lehmann, Warning y Weigand (2004), quienes realizaron un estudio de 361 corporaciones alemanas entre 1991-1996 sobre la hipótesis de que las corporaciones que tengan mecanismos de gobernanza eficientes tienen un mayor beneficio financiero, concluyendo que efectivamente las valoraciones de eficiencia sí se relacionaban con diferencias en beneficio (incluso descontando factores como los efectos de la industria).

Desde un punto de vista geográfico, un estudio realizado por Quibria (2006) en países en desarrollo en Asia demostró en contra de lo esperado que no había una relación positiva entre

⁶⁶ Se traduce *earnings* como ganancias. Otras opciones son beneficios o rendimientos. Fuente: <http://www.wordreference.com/es/translation.asp?tranword=earnings>. Acceso el 2 de enero de 2014.

la gobernanza y el crecimiento, donde los países que exhibían más gobernanza crecían mucho más despacio que en aquellos donde había un déficit de gobernanza. El autor señala que el estado de gobernanza en Asia, en general, no es el mejor comparado con las otras regiones mundiales, y que estos estudios pueden no ser concluyentes en su generalización.

En el caso de corporaciones con un rendimiento superior, parece ser que cuando el Consejo se involucra en la estrategia es positivo para el rendimiento de la corporación. En esta circunstancia, el Consejo considera que debe participar en el proceso de toma de decisiones alineado con la estrategia y conseguir un entorno de comunicación abierta y de confianza con la dirección (Crow y Lockhart, 2013). Por su lado, y con un foco mayor en el Consejo y la estrategia, Smichdt y Brauer (2006) investigaron 20 empresas cotizadas y 6238 decisiones asociadas a la asignación de recursos en términos de la consistencia en la implementación de la estrategia por parte de las corporaciones y el Consejo. Utilizaron el índice SIC (*strategy implementation consistency*) que crearon a tal propósito, concluyendo que en entornos de alta volatilidad las corporaciones en general no mantienen una consistencia en la implementación de la estrategia, siendo éste el caso incluso en aquellas corporaciones que tienen un rendimiento superior.

Siguiendo esta línea de investigación sobre índices de medición de la gobernanza, y aunque no es objeto de estudio de esta tesis investigar la adecuación o no de las métricas utilizadas por las agencias de valoración de la gobernanza, a continuación se pretende dar un poco de luz sobre esta discrepancia entre autores en el rendimiento de las empresas y la gobernanza.

Acorde a Larcker y Tayan (2011)⁶⁷, los investigadores de la gobernanza utilizan básicamente tres tipos de métricas de rendimiento y pruebas empíricas: métricas operativas que tienden a medir el pasado y el valor cambiante de la empresa, métricas relacionadas con el valor

⁶⁷ Estos autores investigan la gobernanza corporativa y no la de negocio o estratégica. Aunque el objeto de estudio de este proyecto es manifiestamente diferente (esto es, la investigación de la gobernanza operativa de la estrategia), su apreciación sobre las métricas utilizadas en el campo de la gobernanza es correcto (toda la literatura encontrada se refiere a estos aspectos financieros) y lógica, pues la gobernanza, sea corporativa o no, debe últimamente servir el propósito de la mejora financiera.

de las acciones que miden el retorno de la inversión, y la métrica Tobin que implica que una empresa con mejor rendimiento tendrá una mayor capitalización que el valor contable neto de sus activos. Existen dos problemas con estas métricas y esta tesis:

- Las pruebas empíricas identifican asociaciones entre variables que no demuestran necesariamente causalidad. Cambios positivos en la capitalización de una empresa pueden ocurrir debido a mejoras en la gobernanza u otros cambios exógenos. Así mismo no podemos observar qué cambios pudieran ocurrir si otro tipo de acciones tuvieran lugar. Es decir, difícilmente se puede realizar una correlación directa entre estas métricas con la gobernanza estratégica, otra que no sea la lógica asunción de que las empresas mejor gobernadas estratégicamente se comporten mejor operativamente, contablemente y en el mercado de valores. Sin embargo, sí existen investigaciones que sugieren que existe una correlación entre “buen gobierno” y “efectividad organizativa” (Gill, 2005).
- Estas métricas ofrecen una evaluación del rendimiento de la empresa con un alto peso financiero en aspectos operativos, contables y de mercado. La naturaleza del modelo propuesto en esta tesis atiende en primer lugar a aspectos de proceso cuyo impacto debiera traducirse en cambios en la gestión de la estrategia, los cuales en consecuencia pueden a su vez impactar dichas métricas pero no en el rendimiento financiero.

En general, parece que sí existen estudios empíricos que relacionan la gobernanza (corporativa en su mayoría) con la eficiencia, y en algunos casos mostrando una relación positiva, si bien los métodos de análisis y sus métricas no son unitarios ni parecen concluyentes.

3.1.3 Focos adicionales sobre la gobernanza y el Consejo

Una de las perspectivas que han ganado fuerza es la idea de que la gobernanza debe ser adaptativa. Es decir, los nuevos reglamentos y los códigos de buenas prácticas no son suficientes, por lo que es necesario que el Consejo asuma roles en la gobernanza que reflejen el cambio. Una aproximación a este rol la propone Strebel (2004), denominado “*driving governance*” rol, aquí traducido como “conductor de la gobernanza”, y que tienen cuatro facetas:

- El rol del auditor, alineado con las responsabilidades del Consejo en temas fiduciarios y de monitorización de la corporación y que es más apropiado cuando el negocio tiene una cierta estabilidad, crece moderadamente y no padece grandes impactos externos.
- El rol del supervisor, el cual se asegura que los intereses de todos los grupos de interés están incorporados, y que es más apropiado en corporaciones que toman posiciones estratégicas de valor a largo plazo y que conllevan riesgos o tienen un impacto fuera de la corporación.
- El rol del entrenador, necesitado cuando el TMT muestra ineficiencia en la creación de valor o cuando manipula la distribución de valor de forma inadecuada, en cuyos casos el Consejo debe cambiar el balance de poder, eliminar la dualidad del CEO si la hubiese, o simplemente despedir a los directores que no rinden de forma adecuada.
- El rol de director, el cual toma una posición de mayor actuación que la del rol de entrenador cuando el Consejo se involucra en la ejecución diaria y a largo plazo.

Esta capacidad adaptativa de la gobernanza hacia aspectos más estratégicos y la necesidad de generar marcos de actuación y nuevos modelos de gobernanza se reflejará en la generación del modelo propuesto en esta tesis.

Adicionalmente al estado de la cuestión literaria y académica mencionado anteriormente, existen tres focos actuales de atención actual sobre la gobernanza, como se explica en los siguientes epígrafes.

3.1.3.1 Organizaciones e instituciones dedicadas a la gobernanza

Existe una amplia red de organizaciones e instituciones, que, junto a los propios Estados, tienen como objetivo proporcionar guías y propuestas relacionadas mayoritariamente con la gobernanza corporativa. A continuación se enumeran algunos ejemplos que se consideran diversos y relevantes:

- La Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Comercio y Desarrollo presentó en 2006 su último informe relacionado con la “Orientación sobre buenas prácticas para la

presentación de información sobre la gobernanza de las empresas” (Comisión, 2006). El informe incorpora las mejores prácticas de 21 países (por ejemplo, Alemania, Australia, Brasil, Canadá, España, Estados Unidos, Francia, Hong Kong, China, India, Italia, México, Reino Unido, Sudáfrica, Suiza), 13 organizaciones internacionales (por ejemplo, World Bank, UNCTAD o la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Comercio y el Desarrollo, OCDE, IASB o *International Accounting Standards Board*, ICGN o *International Corporate Governance Network*, FEE o Federación de Expertos Contables Europeos, EC o Comunidad Europea), 21 consultores independientes y una extensa biografía de expertos. Sus propuestas cubren la publicación no financiera y financiera, ésta última centrada en los accionistas, el Consejo, las transacciones, el riesgo y las auditorías. No existe ninguna mención a modelos de gobernanza de la estrategia.

- Erik Breen, Vicepresidente⁶⁸ de la prestigiosa asociación privada ICGN con foco estadounidense, que incluye como miembros a varios empleados de las agencias más relevantes de valoración de la gobernanza y considera que la importancia de la gobernanza corporativa reside en la protección del valor de los accionistas a largo plazo. Sin duda, la perspectiva de Erik está en línea con la de la Presidenta de esta asociación, Michelle Edkins, quien es la responsable global de Gobernanza Corporativa e Inversiones Responsables de BlackRock, la empresa de gestión de activos más grande del mundo, cuantificados en \$4.3T al 31 diciembre de 2013⁶⁹. Blackrock, además, es la marca de referencia en Europa en gestión de activos⁷⁰. Esta asociación establece unos principios globales de gobernanza corporativa (principios que no han sido revisados desde 2009, según aparece en su web el 29 de marzo de 2014) que sirven como guía de comportamiento para influenciar las decisiones de inversión de los inversores, y para conseguir inversiones en el mercado internacional. Su foco de investigación se centra en

⁶⁸ Se traducen *Chairman* como Presidente y *Vice-chairman* como Vice-presidente, siguiendo las recomendaciones de <http://diccionario.reverso.net/ingles-espanol/vice-chairman>, basadas en una traducción del diccionario Collins Inglés-Español. Acceso el 29 de marzo de 2014.

⁶⁹ Fuente: <http://www.blackrock.com/corporate/en-fr/about-us/blackrock-history>. Acceso el 29 de marzo de 2014.

⁷⁰ “Blackrock is brand king of Europe”. Financial Times. Chris Newlands. Marzo, 31, 2014. Pag 1.

tres pilares: derechos y responsabilidades de los accionistas, información (financiera) corporativa y auditoría, y comunicaciones del Consejo y de los accionistas⁷¹.

- La prestigiosa asociación europea ECGI (*European Corporate Governance Institute*) cubre 59 países e incluye más de 400 miembros académicos y ordinarios, más de 160 miembros en su instituto de investigación y más de 30 miembros corporativos⁷². En su portal de investigación⁷³ destacan, entre otros: los temas de gobernanza corporativa y financieros, el activismo de los accionistas, los directores independientes, la remuneración ejecutiva, la regulación financiera, las lecciones de la gobernanza de instituciones financieras, la competitividad del mercado de capitales, y las publicaciones relacionadas con la ley y temas financieros. Durante la revisión del material disponible se han encontrado solo 2 artículos relacionados con temas operativos de negocio y de gobernanza operativa.

A continuación se detalla una lista no exhaustiva de instituciones, organizaciones internacionales y webs de interés desde las cuales se ha accedido directa o indirectamente a parte de la bibliografía utilizada en esta tesis:

- Asian Corporate Governance Association. <http://www.acga-asia.org>
- Ceres. <http://www.ceres.org>
- Comparative Matrix of Corporate Governance Codes Relevant to the European Union and Its Member States.
[http://europa.eu.int/comm/internal_market/en/company/company/news/corp-gov-codes-rpt-part3 en.pdf](http://europa.eu.int/comm/internal_market/en/company/company/news/corp-gov-codes-rpt-part3_en.pdf)
- Compliance Week. <http://www.complianceweek.com>
- Council of Institutional Investors <http://www.cii.org>
- Corporate Directors Forum <http://www.directorsforum.org>

⁷¹ Es decir, los dos máximos responsables de la asociación más prestigiosa de gobernanza corporativa abogan porque ésta beneficie al accionista, facilite la toma de decisiones del inversor y desarrolle prácticas que protejan a los accionistas e inversores. Ni una mención a la necesidad de gobernar la estrategia, como base fundacional de cualquier resultado corporativo, mediante unos principios y prácticas que faciliten su supervisión.

⁷² Véase http://www.ecgi.org/members_directory/index.php. Acceso el 27 de marzo de 2014.

⁷³ Fuente: <http://www.ecgi.org/research/index.php>. Acceso el 27 de marzo de 2014.

- Corporate Governance Network.
<http://www.corpgov.net/library/reviews/abreviews1.html>
- Directors & Boards <http://www.directorsandboards.com>
- Directorship. <http://www.directorship.com>
- European Corporate Governance Institute <http://www.ecgi.org>
- How Does the New UK Combined Code of Corporate Governance Compare with Sarbanes-Oxley? <http://www.realcorporatelawyer.com/wsl/wsl1003.html>
- Index of European Codes of Conduct. http://www.ecgi.org/codes/all_codes.htm
- International Corporate Governance Network <http://www.icgn.org>
- Is Your Board Fit for The Global Challenge? Corporate Governance in Europe, Heidrick and Struggles.
http://www.heidrick.com/NR/rdonlyres/DACONSEJO_DE_ADMINISTRACIÓN5C0-7DD5-4A8D-AE86-A50A01CFCD57/0/HS_CorpGovEurope.pdf
- KPMG Audit Committee Institute. http://www.kpmg.co.uk/aci/UK_surveys.cfm
- Leading Corporate Governance Indicators, Davis Global Advisor.
http://www.davisglobal.com/publications/lcgi/LCGI_2002-execsum.pdf
- Millstein Center for Corporate Governance and Performance.
<http://www.milstein.som.yale.edu>
- National Association of Corporate Directors <http://www.nacdonline.com>
- National Center for Employee Ownership (NCEO) <http://www.nco.org>
- Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility (Green Paper).
http://europa.eu.int/comm/employment_social/soc-dial/csr/greenpaper_en.pdf
- Society of Corporate Secretaries and Governance Professionals.
<http://www.governanceprofesionals.org>
- Stanford University - Arthur & Toni Rembe Rock Center for Corporate Governance.
<http://www.law.stanford.edu>
- Survey of Corporate Governance Developments in OECD Countries.
<http://www.oecd.org/dataoecd/58/27/21755678.pdf>
- The Conference Board. <http://www.conference-board.org/>

- The Conference Board. <http://www.conferenceboard.org>
- The Corporate Counsel. <http://www.thecorporatecounsel.net>
- The Corporate Library <http://www.thecorporatelibrary.com>
- UN's Principles for Responsible Investment <http://www.unpri.org>
- Weinberg Center for Corporate Governance <http://www.sites.udel.edu/wccg>
- Wharton School Corporate Governance Resources.
<http://leadership.wharton.upenn.edu/governance/resources/index.shtml>
- World Council for Corporate Governance <http://www.wcfcg.net>
- Yale International Institute for Corporate Governance.
<http://millstein.som.yale.edu> <http://iicg.som.yale.edu/links/links.shtml#5>

En definitiva, en lo referente al estudio de la gobernanza operativa o de la gobernanza estratégica, no se ha encontrado ninguna agencia pública o privada relevante que esté implementada o reconocida a nivel mundial que proporcione una guía o propuesta que sirva como ejemplo para el desarrollo de esta tesis.

3.1.3.2 Las agencias de valoración de la gobernanza

Las agencias de valoración de la gobernanza evalúan la efectividad de la gobernanza corporativa utilizando calificaciones, índices y encuestas. Estas agencias toman el cumplimiento de las corporaciones con respecto a los códigos de gobernanza corporativa como medida principal de la efectividad del Consejo, y por lo tanto los criterios de calificación están generalmente basados en códigos internacionales de buenas prácticas generados por comisiones expertas privadas o por los legisladores. Por ejemplo: la Acta de SOX en los Estados Unidos, el Reporte de Cadbury en Reino Unido, el Código Preda en Italia, el Reporte Vienot en Francia, y el Código de Gobernanza Corporativa de Alemania (Schmidt y Brauer, 2006).

Se estima que una fuente fundamental de literatura enfocada en la gobernanza corporativa, y por ende en la gobernanza estratégica, es aquella proporcionada por las agencias de valoración

de la gobernanza empresarial. CEB⁷⁴ realizó un estudio en 2003 de las empresas de valoración de gobernanza más influyentes, con los siguientes resultados en orden de influencia: ISS, Standard & Poors, Moody's, Investor Responsibility Research Center, Corporate Library, Governance Metrics, Glass Lewis. Un estudio más reciente e independiente realizado por Daines, Gow y Larcker (2010)⁷⁵ evaluó las agencias más relevantes en el mercado americano acorde a su uso de métricas y facturación. Las agencias evaluadas fueron: RiskMetrics (que más tarde compró ISS), Governance Metrics International, Corporate Library y Audit Integrity. Siguiendo estos dos análisis y un análisis adicional realizado por parte del doctorando sobre las agencias de valoración más presentes en internet y referenciadas en un análisis de gobernanza⁷⁶, se concluye sobre cuáles de estas empresas son las más relevantes en la Tabla 6.

El uso de estas agencias de valoración como elemento de juicio sobre el estado de la cuestión de la gobernanza en las empresas es cuestionable. Daines, Gow y Larcker (2010) determinaron que las puntuaciones de las agencias de valoración de gobernanza más influyentes muestran deficiencias pues tenían un limitado o nulo éxito en la predicción del rendimiento empresarial u otros resultados de interés para los accionistas. Otro dato interesante puede ser

⁷⁴ CEB (*Corporate Executive Board*) realiza estudios de investigación y consultoría para empresas. En 2003 realizó un encargo de una empresa para concluir cuáles eran las agencias de valoración de gobernanza más influyentes. El estudio se realizó con 3 empresas que facturaban entre 2 y 20 billones de dólares americanos, en alta tecnología y servicios. Las muestras (39) se tomaron de los participantes de dichas empresas resultando en los siguientes porcentajes de influencia: ISS 81%; Standard & Poor's 50%; Moody's 50%; Investor Responsibility Research Center 17%; Corporate Library 14%; Governance Metrics 8%; Glass Lewis 3%.

⁷⁵ Estos autores realizaron un estudio de evaluación de las empresas de valoración de gobernanza. Se deduce de su estudio que las empresas más influyentes acorde a ellos son aquellas que más facturan, aunque no incluyen detalles financieros.

⁷⁶ Después de una revisión de la documentación pública incluida en las webs oficiales de las empresas en cuestión, se descartan las siguientes agencias: Standard & Poor's con un foco casi exclusivo en el análisis de la gobernanza del crédito, acceso 28 de marzo de 2014

<http://www.standardandpoors.com/general/generalsearch/en/us/?search=corporate+governance+score>; Moody's desde 2004 sólo ha realizado 28 estudios relacionados con la gobernanza, de los cuales 15 están relacionados con temas crediticios, acceso 28 de marzo de 2014

<https://www.moody.com/researchandvaloración/viewall/corporates/-/005000/4294966622%204294964689/4294965962/0/0/-/0/-/-/-/-/-/-/en/global/pdf/-/rra> ; IIRC, fue vendida a ISS (luego RiskMetrics) en 2006, y se constituyó como IIRCI (instituto), con un foco de investigación mayoritario hacia el inversor, acceso 28 de marzo de 2014 <http://iircinstitute.org/about.php?page=history&nav=3>; Glass Lewis se especializa mayoritariamente en *proxy voting solutions*, que es la práctica de la delegación de voto en personas de la misma empresa o institución, o personas adicionales como puedan ser los consejeros de *shareholders*.

que Richard Bennett, de GMI Valoración, es uno de sus fundadores y es miembro del Consejo de la asociación ICGN.

Tabla 6: Principales empresas de valoración de la gobernanza

Agencia de Rating	Breve descripción	Metodología
RiskMetrics (Institutional Shareholder Services)	- Las empresas que utilizan sus servicios proporcionan su puntuación relativa al índice general y su industria. - Su unidad de negocio enfocada a la gobernanza se centra en compensación, planificación de la estructura de capitales y mejores prácticas en gobernanza. http://www.isscgq.com	- Tenía su propio índice llamado <i>Corporate Governance Quote</i> (CGS) que desechó en 2011 por otro llamado <i>Governance Risk Indicators</i> (GRI) basado en cuatro pilares: Estructura del Consejo, Compensación / Remuneración, Auditoría, y Derechos de los Accionistas. - Realiza estudios de investigación relacionados con más de 10,000 reuniones de accionistas americanos y 12,000 reuniones de accionistas no americanos. - El objetivo principal es dar soporte en decisiones relacionadas con inversiones. Tienen un SW llamado <i>ISS Governance QuickScore 2.0</i> diseñado para ayudar a los inversores institucionales a evaluar riesgos de gobernanza de las empresas
GMI Ratings	- Consecuencia de la unión de Governance Metrics International, Corporate Library y Audit Integrity. http://www3.gmiratings.com	- Sus métricas más genéricas relacionadas con la gobernanza del negocio son dos: <i>GMI's Accounting & Governance Risk rating</i> (AGR), diseñada para predecir la posibilidad de fraude, y que se representa en su reporte <i>GMI Valoración Accounting & Governance Risk 50 List</i>. Esta métrica se utilizaba en Audit Integrity <i>Forensic Alpha Model</i>, que utiliza métricas de contabilidad y gobernanza para predecir el retorno en inversión

Fuente: elaboración propia

En resumen, las agencias de valoración parecen haber establecido sistemas de evaluación de la gobernanza corporativa, y por ende del Consejo, pero no existen pruebas públicas sobre los sistemas de evaluación. Todo indica que son sistemas universales y muy enfocados a los factores más clásicos de la gobernanza corporativa. Es decir, hay pocas agencias de valoración de la gobernanza, éstas tienen métricas diferentes, existen algunos resultados controvertidos y ninguna de ellas tiene foco en la gobernanza operativa o estratégica. Adicionalmente, parece que existe una cierta mezcla entre los fundadores de las propias agencias de valoración y las instituciones internacionales que velan para que éstas practiquen la objetividad.

3.2 Algunas prácticas empresariales e institucionales sobre la gobernanza

A continuación se detallan algunas de las prácticas empresariales e institucionales que afectan al Modelo. El desarrollo de cada uno de los apartados depende del nivel de madurez de cada tema en particular. Por ejemplo, el GRC, la gestión por objetivos y el SPMS-BSC son prácticas comunes, conocidas y muy implementadas, por lo que el material disponible para su investigación y su evaluación es mayor. Éste no es el caso del GSAC o el Tribunal de Cuentas Europeo (a partir de ahora denominado TCE) y por lo tanto su cobertura en este documento es significativamente menor.

3.2.1 El modelo de *Governance, Risk, Compliance*

GRC es un acrónimo inglés que significa *Governance, Risk, Compliance* y que se podría traducir al castellano como “Gobernanza, Riesgo, Cumplimiento”. Si bien la gestión del riesgo y su cumplimiento son parte inherente de cualquier organización desde tiempos remotos, el incremento regulatorio gubernamental y del fraude financiero han puesto de relieve estos conceptos que hasta hace poco se han venido desarrollado organizativamente como silos. Los investigadores de Forrester McClean y Hayes (2013) definen al GRC como un programa que pretende maximizar el rendimiento del negocio mediante la anticipación de eventos y la asociación de recursos para permitir que la empresa se enfoque en lograr sus objetivos de negocio. En el entorno de la gobernanza, se entiende por gestión del riesgo al proceso por el cual la toma de decisiones contribuye a lograr los objetivos de la organización aplicándolos al nivel individual, en determinadas áreas funcionales y a través de la organización que gestiona el riesgo (Vagadia, 2004). Esta gestión ayuda a tomar las mejores decisiones en un entorno de incertidumbre, y aunque el riesgo tiene generalmente una vertiente negativa, su gestión pretende minimizarla. Sin embargo, el riesgo también es inherente a la oportunidad, y por lo tanto es un factor siempre a tener en cuenta. En el caso de las organizaciones bien gobernadas, el riesgo se utiliza para evaluar las oportunidades que puedan beneficiar a la organización al igual que para gestionar su impacto negativo. Existen varios estándares, marcos de actuación y principios sobre

la gestión del riesgo, algunos de los cuales se mencionan a continuación: ERM; HSE; ISO/FDIS 31000; BS31100: 2008; ASNZA ISO 31000: 2009; Basel II; COSO; SEC; SOX; Solvency II.

Actualmente la metodología del GRC incluye programas que incorporan mayoritariamente las mejores prácticas en las funciones de negocio de las TIC, conectando dichas funciones de una forma coordinada que permite una gestión más eficaz y eficiente. Su foco es evitar los riesgos, o en su defecto proveer un tratamiento eficaz y eficiente si éstos no han podido ser evitados.

Las principales empresas de investigación y desarrollo e implementación de los programas de GRC se pueden categorizar como sigue (elaboración propia):

- Consultoras de investigación: Forrester, IDC y Gartner
- Consultoras⁷⁷ de empresa:
 - Líderes por facturación: PwC, EY, Deloitte, IBM, Accenture, KPMG
 - Otros: McKinsey, Booz & Co., BCG

En la Tabla 7 se incluye un resumen de las capacidades de estas consultoras en el ámbito de GRC, y como encajan en el Modelo. A continuación se describe un resumen de las conclusiones del análisis de estas consultoras sobre el GRC:

- Todas las consultoras aproximan los programas de GRC desde la perspectiva de los costes comerciales asociados al riesgo, pues la percepción del mercado y los clientes es que estos programas proveen un valor tangible en la reducción de los costes mediante la reducción del riesgo.

⁷⁷ Fuente: Anderson, Tero y Smith (2013). Se considera que este estudio de IDC es el más apropiado puesto que esta consultora de investigación no proporciona servicios de GRC. Sus competidores más cercanos y reconocidos son Forrester y Gartner. Forrester sí ofrece servicios de GRC y Gartner se enfoca mayoritariamente en servicios de GRC en las TIC.

- Prácticamente todas las consultoras que tienen programas de GRC toman como punto de partida el análisis de riesgos y utilizan las TIC como herramientas que permiten conectar la gobernanza, dichos riesgos y el cumplimiento de la normativa.
- Las consultoras que históricamente han desarrollado sus capacidades en el ámbito financiero o de las TIC incluyen los programas de GRC bajo estas unidades de negocio y capacidades o recursos, según se organicen.
- Solo una consultora (EY) enfoca su programa de GRC desde la perspectiva de la generación de resultados en vez de focalizarse exclusivamente en evitar los riesgos.
- Solo una consultora (IDC) no ofrece servicios de GRC.
- Solo una consultora asocia GRC a herramientas de SW como método de implementación (IBM).
- Deloitte es la única consultora que ha desarrollado un modelo propio de gobernanza. Sin embargo, este modelo tiene como fin servir de guía en la ejecución de proyectos específicos para el Consejo, y no como metodología o modelo universal de gobernanza.
- Forrester es la única consultora que ofrece un programa GRC horizontal y funcional que incorpora con igual relevancia aspectos de la gobernanza, riesgos y cumplimiento. Su modelo es el más completo, incluyendo análisis de estrategia, gobernanza operativa, unificación, recursos humanos, gestión de proyectos, integración de datos y tecnología, gestión de contenidos estructurados y no estructurados, reportes, procesos de riesgo/cumplimiento/auditoría, cultura de la empresa, habilidades y alineamiento. Este programa y sus aspectos cualitativos y cuantitativos son además accesibles al público.

Comparando el modelo de Vagadia (2014) con el modelo GRC de los consultores de McClean y Hayes (2013) y Murphy, Hayes y McClean (2013), se pueden extrapolar los siguientes elementos complementarios desde Forrester que influyen en la gobernanza estratégica: el alineamiento entre estrategia de negocio y los objetivos; el proceso de decisión; la gestión del rendimiento; el cuadro de mando; el reporte; y las métricas del empleado. Estos elementos se tendrán en cuenta durante la elaboración de los constructos e indicadores del Modelo.

Tabla 7: Principales consultoras dedicadas a la gobernanza

Consultora	Breve descripción	Fortalezas en GRC como modelo para esta tesis	Debilidades en GRC como modelo para esta tesis	Comentarios y conclusiones sobre el Modelo
Forrester	- Consultora de investigación y asesoría, enfocada en negocio y tecnología, marketing y estrategia + 1.300 empleados	- La única consultora que proporciona un modelo cualitativo y cuantitativo que incluye aspectos de gobernanza operativa incluidos en un marco de GRC - El modelo logra aunar los aspectos más relevantes de GRC: supervisión, tecnología, procesos y personas - Cada uno de estos aspectos incluyen una definición clara y cuantificable	El modelo requiere adaptación a las necesidades del objeto esta tesis	- La adaptación necesaria no hace viable su uso en la tesis - Sin embargo, se incorporan conceptos específicos que pueden servir como indicadores
Gartner	- Consultora de investigación y asesoría especializada en TIC + 950 empleados	Análisis de metodologías de GRC en distintos entornos de TIC	No tiene un modelo propio de GRC	Al no tener modelo de GRC o gobernanza asociada esta consultora no puede ser utilizada para esta tesis
Accenture	- Consultora de negocio especializada por industrias en estrategia, operaciones, TIC +257.000 personas	Reputación en la mejora del rendimiento comercial, integrando analítica del negocio con las industrias	- Alto foco en análisis de riesgos - Se interpreta que su modelo de GRC está basado en la minimización de riesgos mediante las TIC - Modelo no disponible al público	- Bajo foco en gobernanza operativa de la estrategia - Mucho foco en las TIC - Al no tener modelo de GRC o gobernanza asociada esta consultora no puede ser utilizada para esta tesis
Boston Consulting Group	- Consultora de estrategia especializada en desarrollo corporativo, finanzas, operaciones, marketing y ventas. + 4.400 personas	Entendimiento de los riesgos financieros y operacionales	- Debe mejorar la percepción de los clientes sobre sus capacidades para gestionar riesgo y su implementación - Modelo no disponible al público	- No tiene un modelo definido de GRC - Carece de reputación como consultores que provean valor en riesgo más allá de temas financieros - Al no tener modelo de GRC o gobernanza asociada esta consultora no puede ser utilizada para esta tesis
Booz & Company	- Consultora de gestión operativa, TIC y organización, con foco en industrias + 3.000 empleados	- Foco en el desarrollo de las capacidades de gestión para la identificación de riesgos y su implementación - Análisis de riesgo de seguridad de datos, y en la nube⁷⁸	- Carece de capacidades para integrar los conocimientos de riesgos y sus soluciones con otras áreas de la consultoría - Modelo no disponible al público	- Modelos enfocados a la identificación de riesgos - Foco en seguridad de datos - Al no tener modelo de GRC o gobernanza asociada esta consultora no puede ser utilizada para esta tesis

⁷⁸ El término original es *cloud computing*, traducido como “la nube”.

Consultora	Breve descripción	Fortalezas en GRC como modelo para esta tesis	Debilidades en GRC como modelo para esta tesis	Comentarios y conclusiones sobre el Modelo
Deloitte	- Consultora enfocada en la ejecución de la estrategia, que no ha desvinculado sus servicios de consultoría de gestión y negocios en tecnología +200.000 empleados	- Buena reputación en el rendimiento comercial y en su ayuda a los clientes en la gestión del riesgo - Un modelo de GRC que enfocado en gobernanza corporativa y riesgos a nivel horizontal de toda la empresa - Ha desarrollado su propio modelo <i>Deloitte Governance Framework</i>, diferenciando los objetivos del Consejo de Administración (Rendimiento, Estrategia, Gobernanza, Integridad, Talento) de los modelos de Gobernanza que debe monitorizar (Operaciones, Planificación, Reportes, Cumplimiento)	- Excesivo foco en cumplimentación de requisitos gubernamentales, sobre todo aquellos relacionados con aspectos financieros - Su <i>Deloitte Governance Framework</i> tiene como objetivo final asesorar al Consejo de Administración sobre la gobernanza necesaria y específica en un momento determinado para tener éxito en determinadas actividades: IPO, Transición de <i>Chairman</i>, Medición del Rendimiento del Consejo de Administración. Es decir, no es un modelo de aplicación universal para la mejora de la gobernanza (operativa o no), sino una metodología para afrontar proyectos específicos del Consejo de Administración.	- Sin lugar a dudas Deloitte ofrece servicios de GRC completos y proporciona el modelo de gobernanza más completo del mercado - Su foco es dual: aspectos gubernamentales y financieros, como delata su especial interés de esta práctica (finanzas) de la que obtiene +40% de sus ingresos; y soporte al Consejo de Administración en proyectos especiales que requieren gobernanza adicional - Se recomienda evaluar algunos aspectos del <i>Deloitte Governance Framework</i> pero no su modelo por su excesivo peso en el cumplimiento financiero, de apoyo al Consejo de Administración y cortoplacismo (proyectos)
Ernst & Young	- Consultora de negocio enfocada a riesgo, mejora del rendimiento empresarial y aspectos financieros, particularmente en el segmento de los seguros + 167.000 empleados	+ 17.500 empleados en GRC - Su modelo de GRC se enfoca en convertir el riesgo en resultados, identificando riesgo y objetivos de negocio	- Su práctica de GRC está incorporada dentro de la unidad de riesgos y TIC - Su modelo de GRC utiliza las TIC como herramienta de análisis de riesgo y proveedora de soluciones	- Tiene una práctica muy potente en GRC, pero con un foco muy bajo en los aspectos de gobernanza (y además estos están muy enfocados en la gobernanza corporativa) y un foco muy alto en las TIC - Se recomienda evaluar algunos aspectos de los servicios de EY pero no su modelo por su excesivo peso en las TIC y bajo foco en gobernanza operativa
IBM	- Servicios de negocios para empresas, que incluyen TIC y servicios de consultoría multidisciplinares + 200.000 empleados	- Tiene una práctica de negocio en Consultoría de Riesgo que utiliza software de analítica de riesgos y soluciones basadas en servicios - Son únicos en el mercado en la combinación de SW y servicios de consultoría de negocio	- Alta dependencia de los servicios de GRC con su negocio de SW - Modelos de GRC enfocados al análisis de riesgos con bajo foco en la gobernanza operativa	- IBM es la consultora ideal para la formulación de un modelo de GRC en SW. - Sin embargo, su foco es la analítica de riesgos y no prioriza la gobernanza, ni corporativa ni operacional - Se recomienda utilizar algunos aspectos de los servicios y SW de

Consultora	Breve descripción	Fortalezas en GRC como modelo para esta tesis	Debilidades en GRC como modelo para esta tesis	Comentarios y conclusiones sobre el Modelo
		Tiene un <i>Center of Competence</i> de expertos en seguridad y analítica de riesgos		IBM pero no su modelo por su excesivo peso en la analítica de riesgo y su bajo foco en gobernanza operativa
KPMG	- Network de empresas de consultoría enfocadas en auditorías, impuestos y servicios de asesoría, que incluye la consultoría de riesgo +152.000 empleados	- Los servicios de GRC incluyen asesoramiento en tecnología, inteligencia de negocio en gobernanza y análisis forense de datos - Foco en los procesos completos horizontales de GRC	- Excesivo foco financiero, auditoría e impuestos - Su propuesta de valor pretende cubrir todos los aspectos horizontales de negocio de una empresa, y GRC se convierte en un ofrecimiento más creando dudas sobre su especialización	- Poca o ninguna mención a la gobernanza corporativa o estratégica - Su foco primordial es la asesoría de riesgo - Por lo tanto, se recomienda no utilizar esta consultora para esta tesis
McKinsey	- Consultora de estrategia con foco en gestión operativa y su versión de “estrategia ejecutable”⁷⁹ +9.000 empleados	Foco global y multifuncional en los aspectos financieros del riesgo Especial conocimiento de Basel III y Solvency II	- Su práctica de GRC se encuentra bajo el dominio de Riesgo y su foco es primordialmente financiero y específicamente en riesgos crediticios y de mercado - Poco foco en los aspectos de gobernanza operativa o estratégica	- Poca o ninguna mención a la gobernanza corporativa o estratégica - Por lo tanto, se recomienda no utilizar esta consultora para esta tesis
PwC	- Consultora de negocio que está expandiendo su capital intelectual con adquisiciones de consultoras estratégicas de nicho, con foco en asesoría, seguros e impuestos + 180.000 empleados	- Tiene una práctica de +10.000 empleados dedicada a la asesoría de riesgo que incluye y conecta estrategia, finanzas, operaciones y cumplimiento - Desarrollo de metodologías de riesgo por sector, y herramientas y capacidades ajustadas a las necesidades regulatorias de cada cliente	- Su división de Riesgo está altamente enfocada a aspectos financieros y regulatorios para evitar riesgos en impuestos - Poco o nulo foco en los aspectos de gobernanza operativa o estratégica	- Poca o ninguna mención a la gobernanza corporativa o estratégica - Por lo tanto, se recomienda no utilizar esta consultora para esta tesis

Fuente: elaboración propia y de las webs de las consultoras citadas en la tabla.

⁷⁹ El término original que McKinsey utiliza es *actionable strategy*, que aquí se traduce como “estrategia ejecutable” por entender que la pretensión de la consultora no es sólo que se accione la estrategia, si no que además la estrategia resulte en acciones que se pueden ejecutar.

3.2.2 La gestión de objetivos

Crear objetivos⁸⁰ que los equipos y las organizaciones puedan cumplir no solamente consiste en definir lo que se necesita hacer, también es necesario deletrear qué se ha de cumplir porque no se puede asumir que todo aquel que esté involucrado sabe cómo pasar del concepto a la consecución (Halvorson, 2014). Esta definición de los objetivos y los marcos de actuación que facilitan su cumplimiento forman parte de la Teoría del *goal-framing*, la cual se enfoca en las fuerzas de motivación de un grupo y sus competidores más directos. Su fundamento es cognitivo e implica la necesidad de activar constructos mentales para afectar el comportamiento, y que los objetivos y las motivaciones están intrínsecamente relacionados (Lindenberg y Foss, 2011).

El análisis sobre sus diferentes implicaciones en la gobernanza operativa de la estrategia parece indicar que el fortalecimiento del marco normativo estaría más alineado con los mecanismos necesarios de la ejecución de la estrategia y la supervisión del Consejo: la estrategia corporativa es un bienestar colectivo; la estrategia corporativa un elemento que requiere foco en la consecución de objetivos grupales comunes y su ejecución lleva tiempo y requiere la producción alineada de actividades; la ejecución de la estrategia a nivel corporativo requiere un foco en la estructura de equipo; aspectos colectivos como la visión y la misión compartida; y objetivos comunes. Este marco alineará los indicadores de comportamiento oportunos en base a estas necesidades.

Entendido el marco normativo como el principal ingrediente del comportamiento necesario para facilitar la ejecución de la estrategia por parte del Consejo, nos centramos ahora en la gestión por objetivos en sí, y en este campo prevalece y perdura la mejor y más extendida práctica que se conoce a la fecha: la gestión por objetivos⁸¹ de Drucker que aparece inicialmente

⁸⁰ En esta tesis se utilizan los términos objetivos y metas indistintamente, traducidos del término inglés *goals*, <http://www.linguee.es/espanol-ingles/search?source=ingles&query=goals>. Acceso el 14 de julio de 2014.

⁸¹ Esta tesis utiliza el término “Gestión por objetivos”, refiriéndose indistintamente a otras terminologías que también aparecen en la literatura y vienen a significar los mismos, como “Administración por objetivos o ApO”, “Dirección por objetivos o DpO” o “*Management by Objectives* o MBO”.

Tabla 8: Resumen de la Teoría del *goal-framing*

Elementos de la Teoría del <i>goal-framing</i>	Marco normativo	Marco hedónico	Marco de ganancia	Implicaciones en la gobernanza operativa de la estrategia
¿Qué objetivos influyen el comportamiento?	“Nosotros”: prioridad de la forma colectiva, la producción conjunta y el comportamiento apropiado y ejemplar	“Yo”: la persona focalizada en sí misma y que está motivada en la mejora sobre cómo se siente ahora	“Yo”: la persona focalizada en sí misma y que está motivada en mejorar sus recursos	Al ser la estrategia corporativa un elemento fundamental del bienestar colectivo, el marco normativo parece el más apropiado.
Ejemplos de comportamiento	Seguimiento de las reglas organizativas y las regulaciones corporativas; dependencia en otros y aplicación atemporal; base para la motivación de la producción conjunta	Diferentes tipos de cómo conseguir la diversión en el trabajo; evitar actividades que no sean placenteras aunque sean necesarias	Cualquier comportamiento que esté motivado por una potencial mejora de la renta o el estatus	Al ser la estrategia corporativa un elemento que requiere foco en la consecución de objetivos grupales comunes, su ejecución lleva tiempo y requiere la producción alineada de actividades, el marco normativo parece el más apropiado.
¿Qué factores específicos fortalecen el <i>goal-framing</i> ?	Actividades transparentes; estructuras de equipo; visión y misión del grupo; objetivos colectivos; recompensas que enfatizan los objetivos comunes	Foco en actividades que generan gozo y recompensas como oficinas más grandes, coches de compañía	Grandes recompensas individuales; gran foco en la carrera personal; alta competición	La ejecución de la estrategia a nivel corporativo requiere un foco en la estructura de equipo, aspectos colectivos como la visión y la misión compartida, y objetivos comunes, por lo que el marco normativo parece el más apropiado

Fuente: Lindenberg y Foss (2011) y elaboración propia.

en su libro “The Practice of Management” (Drucker, 1954) y que ha evolucionado hasta nuestros días. Su aportación toma como base los conceptos iniciales de Alfred Sloan sobre la gestión de las operaciones mediante el control de estadísticas y parámetros financieros. Después George Odiorne (Odiorne, 1965) construye sobre el legado de Drucker describiendo un proceso que permite al gestor y a su subordinado identificar conjuntamente los objetivos comunes, definiendo en detalle las actividades de foco y las responsabilidades individuales para conseguir así evaluar con mayor precisión la contribución de cada empleado. A efectos de esta tesis se

considera el siguiente entendimiento y las siguientes características principales de la gestión por objetivos:

- Define áreas claves en la compañía para establecer retos y evaluar los resultados, cuyas principales variables medibles son:
 - Posición de la empresa en el mercado en función del mercado potencial
 - Rendimiento y desarrollo de la dirección
 - Rendimiento y la actitud del empleado
 - Innovación (productos, servicios, procesos)
 - Productividad
 - Rentabilidad
 - Recursos financieros
- Los componentes de estas variables son:
 - Especificidad de las metas
 - Toma de decisiones y participación
 - Plazos de ejecución
 - Rendimiento

Desde la perspectiva de los posibles indicadores asociados a la ejecución de la estrategia, se pueden extraer conclusiones sobre la necesidad de tener: procesos de generación de objetivos (todos los componentes de la variables); objetivos individuales in colectivos (especificidad de las metas, productividad, rentabilidad, rendimiento); un acercamiento hacia la satisfacción del empleado (rendimiento y actitud del empleado, toma de decisiones y participación); un balance cuantitativo y cualitativo (innovación, recursos financieros).

La gestión de objetivos nos indica una serie de componentes y claves que pueden ser útiles a la hora de alinear los objetivos de forma estructurada. Pero parecería importante analizar si existe un impacto en el Modelo de Gobernanza Operativa de la Estrategia respecto a los procesos que rigen algunos de estos componentes. El estado de la cuestión sugiere que existen tres análisis

pertinentes: uno relacionado con el proceso en general sobre el uso de información utilizada en la generación de los objetivos; otro relacionado con el proceso de generación de los objetivos y su relación con la satisfacción del empleado y el resultante compromiso; y otro adicional relacionado con la rendición de cuentas o *accountability*.

3.2.2.1 La información

La utilización de la información y su diversidad puede convertirse en ventaja o desventaja para el Consejo en lo relacionado con las actividades estratégicas. Un estudio realizado por Zhang (2010) sobre 318 CEOs y sus correspondientes Consejos entre el 2003 y 2005 en Noruega demostró que el uso de información diversa tiene un mayor impacto en las actividades estratégicas actuales que la simple posesión de dicha información. También demostró que el control, el muestreo, la repetición y la evaluación continua sobre posibles prejuicios del uso de dicha información por parte del Consejo son necesarios para reducir comportamientos que afecten la calidad de la información diversa. Acorde al estudio de 210 empresas del *Fortune 1000* realizado por Payne, Bensons y Finegold (2009) los indicadores⁸² de la información, conocimiento, incentivos y ocasión de la oportunidad, están relacionados con equipos de alto rendimiento y mayores niveles de efectividad de los Consejos, y por ende con un mayor rendimiento financiero. Adicionalmente se probó que el uso de información diversa tiene valor en la mejora de la calidad de la toma de decisiones por parte del grupo. Sin embargo, las tendencias actuales respecto a cómo se están estructurando los Consejos parecen ir en contraposición a la diversidad de información. Puesto que las corporaciones cotizadas más grandes parecen estar optando por Consejos que consisten enteramente de directores independientes excepto el CEO, que además puede ejercer de Presidente⁸³ del Consejo, se está consiguiendo el efecto opuesto a la generación de independencia pues el CEO tiene en su potestad reducir el flujo de información que se utiliza (Brown, 2015). Los directores dependen de la información proporcionada por el CEO (máxime si son independientes), y puesto que el CEO tiene incentivos para limitar el acceso por parte de los directores a la información

⁸² Los autores utilizan el término atributo, que se tiende a utilizar como indicador y que aplica también en este caso

⁸³ Se traduce *Chair of the Board* por Presidente del Consejo.

(minimizando la intervención), éste lo puede hacer de varias formas, como por ejemplo, controlando el sistema formal de diseminación de la información; mediante la frecuencia de las reuniones: mediante la fijación de la agenda; decidiendo que materiales que se distribuyen; controlando el flujo general de la información; y reduciendo la posibilidad de que los directores tengan relaciones interpersonales entre ellos, entre otros. Para minimizar este comportamiento, en los EE.UU. el congreso impuso obligaciones de reporte al Consejo, y Sarbanes-Oxley fijó el requerimiento de que contables externos expusieran las disputas asociadas al comité de auditoría (Brown, 2015).

A nivel organizativo, incluida la organización del Consejo, las actividades de ingeniería, gestión y apalancamiento del conocimiento individual y grupal se están convirtiendo en actividades estratégicas para conseguir ventaja competitiva. Pero el proceso de diseminación de la información y sus características para la generación de aprendizaje y la creación de conocimiento no tiene la atención adecuada (Muthusamy, 2008). Un estudio en una compañía sueca sobre la información corporativa almacenada entre 1989 y 1998 concluyó que, aunque la información que el TMT proporcionaba al Consejo cambiaba de forma considerable en el tiempo, la realidad era que el contenido asociado se mantenía prácticamente inalterado. Parece haber una necesidad para incorporar o mejorar la información que el Consejo recibe y cuando mediante la integración de reportes de gobernanza corporativa y de mejora de la propia gestión de los reportes (Johanson, 2008).

Analizando las características de los procesos informacionales Pirson y Turnbull (2011) concluyeron que una de las razones por las que los Consejos no gestionaron bien el riesgo antes y durante la crisis financiera fue porque no tenían acceso a información relevante sobre dichos riesgos ni control sobre la provisión de la información que recibían. En España, por ejemplo, parece que la implementación de la gobernanza corporativa está teniendo resultados mixtos, resultando en un sistema de gobernanza híbrido caracterizado por el estado como regulador y la presencia de mayor capital en el mercado, y que en la práctica se ha perdido transparencia en la información (Gutiérrez y Surroca, 2014). Shapira (2000) va más allá y sugiere que el problema de la agencia (tema central en la gobernanza) no se soluciona con la monitorización y la

medición, sino utilizando argumentos cognitivos, mediante contratos de incentivación y mejorando e incrementando el flujo de la comunicación. Así mismo, Cornelli, Kominek y Ljungqvist (2013), en un estudio sobre la monitorización del CEO y su relación con la mejora del rendimiento, concluyeron que la disponibilidad de la información, y más en el caso de la información *soft*⁸⁴, ayuda a entender mejor el rendimiento del CEO evitando juicios de valor limitados a circunstancias extraordinarias y casuales.

3.2.2.2 Proceso de generación de objetivos y satisfacción del empleado

Por un lado, es necesario incluir un elemento de participación del grupo en los procesos de toma de decisión porque genera dignidad y autonomía sobre aquellos a los que la decisión les afecta, y porque adicionalmente legitima el proceso en sí promocionando valores de participación, deliberación y consenso (Solum, 2004). Esta circunstancia podría extenderse al grupo de empleados de una corporación y cómo les pueda afectar la gestión de objetivos de toda la corporación. En línea con esta idea, el control, el muestreo, la repetición y la evaluación de prejuicios en los procesos de uso de información (por ejemplo, generación de objetivos) son necesarios en el Consejo (Zhang, 2010) y en particular en lo relacionado con la gestión de objetivos asociados a la estrategia. De hecho, la estimulación intelectual y la inspiración se asocian a un mayor rendimiento estratégico persistente (Kirkpatrick y Locke, 1996), las cuales se deben lograr durante el proceso de generación de objetivos. Y esto aplica también a las organizaciones sin ánimo de lucro, que utilizan sistemas de compensación basados en el rendimiento para alinear el comportamiento de gestores y empleados con los objetivos principales (Speckbacher, 2008). Por otro lado, respecto a la satisfacción del empleado en relación con la fijación de los objetivos, es importante entender cuáles son los procesos que incrementan el compromiso. La relación entre la satisfacción del empleado y el compromiso resultante de la fijación de los objetivos, y cómo estos factores impactan el rendimiento del empleado en la consecución de los objetivos, han sido ampliamente estudiados por los investigadores. La conclusión es que los sistemas de evaluación del rendimiento del empleado

⁸⁴ En adelante se utiliza en anglicismo *soft* para referirse a los indicadores menos operativos o financieros y más relacionados con las personas.

(que incluyen el proceso de fijación de los objetivos) y el subsecuente compromiso del empleado resultan en un rendimiento superior y persistente (Bart, Bontis y Taggar, 2001; Bontis y Dragonetti, 1999), y por lo tanto es relevante considerar este factor como un posible indicador. Un ejemplo son las MFIs, las cuales se ven positivamente afectadas por la proporción de incentivos de los empleados y los estándares adoptados por las instituciones asociadas, considerando estos incentivos como mecanismos de la gobernanza (Etapé-Dubreuil y Torreguitart-Miranda, 2015).

3.2.2.3 Rendición de cuentas o *accountability*

Estos mecanismos de gobernanza respecto a la incentivación del empleado están relacionados a su vez con el concepto de rendición de cuentas o *accountability*. Los procesos a través de los cuales se pide una rendición de cuentas del empleado deben estar alineados con una dirección adecuada que permita un alineamiento organizativo que no sea malgastado o incluso contrariado por una falta innecesaria de confianza hacia el empleado. En términos de gobernanza, este alineamiento organizativo no es más que una congruencia intencionada entre objetivos, funciones y actividades (Vagadia, 2014). El alineamiento del comportamiento y los valores del empleado con la estrategia organizativa de la empresa resulta en un rendimiento superior persistente (Bart, Bontis y Taggar, 2001). Como se ha indicado anteriormente, el problema de la doble agencia puede ser paliado reconciliando los requerimientos de la gobernanza con la monitorización mutua y la promoción de la confianza en el empleado, entre otros factores (Child y Rodrigues, 2003), si bien esta confianza también debe generarse entre los grupos de interés para poder afrontar problemas éticos asociados con la transparencia, la optimización de las decisiones y acciones, y las relaciones entre las partes (Müller, Turner, Andersen, Shao y Kvalnes, 2014).

3.2.3 El modelo integrado económico y de gestión

El modelo de gobernanza propuesto por Uhlaner, Wright y Huse (2007) pretende ampliar las miras de los códigos actuales de la gobernanza corporativa incorporando aspectos del Consejo, el rol de los propietarios, la remuneración ejecutiva y el reporte financiero y la

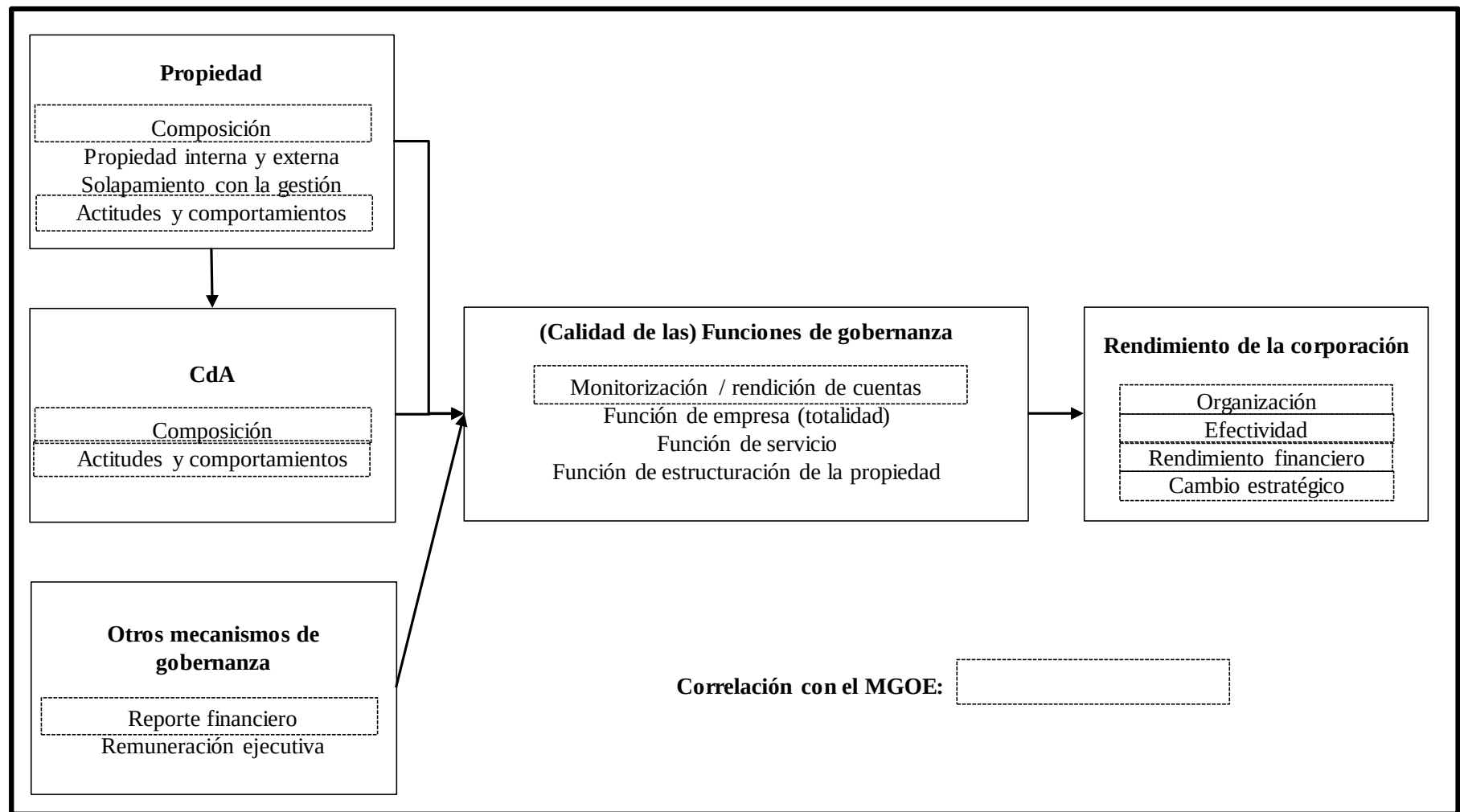
auditoría. Su modelo se compone de cinco componentes o funciones, tres de los cuales, la propiedad, el Consejo y los mecanismos de gobernanza, influyen la calidad de la función de gobernanza, la cual a su vez influye el rendimiento de la corporación. El componente de propiedad influye la calidad del componente Consejo, lo cual es lógico pues la propiedad decide quién ha de estar en el Consejo. Cada uno de estos componentes, que se podrían denominar constructos, tiene a su vez unos mecanismos asociados, que se podrían denominar indicadores. La Figura 12 explica este modelo.

Lo relevante de este modelo es que incorpora dimensiones adicionales relacionadas con la rendición de cuentas, la monitorización y la capacidad de actuar a un nivel de corporación relativamente completo. Utilizando la terminología análoga incluida en su modelo, se pueden encontrar posibles asociaciones con el Modelo de Gobernanza Operativa de la Estrategia como sigue: “composición” con “estructura del Consejo”; “reporte financiero” con “la medición de la ejecución de la estrategia”; “monitorización” con “el proceso del modelo en su conjunto”; “rendición de cuentas” con “la medición de la ejecución de la estrategia” y “la cultura de la empresa”; “organización” con “la cultura de la empresa” y con “la estructura del Consejo”; “efectividad” con “la toma de decisiones”; “rendimiento financiero” y “la medición de la ejecución de la estrategia”; “cambio estratégico” y el proceso completo del “Modelo de Gobernanza Operativa de la Estrategia”.

3.2.4 El Governance Self-Assessment Check-List

El GSAC (*Governance Self-Assessment Check-list*) fue elaborado por Gill, Flynn, y Reissing (2005) y proporciona una lista básica y simple de conceptos de la gobernanza que pretende ayudar al Consejo. Esta lista y su comercialización la gestiona actualmente la consultora Synergy Associates, propiedad del propio Gill. El GSAC se diseñó en 2005 como una lista de conceptos de las organizaciones sin ánimo de lucro y en el sector público que

Figura 12: Modelo integrado económico



Fuente: Ulhaner, Wright y Huse (2007) y elaboración propia.

ayudaría a identificar fortalezas y debilidades de la gobernanza en sus organizaciones, educar a los miembros del Consejo sobre los aspectos esenciales del buen gobierno, y mejorar sus prácticas de gobernanza. En la actualidad⁸⁵ esta lista y este proceso los gestiona la empresa Synergy Associates (*Consultants in Governance and Organizational Development*), abarca todo el entorno empresarial (privado y público, con y sin ánimo de lucro) y tiene como objetivo el facilitar a los miembros del Consejo y la dirección general el reflexionar y discutir sobre sus responsabilidades, como trabajan entre ellos y cuál es el valor que proporcionan al rendimiento eficaz de la organización.

El GSAC proporciona una lista de 12 componentes categorizados como sigue: estructura del Consejo, responsabilidades del Consejo, los procesos del Consejo, y la cultura del Consejo. Un estudio independiente realizado por Gill, Flynn y Reissing (2005) sobre los 144 elementos que lo componen concluyó que las escalas más bajas de dichos elementos proporcionaban una fiabilidad consistente y excelente y unos buenos criterios de validación, y que el resultado de su aplicación podía ayudar a encontrar aspectos relevantes sobre el rendimiento del Consejo en términos de fortalezas y debilidades.

Si bien es cierto que no se han encontrado otras listas y modelos de conceptos de gobernanza que ya se implementen como sistemas de medición y asesoramiento en el campo de la gobernanza y el Consejo, también es cierto que el foco del GSAC es el Consejo de las organizaciones sin ánimo de lucro, lo cual contamina la elección de los componentes en relación con el objeto de esta tesis que se focaliza en empresas con ánimo de lucro. Por lo tanto, esta metodología no se considerará en esta investigación.

3.2.5 Algunos sistemas de medición del rendimiento

Jensen (2001) asocia la Teoría de los Grupos de Interés con la necesidad de proporcionar sistemas de medición que sí proporcionen puntuaciones válidas, esto es, medidas concretas que

⁸⁵ Fuente: <http://www.synergypress.com/services/GovernanceSelfAssessmentChecklist.htm#gsac>. Acceso el 17 de mayo de 2014.

sí proporcionen rendición de cuentas a los gestores. Uno de estos sistemas es el BSC, introducido por Kaplan y Norton (1992), cuyo desarrollo inicial pretendía resolver problemas de rendimiento, pero que las organizaciones lo utilizaban para implementar y valorar las acciones estratégicas (Kaplan y Norton, 2000; 2001; 2004), resultando en el nacimiento del mapeo estratégico. Su visión es que actualmente la dirección tiene muchas medidas y no es posible evaluarla, y que es necesario una medida unidimensional que mida el rendimiento en una organización que sea consistente con la estrategia. Jensen está demandando un alineamiento de la ejecución de la estrategia con una única medida a incluir en los BSC para contribuir a un mayor rendimiento y contribución a la corporación. Otro de estos sistemas es el SPMS traduce la estrategia en acción y permite liderar la organización para que consiga su ventaja competitiva (Fitzgerald, Johnston, Brignall, Silvestro y Voss, 1991), y se diseña en base a la estrategia definida.

Lo relevante de estos sistemas con respecto al Modelo de Gobernanza Operativa de la Estrategia es que parece existir una relación entre el SPMS, y en particular el BSC, y la habilidad de las organizaciones para aprender a adaptarse respecto a los agentes externos a la estrategia. Es decir, el Consejo puede utilizar estos sistemas para tomar decisiones basadas en procesos racionales que se basan en información relevante sobre la ejecución de la estrategia definida. Así mismo, el SPMS y el BSC proporcionan una base sobre la que trabajar contra unas medidas y objetivos concretos, aportando estructura, dirección y expectativas claras sobre lo que se espera del empleado. De hecho, existe una correlación positiva entre el sentido del foco y la disciplina y el rendimiento del empleado respecto a la estrategia definida que permite conseguir un rendimiento superior en la empresa (Clark y Morgan, 2001). Es decir, a mayor foco y disciplina o conformismo, mayor rendimiento. Esto no implica lo contrario, esto es, que el reto constructivo no resulte en un rendimiento estratégico superior.

Estos sistemas ofrecen unas metodologías y categorizaciones que permiten a la corporación medir componentes organizativos y componentes relacionados con la ventaja competitiva, como indica la Tabla 9.

Tabla 9: Componentes principales del SPMS y del BSC

Componentes organizativos	Componentes de ventaja competitiva
Dimensión del mercado (orientación al cliente; orientación al competidor; coordinación entre funciones)	Beneficios
Dimensión de emprendimiento	Cuota de mercado y posicionamiento del producto / servicio
Dimensión de la innovación	Incremento de ventas
	Lealtad a la marca

Fuente: Kaplan y Norton (2001), Fitzgerald, Johnston, Brignall, Silvestro y Voss (1991) y elaboración propia.

Estos componentes pueden servir de base para el Modelo de Gobernanza Operativa de la Estrategia en la cuantificación de la ejecución de la estrategia en términos intrínsecos a la organización (por ejemplo, emprendimiento e innovación) y en términos extrínsecos (por ejemplo, cuota de mercado y lealtad a la marca), proporcionando así un complemento necesario tanto en las valoraciones propias del rendimiento del Consejo como en los aspectos culturales asociados a la organización como ente y a sus propios empleados.

3.2.6 La cultura corporativa y el comportamiento disfuncional en el Consejo

En 2013 la *Association of Chartered Certified Accountants* (a partir de ahora denominada ACCA) y el *Economic and Social Research Council* (a partir de ahora denominado ESRC) realizaron una investigación sobre la cultura corporativa para entender las causas del comportamiento disfuncional en las organizaciones. La relevancia de esta investigación para esta tesis radica en: la idoneidad de la temática sobre la cultura corporativa; el hecho de que estos institutos utilizan un enfoque sobre el Consejo, el papel de la gobernanza y el prospecto de la auditoría en esta relación; y la expectativa establecida en la investigación del FSB⁸⁶ de que la supervisión del Consejo de las empresas de servicios financieros debe incluir el asesoramiento del apetito de riesgo de la cultura corporativa. Los objetivos finales con respecto a la investigación eran tres: entender en general los objetivos y propósitos de las organizaciones; entender el comportamiento que dichas organizaciones quieren fomentar y aquellos

⁸⁶ Acrónimo de *Financial Stability Board*.

comportamientos que no quieren fomentar y entender el tipo de comunicación que debe realizar el Consejo a través de la organización para conseguir dichos objetivos. Para ello realizaron cuatro sesiones con más de 150 personas de los negocios, la academia y organizaciones regulatorias que eran expertas en la cultura corporativa. Las funciones de estas personas incluían directores ejecutivos, directores no-ejecutivos, auditores internos, gestores de riesgo e información procedente de consultores especializados en el Consejo. Adicionalmente, se procesaron respuestas de más de 2000 participantes seleccionados en un cuestionario por internet. Los resultados de la investigación arrojaron luz sobre los factores que el Consejo debe considerar en la evaluación y la selección de la cultura corporativa necesaria para conseguir el comportamiento organizativo requerido por la estrategia fijada. Los resultados y su idoneidad se pueden ver reflejados en la Tabla 10 (se mantiene el mismo orden de presentación que en el documento original).

3.2.7 La toma de decisiones

Aunque el proceso de toma de decisiones está claramente instaurado en las prácticas empresariales, no parecen existir metodologías o investigaciones adicionales sobre esta temática que no sean las establecidas por la literatura académica. Ésta nos refiere generalmente al trabajo de Koontz (1998), quién visionaba a la dirección (el Consejo y el comité ejecutivo) de una empresa como un organismo social cuya misión es la de alcanzar los objetivos de forma eficiente mediante la habilidad de la propia dirección sobre los empleados. Su foco era principalmente humanístico y se refería a la necesidad de tomar decisiones adecuadas con los empleados para conseguir la eficiencia requerida. Este primer acercamiento humanístico evolucionó hacia metodologías más contextuales y la asignación de atributos y modelos que permitieran diferenciar los diferentes tipos de decisión y el comportamiento gerencial. En este sentido y acorde a Hellriegel y Slocum (2004), la toma de decisiones es el proceso por el cual se definen los problemas, se recopilan los datos necesarios, se general las alternativas pertinentes y se selecciona el curso de acción más apropiado.

Tabla 10: Factores culturales de la corporación que el Consejo debe considerar

Factor	Argumento	Idoneidad para el Modelo de Gobernanza Operativa de la Estrategia
#1. Valores como un generador de riqueza versus valores como medida de proteccionismo	El Consejo puede considerar qué clase de valores quieren tener para asegurarse que estos valores sean parte de la organización	El Modelo de Gobernanza Operativa de la Estrategia trata de la facilitación de la ejecución de la estrategia como tema fundamental, y la temática de valores está muy ligada a aspectos culturales. Aunque si puede existir una relevancia sobre su validez a la hora de la ejecución en una organización, no parece apropiado reconsiderar los valores organizativos cada vez que se genere una estrategia. Este factor es atemporal, y la estrategia es temporal. Por lo tanto, no procede utilizar este factor.
#2. Aceptación de los errores versus la tolerancia cero de los errores	El Consejo puede considerar si la organización debe aceptar los errores, y si los equipos de gestión deben tener suficiente tolerancia al respecto para proporcionar una crítica constructiva	Al igual que en el caso del factor #1, este es un aspecto muy particular de la cultura corporativa que es atemporal, y la estrategia puede ser temporal. Por lo tanto, no procede utilizar este factor.
#3. Liderazgo versus seguidores	El Consejo puede considerar qué tipo de liderazgo ejerce y averiguar cómo es percibido en la organización.	La ejecución de la estrategia y su supervisión por parte del Consejo establece que éste ya tiene un estilo definido que no se considera como elemento a discutir. Por lo tanto, no procede utilizar este factor.
#4. Conformidad versus reto	El Consejo puede considerar qué grado de estilo constructivo se fomenta en el propio Consejo y entender la cohesión de los equipos si es necesario buscar el reto	A efectos estratégicos se considera importante la capacidad de reto constructivo en la ejecución de la estrategia versus la conformidad generada que no da valor en posibles alternativas viables. Por lo tanto, procede utilizar este factor y se adapta a “Reto constructivo” para denotar positivismo. Este método de formulación de los factores se utilizará de aquí en adelante en esta tabla.
#5. Independencia versus involucración	El Consejo puede considerar si los directores externos tienen suficiente independencia, así como si se involucran en la medida requerida.	La supervisión de la estrategia por parte del Consejo de Administración se puede beneficiar de la puesta en común de opiniones diferentes, así como de tener una involucración plena de sus miembros. Así mismo, esto se puede implementar al resto de la organización, pues estos factores pueden afectar en gran medida la ejecución o falta de ella de la estrategia. Por lo tanto, procede utilizar este factor y se adapta a “Involucración”.
#6. Aplicación del reglamento versus evitar el reglamento	El Consejo puede considerar el tipo de actitud del empleado respecto a la aplicación del reglamento, influyendo en el riesgo interno y posibles beneficios externos	El cumplimiento del reglamento es un factor importante en la gobernanza, y máxime en la ejecución de la estrategia, la cual puede incluir aspectos novedosos que requieren de un análisis sobre su idoneidad a efectos de políticas internas y externas. Sin embargo, la forma en que este factor está posicionado (sí o no) permite un riesgo inaceptable. Por lo tanto, no procede utilizar este factor, aunque en el factor #7 que se explora a continuación se utiliza este concepto.
#7. Sentido común versus reglas y procedimientos	El Consejo puede considerar cómo conseguir el balance adecuado para que la gente utilice el sentido común y la introducción de nuevas reglas y procedimientos	Este factor posiciona el sentido común como una alternativa y en contra posición a las reglas y los procedimientos, conceptos ambos que no son incompatibles y que son necesarios en la ejecución de la estrategia. Sin embargo, sí tiene relevancia el argumento sobre el balance adecuado entre las reglas y su aplicación. Por lo tanto, procede utilizar este factor y se adapta a “Reglamento”.
# 8. Empowerment versus reglas y reglas estrictas	El Consejo puede considerar cuanto <i>empowerment</i> (o atribución de poderes) es apropiado proporcionar a los grupos o personas	A efectos de la ejecución de la estrategia, este factor está ligado a los factores #6 y #7 y se considera que su incorporación está clara en el factor #7 “Reglamento”.

Factor	Argumento	Idoneidad para el Modelo de Gobernanza Operativa de la Estrategia
#9. Medidas cuantitativas versus rendimiento cualitativo	El Consejo puede considerar qué tipo de medidas deben ser utilizadas a largo plazo y si estas pueden estar relacionadas con ganancias personales	Estos factores son clave en la gestión por objetivos en la ejecución de la estrategia. Sin embargo, el factor parece denotar que no existen medidas cualitativas. Ambos existen y se utilizan ampliamente, y la cuestión es cuál es el balance de los mismos. Por lo tanto, procede utilizar este factor adaptándolo a “Objetivos cuantitativos y/o cualitativos”.
#10. Innovación versus control	El Consejo puede considerar que el control paraliza la innovación. La necesidad de la innovación debe ser balanceada con la necesidad de tener un cierto control.	La innovación es una parte fundamental de cualquier estrategia que se precie, pues el estancamiento en el progreso de la adecuación de productos o servicios contribuyen a una pérdida paulatina de competitividad que no puede ser parte de ninguna estrategia. Por lo tanto, procede utilizar este factor en su forma original y se adapta a “Innovación”.
#11. Apetito de riesgo versus evitar el riesgo	El Consejo debe tener claro qué nivel de riesgo es asumible o permitido, y por qué. Es necesario encontrar el balance adecuado entre riesgo y no riesgo.	La ejecución de la estrategia conlleva riesgos inherentes. La cuestión es cuánto riesgo se ha de asumir y como está de preparada la organización para gestionar dicho riesgo. El apetito del riesgo pretende ayudar en la búsqueda de soluciones para evolucionar a través de la conectividad existente en las organizaciones estableciendo nuevas formas de conexión, lo cual conlleva a toma de decisiones que pueden salir bien o no (Mitleton-Kelly, 2003). Por lo tanto, procede utilizar este factor en su forma original y se adapta a “Riesgo”.
#12. Confianza versus <i>accountability</i>	El incremento de la <i>accountability</i> puede erosionar la confianza del equipo, por lo que el Consejo de Administración debe considerar el balance adecuado entre estos conceptos.	La <i>accountability</i> es una parte fundamental en la ejecución de la estrategia y su balance con la confianza es crítico para asegurar el compromiso del equipo. Por lo tanto, procede utilizar este factor en su forma original y se adapta a “ <i>Accountability</i> ” para denotar positivismo hacia la ejecución de la estrategia.
#13. Beneficio versus valor público	El Consejo puede considerar cuál es balance que necesitan tener entre la consecución del beneficio empresarial y su contribución al bienestar público.	El Modelo de Gobernanza Operativa de la Estrategia es un proceso agnóstico sobre los objetivos a conseguir, siendo estos explicitados en la generación de objetivos. Por lo tanto, no procede utilizar este factor.
#14. Capital humano versus coste humano	El Consejo puede considerar cómo la austeridad económica afectará la atracción del nuevo talento.	Al igual que los factores #1 y #2, este factor es atemporal, y la estrategia es temporal. Por lo tanto, no procede utilizar este factor.

Fuente: ACCA y ESRC (2014) y elaboración propia.

Para estos autores las personas experimentan la necesidad de responder a preguntas específicas en el proceso de la toma de decisión: ¿cuáles son los principios y las reglas?; ¿quién resulta afectado?; ¿cuáles son los beneficios y los costos?; ¿quién tiene derechos?⁸⁷. Estas decisiones se toman en entornos que se pueden considerar modelos, como son el modelo racional, el modelo de racionalidad limitada y el modelo político, y cada uno de ellos puede llevar a un tipo u otro de decisiones. La toma de decisiones es en sí una ciencia que incluye diferentes acercamientos hacia la necesidad de parametrizar situaciones para que la toma de decisión final pueda ser interpretada en un momento dado como la mejor opción. Este proceso busca evitar, en la medida de lo posible, la utilización de la intuición como método de elección de opciones. Sí parece existir una relación positiva entre las buenas prácticas de gobernanza y la creación de valor en la toma de decisiones por parte del Consejo relacionadas con la financiación, la inversión y la gestión del flujo de caja (Byun, Hwang y Lee, 2011). En lo referente a las decisiones que el Consejo ha de tomar respecto a la supervisión de la ejecución de la estrategia, parecería correcto incluir aspectos relacionados con las características de la estructura del Consejo, qué tipo de decisiones toman, el rol que interpretan y cuáles son las fuentes de información que tienen para tomar las decisiones. Parece importante relacionar la toma de decisiones con el riesgo, pues una situación de *risk seeking* (o apetito del riesgo) en la toma de decisiones pueden salir bien o no (Mitleton-Kelly, 2003).

Otro aspecto clave es la participación del empleado en la toma de decisiones. En el proceso de institucionalización de la Teoría Institucional el componente “objetivación” facilita el desarrollo de algún tipo de consenso social entre las personas que toma decisiones en la organización (Tolbert y Zucker, 1996). Una de las sugerencias para paliar el problema de la doble agencia incluye la reconciliación de los requerimientos de la gobernanza con la cooptación del empleado en la gobernanza, un control más inclusivo, una monitorización mutua y la promoción de la confianza (Child y Rodrigues, 2003), lo cual implica una mayor participación del empleado en términos estratégicos y de ejecución. Algunos académicos sugieren incluir la participación del empleado como elemento de contención del oportunismo gerencial o de acciones de interés propio, sugiriendo que una posible reacción de los subordinados puede ayudar a paliar el problema de la agencia (Acharya, Myers y Rajan, 2011). Rutherford (1992), citado en Solum (2004: 95-96) se muestra bastante categórica al sugerir que el procedimiento asociado a la toma de decisiones no solo debe promocionar su racionalidad (decisiones objetivas y precisas), si no también

⁸⁷ Estos autores plantean una pregunta adicional sobre la intensidad ética de la toma de decisiones que no parece apropiada para el MGOE.

mostrar respeto por las personas permitiendo una participación activa en las decisiones que afectan sus intereses. Desde una perspectiva estratégica, Muthusamy, Bobinsky y Jawahar (2011) demuestran como la participación del empleado en la toma de decisiones en temas corporativos aumenta el rendimiento organizativo y limita el exceso corporativo.

Si bien una masiva participación del empleado en la toma de decisiones del Consejo puede no corresponder con la realidad empresarial (información asimétrica, velocidad, armonía, etc.), es posible considerar que ciertos roles de los empleados puedan dar valor dependiendo de los temas a tratar. Un estudio de Ratnatunga y Alam (2011) demuestra que los contables que trabajan en el control de la gestión⁸⁸ y que tienen un rol en el proceso de gobernanza estratégica con acceso al TMT para socializar sus conocimientos y análisis, pueden ofrecer visiones realistas que eliminan optimismos excesivos. Acorde a este estudio, la clave estaba en tener un verdadero rol en dicho proceso de gobernanza estratégica para la socialización de sus análisis, pues en general los gestores de la gestión de control que trabajan en el ámbito estratégico integran aspectos de la política de gestión y conformidad con el rendimiento, asumiendo así un rol más tradicional que aquellos que sí tienen acceso al Consejo. Por lo tanto, parece relevante considerar la participación del empleado como elemento clave para la gobernanza operativa de la estrategia en lo referente a la toma de decisiones.

3.2.8 El *Integrated Reporting*

El *Integrated Reporting* es una proposición de valor generada entre el IIA y los países Francia, Holanda, Noruega, España, Reino Unido e Irlanda. Es un reporte integrado que pretende explicar cómo una organización crea valor en el tiempo, y por lo tanto provee comprensión sobre: el entorno externo que afecta a la organización; el capital (que puede ser financiero, manufacturado, intelectual, humano, social, relacional y natural); y cómo la organización interactúa en el entorno exterior y los capitales para crear valor a corto, medio y largo plazo⁸⁹. Este reporte se alinea con la necesidad de extender el ámbito de los objetivos de reporte incluyendo información no financiera (siguiendo las directrices de COSO *Enterprise Management Framework* de 2004).

⁸⁸ Traducción del término *management accountant*

⁸⁹ Fuente: The Institute of Internal Auditors (2015).

El *Integrated Reporting* se basa en unos conceptos fundamentales, que se explican en la Tabla 11.

Tabla 11: Principios del *Integrated Reporting*

Principio	Significado
Foco estratégico y orientación de futuro	Proporcionar una comprensión y visión ⁹⁰ de la estrategia de la organización, y como ésta está relacionada con la capacidad de dicha organización para crear valor en el tiempo (corto, medio y largo plazo) y a su propio uso, y el efecto en el capital
Conectividad de la información	Proporcionar una visión holística de la combinación, la interrelación y las dependencias de los factores que afectan a las capacidades de la organización para crear valor en el tiempo
Relaciones de los grupos de interés	Proporcionar una comprensión y perspectiva de la naturaleza y la calidad de las relaciones de la organización con los grupos de interés clave, incluyendo cómo y hasta qué nivel la organización entiende, toma en consideración y responde a sus necesidades e intereses legítimos
Materialidad	Proporcionar información sobre temas que afectan sustancialmente a las capacidades de la organización para crear valor en el tiempo (corto, medio y largo plazo)
Concisión	Proporcionar concisión para facilitar la discusión entre las diferentes funciones que elaboran y utilizan el reporte
Fiabilidad y exhaustividad	Proporcionar todo el material necesario, positivo y negativo, de una forma balanceada y sin errores
Consistencia y comparabilidad	La información debe ser presentada sobre la base de que es consistente en el tiempo y de una forma que permite la comparación con las capacidades de otras organizaciones para crear valor en el tiempo

Fuente: *The Institute of Internal Auditors* (2015) y elaboración propia.

Adicionalmente, el *Integrated Reporting* consta de siete componentes principales que se explican en la Tabla 12.

⁹⁰ Se traduce *insight* por comprensión y visión, como dos de las opciones que aparecen en <http://www.linguee.es/espanol-ingles/search?source=auto&query=insight>

Tabla 12: Componentes del *Integrated Reporting*

Componente	Significado
Síntesis organizativa y entorno externo	Qué hace la organización y las circunstancias en las que opera, incluyendo información sobre: la misión; la visión; la estructura operativa; las actividades principales; el mercado; el entorno competitivo
Gobernanza	Cómo la estructura de la gobernanza de la organización da soporte a la capacidad de dicha organización para crear valor en el tiempo (corto, medio y largo plazo), incluyendo información sobre: las mejores prácticas utilizadas; la efectividad y eficiencia de los mecanismos de dirección; la coordinación y monitorización; la claridad de la propiedad y posibles inconsistencias en la estructura organizativa o el proceso de relación con los grupos de interés; la transparencia y la <i>accountability</i>
Modelo de negocio	Cuál es el modelo de negocio y su proceso de generación de valor, incluyendo información sobre: el alineamiento del negocio con la estrategia; el uso eficiente de las diferentes fuentes de capital y sus efectos en el modelo; los huecos en la gobernanza generados por la diversidad de otros modelos; la evaluación de que la organización monitoriza los cambios internos y externos y su impacto en el modelo de negocio
Estrategia y asignación de recursos	Hacia dónde va la corporación y cómo pretende llegar, incluyendo información sobre: el cumplimiento de la misión y los valores; la justificación y validación de cambios significativos en la estrategia; alineamiento del apetito de riesgo con las alternativas estratégicas; la evaluación sobre el alineamiento de los objetivos y la estrategia; el análisis de causas de raíz; el alineamiento de los recursos y la estrategia; la discusión con aquellos encargados de la gobernanza sobre oportunidades de mejora de la supervisión del Consejo sobre la planificación de la estrategia; el aseguramiento de la conexión entre el Presidente del Consejo y otros comités relevantes.
Rendimiento	Hasta qué punto la organización ha conseguido sus objetivos estratégicos en el periodo requerido y cuáles son los resultados en términos de efecto en el capital. Incluye información sobre: la evaluación del reporte de la estrategia y los indicadores clave de rendimiento; la revisión de los indicadores cuantitativos y cualitativos clave; la revisión de los controles internos relacionados con la preparación y el procesamiento de datos; la coordinación de la línea de defensa de auditoría al cargo de la monitorización continua de los indicadores clave de rendimiento; la provisión de baremos, información y formación
Riesgos y oportunidades	Cuáles son los riesgos y oportunidades específicos que afectan a la capacidad de la organización para crear valor en el tiempo (corto, medio y largo plazo) y cómo gestiona la organización todo esto, incluyendo información sobre: el plan anual de auditoría; la adecuación de los sistemas de gestión; la provisión de aseguramiento de la efectividad de los controles de gobernanza, riesgo y auditoría interna; la revisión de la consistencia, integridad y fiabilidad; el aseguramiento del ámbito de la gestión de riesgos
Perspectiva	Qué retos e incertidumbres se puede encontrar la organización para conseguir ejecutar su estrategia y cuáles son las implicaciones potenciales para su modelo de negocio o el rendimiento futuro, incluyendo información sobre: la revisión de la conectividad entre los factores externos y los internos; la coordinación con la función de gestión de riesgos; la asesoría de la precisión sobre la que el plan estratégico basa su futuro; la provisión de una visión de las dinámicas internas y externas del proceso de la organización para crear valor

Fuente: *The Institute of Internal Auditors* (2015) y elaboración propia.

Acorde a los autores, la diferencia entre el reporte financiero tradicional y el propuesto por el IIA se explicita en la Tabla 13.

Tabla 13: Comparativa entre el reporte financiero tradicional y el *Integrated Reporting*

Categoría	Reporte financiero tradicional	IR
Forma de pensar	Aislada	Integrada
Custodia	Capital financiero	Todas formas de capital
Foco	Pasado, financiero	Pasado y futuro; conectado; estratégico
Tiempo	A corto plazo	Corto, medio y largo plazo
Confianza	Divulgación contenido	Mayor transparencia
Adaptación	Reglada	Responsiva hacia las circunstancias del individuo
Forma	Amplio y complejo	Conciso y material
Tecnología	Basada en papel	Capacitación tecnológica

Fuente: *The Institute of Internal Auditors* (2015) y elaboración propia.

Aunque la comparativa realizada parece un poco sesgada considerando el reporte financiero tradicional como un reporte estancado en el tiempo (basado en papel) y que no proporciona visión (cortoplacista), las características intrínsecas al IR sí están en línea con la interpretación del Modelo de Gobernanza Operativa de la Estrategia como un proceso y una lista de comprobación que proporciona capacidad al Consejo para facilitar la ejecución de la estrategia. Por ejemplo, la integración de la información y el propio foco del *Integrated Reporting* permite la conexión de datos entrelazados que provean un acercamiento estratégico global hacia la medición y el estado de la cuestión de la ejecución. Así mismo, aspectos como lo conciso del reporte en sí ayudan al Consejo en su supervisión más global y generalista. Por lo tanto, esta propuesta de valor se considera como un elemento importante a considerar en la selección de indicadores.

3.2.9 El Tribunal de Cuentas Europeo

El TCE genera unos estándares y políticas de auditoría que sirven como guía a las instituciones europeas para la realización de auditorías internas por parte de la *European Court of Auditors*. Las responsabilidades de los auditores quedan explícitas en el *Treaty and the Financial Regulation*, y se espera que éstos respeten los manuales de auditorías y los procedimientos establecidos ⁹¹.

⁹¹ Este capítulo se basa exclusivamente en la fuente del Manual de Auditoría de Gestión del TCE. Ver fuente: *European Court of Auditors* (2011).

El objetivo de estos manuales y procedimientos es: promover y conseguir una ética profesional; la realización de juicios profesionales sobre las materias que se auditan; establecer las competencias del equipo de auditoría; proporcionar bases para el requerido escepticismo del auditor; potenciar el control de la calidad de los reportes; y explicitar la documentación de auditoría requerida. Para cumplir con esos objetivos el TCE requiere: la realización de una auditoría financiera y de cumplimiento; una auditoría del rendimiento; la programación y planificación necesaria para la obtención de los datos; la evidencia que permita al auditor concluir; y la forma en la que relacionarse y trabajar con las personas relacionadas con esta actividad. Toda esta actividad finalmente se vuelca en un reporte de auditoría que revierte en una comunicación de las conclusiones con los responsables de la gobernanza.

Es decir, el TCE provee con un sistema de reporte de auditoría que incluye los objetivos y metodología básicos para poder informar a los responsables últimos de la gobernanza de las instituciones europeas sobre sus logros, o falta de ellos, analizando el porqué de los resultados. Considerando el Modelo de Gobernanza Operativa de la Estrategia como un proceso y lista de comprobación de indicadores que ayuden en la ejecución de la estrategia, es fácil entender cómo un sistema de reporte parecido a la auditoría del TCE puede beneficiar al Consejo, pues pretende cumplir con las bases éticas y profesionales requeridas para que el auditor proporcione resultados válidos sobre el estado de la cuestión y rendimiento de una actividad, que bien podría ser la ejecución de la estrategia. La auditoría que más se alinea con el Modelo de Gobernanza Operativa de la Estrategia desde el punto de vista de medición del rendimiento de la estrategia sería aquella que el TCE denomina “Fiscalización directa de la gestión”, como la Tabla 14 indica. Este tipo de fiscalización pretende “aprovechar plenamente los recursos disponibles para maximizar la productividad y poder tener en cuenta las realizaciones y los resultados”⁹² La simplicidad de los cuatro parámetros clave de este tipo de fiscalización (resultados, realizaciones, resultados e impacto) podría ser atractiva desde el punto de vista del Consejo a la hora de medir el estatus del rendimiento de la ejecución de la estrategia con una perspectiva de gobernanza global y de primer nivel.

⁹² Manual de Auditoría de Gestión del TCE. Ver fuente: European Court of Auditors (2011). Capítulo 2: Economía y eficiencia en la auditoría de gestión, páginas 22-23.

Tabla 14: Enfoques y ámbitos de la fiscalización directa del TCE

Enfoque y tipo de auditoría del TCE	Ámbito de aplicación de la auditoría	Adecuación al Modelo de Gobernanza Operativa de la Estrategia como herramienta de medición de la ejecución de la estrategia
Fiscalización directa de la gestión	Recursos, realizaciones, resultados e impacto	Este ámbito se enfoca en la medición específica del progreso de una actividad concreta, proporcionando un resultado transversal y medible. Por lo tanto, este tipo de fiscalización se alinea con el Modelo de Gobernanza Operativa de la Estrategia.
Fiscalización de los sistemas de control	Idoneidad de las políticas y los procedimientos aplicados por los gestores para fomentar, supervisar y evaluar la gestión realizada	Este ámbito mide idoneidad de sistemas, pero no el rendimiento de los factores claves de la ejecución de una actividad. Por lo tanto, este tipo de fiscalización no se alinea con el Modelo de Gobernanza Operativa de la Estrategia.

Fuente: European Court of Auditors (2011).

3.3 Resumen de las prácticas empresariales e institucionales

Tomando las conclusiones de la revisión de la literatura académica como punto de partida y ampliándolas con una investigación de la realidad empresarial asociada, esta tesis ha investigado algunas de las mejores prácticas empresariales e institucionales que pudieran contribuir en la generación de dicho modelo desde una perspectiva operativa y estratégica. Esta investigación ha concluido con la selección de nueve elementos importantes que se debían evaluar como posibles contribuidores al modelo, y en particular como constructos o indicadores. Estos elementos son: el *Governance, Risk, Compliance*; el modelo integrado económico de Ulhaner, Wright y Huse (2007); los marcos de *goal-framing* liderados por Lindenberg y Foss (2011) desarrollados sobre las investigaciones seminales de Drucker (1954) y Odiorne (1965); el *Governance Self-Assessment Check-list* elaborado por Gill, Flynn, y Reissing (2005); el modelo de la *Association of Chartered Certified Accountants* y del *Economic and Social Research Council* (ACCA y ESRC, 2014) sobre la cultura corporativa y el comportamiento disfuncional del Consejo; el *Integrated Reporting* generado entre la consultora KPMG y *The Institute of Internal Auditors* (2015); el modelo de la fiscalización directa de gestión del Tribunal de Cuentas Europeo; y los modelos de medición *Strategic Performance Measuring System* y el *Balance Score Card*. La evaluación de estas prácticas concluyó que el modelo integrado económico y el *Governance Self-Assessment Check-list* no contribuían al Modelo debido a su foco en la gobernanza en general y en el rendimiento de la corporación en su conjunto. Adicionalmente, estos modelos mostraban poco foco en la ejecución de la estrategia.

De las restantes prácticas se tomaron elementos relevantes que ayudaron a conformar cada uno de los diecinueve indicadores que se muestran en sus respectivas tablas en el epígrafe 4.1 y en los cuatro constructos que también se muestran en sus respectivas tablas en el epígrafe 4.2.

Así mismo, y tal y como indica la Tabla 15, la revisión de algunas de las mejores prácticas empresariales e institucionales sugiere que es necesario ampliar la visión académica con respecto a la realidad empresarial, incluyendo aspectos relevantes de las siete prácticas seleccionadas para la selección y definición de los indicadores y los constructos que compongan el Modelo.

Tabla 15: Selección de las prácticas empresariales e institucionales más relevantes

Práctica empresarial e institucional evaluada	Adecuación al Modelo de Gobernanza Operativa de la Estrategia
<i>Governance, Risk, Compliance</i>	• Pertenece al dominio de la gobernanza • La ejecución de la estrategia percibida como riesgo • El cumplimiento de la regulación como responsabilidad del Consejo • Relevante como indicador de riesgo
Gestión por objetivos	• Piedra angular de la gestión de la dirección • La estrategia definida por metas específicas y en tiempos determinados • Reporte del Consejo de Administración a los accionistas y los analistas en base a objetivos • Relevante como indicador sobre los objetivos
Modelo integrado económico y de gestión	• Foco en la calidad de las funciones de gobernanza • Rendimiento de la corporación, incluyendo la estrategia • Ligazón entre la propiedad y el Consejo • Poca relevancia como constructo o indicador debido a su foco mayoritario en la gobernanza y el rendimiento de la corporación en su conjunto
<i>Governance Self-Assessment Check-list</i>	• Facilitación a los miembros del Consejo y la dirección general para reflexionar y discutir sobre sus responsabilidades, como trabajan entre ellos y cuál es el valor que proporcionan al rendimiento eficaz de la organización • Poca relevancia como constructo o indicador debido a su foco en el comportamiento del Consejo, y no en elementos de ejecución de la estrategia
Sistemas de medición: <i>Strategic Performance Measuring Systems / Balanced Score Card</i>	• Permite a las organizaciones adaptarse a agentes externos a la estrategia. • Base de medidas y objetivos concretos, aportando estructura, dirección y expectativas claras • Foco en la disciplina y el rendimiento del empleado respecto a la estrategia definida • Relevante como indicador de la cuantificación de la ejecución de la estrategia en términos intrínsecos a la organización (por ejemplo, emprendimiento, innovación) y en términos extrínsecos (por ejemplo, cuota de mercado, lealtad a la marca)

Práctica empresarial e institucional evaluada	Adecuación al Modelo de Gobernanza Operativa de la Estrategia
Componentes de la cultura corporativa en base a grupos de trabajo: <i>Association of Chartered Certified Accountants</i> y el <i>Economic and Social Research Council</i>	• Metodología: cuatro sesiones, 150 panelistas, 2000 encuestas • Perfil: negocios, academia, organizaciones regulatorias, directores ejecutivos, directores no-ejecutivos, auditores internos, gestores de riesgo e información procedente de consultores especializados en el Consejo • Catorce indicadores que el Consejo debe considerar en la evaluación y selección de la cultura corporativa necesaria para conseguir el comportamiento organizativo requerido por la estrategia fijada. • Relevante como indicadores relacionados con la cultura corporativa
La toma de decisiones	• Proceso asociado a la ejecución de la estrategia: definen problemas, se recopilan los datos necesarios, se generan las alternativas pertinentes y se selecciona el curso de acción. • La participación del empleado en la toma de decisiones en temas corporativos aumenta el rendimiento organizativo y limita el exceso corporativo • Relevantes como indicadores asociados a la toma de decisiones
<i>Integrated Reporting</i>	• Es un proceso estratégico orientado al futuro • Componentes asociados con la ejecución de la estrategia: gobernanza, recursos, etc. • Aproximación horizontal a la gestión y reporte • Relevante como indicador de la medición de la ejecución de la estrategia desde la perspectiva de la integración horizontal de métricas
Tribunal de Cuentas Europeo	• Sistema de auditoría con objetivos y metodología básicos para poder informar a los responsables últimos de la gobernanza de las instituciones europeas • Foco en la auditoría financiera, de cumplimiento, de rendimiento; planificación • Reporte de auditoría que revierte en una comunicación de las conclusiones con los responsables de la gobernanza • Relevante como indicador de la medición de la ejecución de la estrategia desde la perspectiva de proporcionar una visión estatal, homologada y global

Fuente: Elaboración propia.

4 Generación del Modelo de Gobernanza Operativa de la Estrategia

La conceptualización y definición del Modelo de Gobernanza Operativa de la Estrategia es la piedra angular de esta tesis, pues desarrolla en términos prácticos la propuesta de valor necesaria en toda investigación que se precie de generar ciencia. Para cumplir este objetivo, esta labor se ha desarrollado en dos partes esenciales que se describen a continuación:

- Parte I: El Modelo como una realidad operativa. Esta parte presenta el proceso de conversión del modelo conceptual en un modelo operativo, construyendo los indicadores asociados a los constructos que finalmente serán parte del modelo. Anteriormente se ha demostrado mediante la revisión de la literatura, las teorías más prevalentes en la gobernanza, el estudio de lo que constituye el Consejo, el análisis del estado de la cuestión y la generación de un subsecuente modelo conceptual Modelo de Gobernanza Operativa de la Estrategia, que pueden existir indicadores que sirvan como parte del proceso de facilitación de la ejecución de la estrategia.
- Parte II: El Modelo Conceptual de Gobernanza Operativa de la Estrategia. En esta parte se define y se presenta el modelo conceptual y se explica cómo ha sido generado, destacando su objetivo final y proponiendo una perspectiva de cómo conseguir este objetivo final. El epígrafe 1.3 concluye con la premisa de que la gobernanza operativa de la estrategia parece necesaria y de que no existen modelos conceptuales que permitan como mínimo tener un proceso y listado de indicadores que el Consejo pueda utilizar para facilitar la ejecución de la estrategia. En esta Parte II se presentan los constructos básicos del modelo conceptual que facilitan esta ejecución, de los que luego emanarán los indicadores que convierten dicho modelo en una realidad operativa. Los constructos se desarrollan en base a conclusiones implícitas que se mencionan en este capítulo, las cuales también se basan en la investigación llevada a cabo en capítulos anteriores, y en el desarrollo de propuestas de investigación que sugieren el constructo a considerar y que nombran el concepto en sí. Este modelo conceptual es, en sí, una teoría de conceptos que puede ayudar al Consejo en la ejecución de la estrategia.

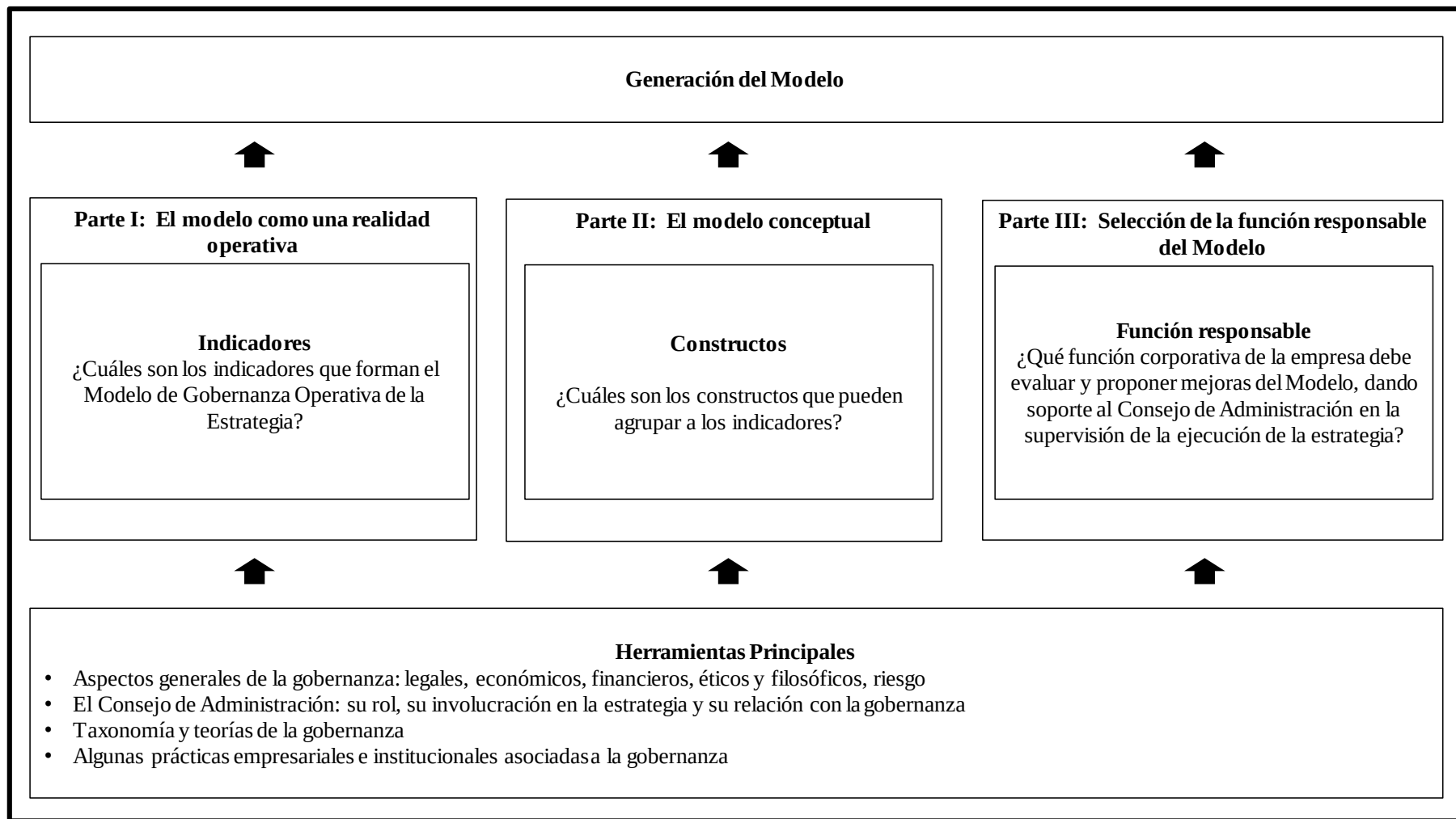
- Parte III: Selección de la función corporativa responsable del Modelo. Tomando como base la revisión de la literatura y de las prácticas empresariales e institucionales, se concluye que es necesario dar soporte al Consejo desde la función de control, y esta sección desarrolla el proceso de selección de que función corporativa ha de prestar ese soporte. Este soporte consta de la evaluación y propuesta de mejoras del Modelo y la función responsable debe cumplir con unos requisitos específicos.

La Figura 13 sintetiza el proceso de generación del Modelo.

4.1 Parte I: El modelo como realidad operativa

La Figura 23 mostraba como la selección de los indicadores se basaba en la revisión de la literatura y la investigación de algunas prácticas empresariales e institucionales relacionadas con la gobernanza, el Consejo y la estrategia y su ejecución (ver epígrafe 3.2). A continuación se incluyen las diecinueve tablas resumen (Tablas 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33 y 34) de los diecinueve indicadores seleccionados en base a la investigación realizada en los capítulos anteriores. Por cada uno de los indicadores seleccionados se incluye una definición primaria que se utilizó como referencia en las entrevistas realizadas con el panel de expertos, una definición secundaria que se utilizó en la encuesta y cuyo objetivo es explicar el indicador incluyendo un contexto que facilite la comprensión del mismo, y un texto que incluye algunas referencias y justificaciones asociadas y que se extraen de los capítulos anteriores. Este texto no pretende ser exhaustivo en su recopilación de todas las posibles relaciones que la literatura expuesta en esta tesis pudiera asociar a cada indicador.

Figura 13: Proceso de generación del Modelo



Fuente: elaboración propia.

4.1.1 Indicador: Gestión por objetivos

Tabla 16: Definición, referencias y justificación - Gestión por objetivos

Definición primaria	Definición secundaria - encuesta	Algunas referencias y justificaciones en base a la revisión de la literatura y las prácticas empresariales e institucionales
El nivel de "gestión por objetivos" necesario (medido en %, otras métricas) mediante el proceso de MBO (<i>'Management by Objectives'</i>, y en particular los conceptos: revisión; monitorización; evaluación; compensación) para ejecutar la estrategia definida por el Consejo de Administración. Dependiendo de la estrategia, es necesario un nivel mayor o menor de "gestión por objetivos".	El nivel de "gestión por objetivos" necesario para ejecutar la estrategia definida por el Consejo de Administración. Su opuesto sería no gestionar por objetivos. Como ejemplo intuitivo, una <i>start-up</i> en un mercado nuevo puede requerir un alto nivel de autogestión por parte de los propios empleados, comparado con una empresa tradicional en un mercado maduro que gestiona los objetivos continuamente para mantener el negocio alineado a planes complejos.	- Definición primaria: Drucker, Peter F., "The Practice of Management", 1954. - Teoría de la Agencia: - Existen posibles pérdidas asociadas a actividades esquivadas o no ejecutadas (Jensen y Meckling, 1976) que han de ser gestionadas por objetivos. - Contención del oportunismo de los gestores (Filatotchev y Wright, 2011). - Teoría Institucional: - Las actividades diarias independientes de la estructura requieren la gestión de objetivos (Scott y Lymman, 1968). - La supervivencia de la organización se apoya en la observación de la estructura formal, independientemente del rendimiento (Scott y Lymman, 1968). - Teoría de la Custodia: - El propio modelo de gobernanza de esta teoría (ver "Capítulo 2.2.6: Teoría de la Complejidad") - El marco normativo del <i>goal-framing</i> parece el más apropiado para el Modelo de Gobernanza Operativa de la Estrategia. Elaborado desde el análisis del goal-framing de Lindenberg y Foss (2011).

Fuente: elaboración propia.

4.1.2 Indicador: Procesos de generación de objetivos

Tabla 17: Definición, referencias y justificación - Procesos de generación de objetivos

Definición primaria	Definición secundaria - encuesta	Algunas referencias y justificaciones en base a la revisión de la literatura y las prácticas empresariales e institucionales
El nivel de adecuación de los procesos necesario (medido en %; otras métricas) de generación de objetivos (velocidad; armonía; control burocrático; otros) para ejecutar la estrategia definida por el Consejo de Administración. Dependiendo de la estrategia, es necesario un nivel mayor o menor de adecuación de los procesos de generación de objetivos.	El nivel necesario de adecuación de los “procesos asociados a la generación de objetivos” para ejecutar la estrategia definida por el Consejo de Administración. Como ejemplo intuitivo, una start-up en un mercado nuevo puede requerir empleados que sean capaces de operar con procesos simples asociados a la generación de sus objetivos, comparado con una empresa tradicional en un mercado maduro cuyos procesos pueden ser más científicos, estar establecidos y ser complejos.	- Definición primaria: Elaboración propia basada en investigaciones de Hinsz (2006), Taing, Smith, Singla, Johnson y Chang (2013), otros. - Teoría de la Agencia: - Costes de relación que impactan en la fijación de los objetivos (Jensen y Meckling, 1976). - La unidad de análisis del individuo es la maximización de la utilidad (Roberts, 2001; Bainbridge, 2012). - Incentivación accionarial para alinear los accionistas con los gestores (Jensen y Murphy, 1990). - Teoría de los Grupos de Interés: - La alteración de los objetivos de los beneficios recibidos por las corporaciones y los grupos interés pueden alterar cómo se gestionar los grupos de interés (Philips, Freeman y Wicks, 2003). - Teoría Institucional: - La supervivencia de la organización se apoya en la observación de la estructura formal, independientemente del rendimiento (Scott y Lyman, 1968) - El proceso de decisión de la estrategia impacta los objetivos y su propio proceso (Judge y Zeithaml, 1992) - Teoría del Procedimiento Justo: - Las reglas que gobiernan los procesos se convierten en las reglas de conducta (Solum, 2004). - Existe una conformidad del grupo sobre los procedimientos (Homans, 1961; Thibaut y Kelly, 1959; Blau, 1964). - Satisfacción asociada al modelo participativo centrándose en el valor útil del proceso y el criterio evaluador del proceso (Solum, 2004). - Teoría de la Dependencia de Recursos: - Mecanismos de gobernanza que permitan a los procesos que se adapten de forma continuada para generar ventaja estratégica (Amit y Schoemaker, 1993) - El control, el muestreo, la repetición y la evaluación de los prejuicios en los procesos del uso de información para la toma de decisiones es necesaria en Consejo que son diversos (Zhang, 2010). - Teoría de la Custodia: - Existe una adaptación de los sistemas organizativos a la estrategia (Mitelton-Kelly, 2013). - Gestión de objetivos: - Es necesario incluir un elemento de participación del grupo en los procesos de toma de decisión de generación de objetivos porque genera dignidad y autonomía sobre aquellos a los que la decisión les afecta, y adicionalmente legitima el proceso en sí promocionando valores de participación, deliberación y consenso (Solum, 2004). - El control, el muestreo, la repetición y la evaluación de prejuicios en los procesos de uso de información (por ejemplo, generación de objetivos) son necesarios en el Consejo de Administración (Zhang, 2010) - La estimulación intelectual y la inspiración se asocian a un mayor rendimiento estratégico persistente (Kirkpatrick y Locke, 1996), las cuales se deben lograr durante el proceso de generación de objetivos.

Fuente: elaboración propia.

4.1.3 Indicador: Satisfacción / compromiso del empleado con los objetivos

Tabla 18: Definición, referencias y justificación - Satisfacción / compromiso del empleado

Definición primaria	Definición secundaria - encuesta	Algunas referencias y justificaciones en base a la revisión de la literatura y las prácticas empresariales e institucionales
El nivel de "satisfacción y compromiso del empleado" necesario (medido en % u otras métricas) y resultante de la fijación de sus objetivos (claros; específicos; planificados; difíciles; participativos; percepción de apoyo; otros) para ejecutar la estrategia definida por el Consejo de Administración. Dependiendo de la estrategia, es necesario un nivel mayor o menor de "satisfacción y compromiso del empleado resultante de la fijación de sus objetivos".	El nivel de "satisfacción y compromiso del empleado" necesario y resultante de la fijación de sus objetivos para ejecutar la estrategia definida por el Consejo de Administración. Como ejemplo intuitivo, una <i>start-up</i> en un mercado nuevo puede requerir empleados que muestren una alta satisfacción con los objetivos dados, comparado con una empresa tradicional en un mercado maduro que requiera menos satisfacción y asuma el compromiso debido a la estabilidad laboral, prestigio de la marca de la empresa, etc.	- Definición primaria: Elaboración propia basada en investigaciones de Arvey, R. R., Dewhirst y Brown (1978), Webb (2010), Hutchison y Garstka (2006), otros. - Teoría Institucional: - Mitos racionales, autolegitimización y el isomorfismo (Scott, 2008) como elementos influyentes en la aceptación y la satisfacción de los objetivos. - La existencia de compromisos racionales y eficiente (Scott y Lymman, 1968). - Teoría del Procedimiento Justo: - Los efectos de la confianza, de las atribuciones positivas, de los procedimientos justos y de las interacciones entre miembros de un grupo se reducen a las tendencias existentes sobre la necesidad de control y de monitorización como recursos tradicionales a la resolución de conflictos Sapienza, Korsgaard, Goulet y Hoogendam (2000). - Gestión de objetivos: - Los sistemas de evaluación del rendimiento del empleado y el subsecuente compromiso del empleado resultan en un rendimiento superior y persistente (Bart, Bontis y Taggar, 2001; Bontis y Dragonetti, 1999). - Efecto positivo por la proporción de incentivos de los empleados y los estándares adoptados, considerando estos incentivos como mecanismos de la gobernanza (Etapé-Dubreuil y Torreguitart-Miranda, 2015).

Fuente: elaboración propia.

4.1.4 Indicador: Objetivos individuales y/o de grupo

Tabla 19: Definición, referencias y justificación - Objetivos individuales y/o de grupo

Definición primaria	Definición secundaria - encuesta	Algunas referencias y justificaciones en base a la revisión de la literatura y las prácticas empresariales e institucionales
El nivel de "objetivos individuales y/o de grupo" necesario (medido en %; otras métricas) para ejecutar la estrategia definida por el Consejo de Administración. Dependiendo de la estrategia, es necesario un nivel mayor o menor de "objetivos individuales y/o de grupo".	El nivel de "objetivos individuales y/o de grupo" necesario para ejecutar la estrategia definida por el Consejo de Administración. Como ejemplo intuitivo, una start-up en un mercado nuevo puede requerir solo (o una gran mayoría de) objetivos de grupo, comparado con una empresa tradicional en un mercado maduro que requiere solo (o una gran mayoría de) objetivos individuales porque tiene una estructura establecida de rendición de cuentas corporativa.	- Definición primaria: Elaboración propia basada en investigaciones de Hinsz (2006), Taing, Smith, Singla, Johnson y Chang (2013), otros - Teoría de la Agencia: - La gobernanza como elemento para paliar el oportunismo (Filatotchev y Wright, 2011) - Teoría de los Grupos de Interés: - Trabajo en equipo entre corporaciones y agentes externos en el proceso de producción mediante acuerdos entre las partes implicadas (Clarke, 2004) - Teoría del Procedimiento Justo: - El interés propio es remediado por las relaciones interpersonales (Blau, 1964) - Teoría de la Custodia: - Adaptación de los sistemas organizativos a la estrategia (Mitelton-Kelly, 2013) - LRV (Ashby, 1956).

Fuente: elaboración propia.

4.1.5 Indicador: Objetivos cuantitativos y/o cualitativos

Tabla 20: Definición, referencias y justificación - Objetivos cuantitativos y/o cualitativos

Definición primaria	Definición secundaria - encuesta	Algunas referencias y justificaciones en base a la revisión de la literatura y las prácticas empresariales e institucionales
El nivel de "objetivos cuantitativos y/o cualitativos" necesario (medido en %; otras métricas) para ejecutar la estrategia definida por el Consejo de Administración. Dependiendo de la estrategia, es necesario un nivel mayor o menor de "objetivos cuantitativos y/o cualitativos".	El nivel de "objetivos cuantitativos y/o cualitativos" necesario para ejecutar la estrategia definida por el Consejo de Administración. Como ejemplo intuitivo, una start-up en un mercado nuevo puede requerir solo (o una gran mayoría de) objetivos cualitativos debido a la dificultad de medir los nuevos mercados, comparado con una empresa tradicional en un mercado maduro que requiere solo (o una gran mayoría de) objetivos cuantitativos porque tiene una estructura establecida de rendición de cuentas corporativa que no tiende a cambiar mucho.	- Definición primaria: Elaboración propia basada en investigaciones de ACCA y ESRC (2014), Hulme, Savoia y Sen (2014), Austin y Bobko (1985), otros. Indicador seleccionado del ACCA. - Teoría de la Custodia: - Adaptación de los sistemas organizativos a la estrategia (Mitelton-Kelly, 2013) - LRV (Ashby, 1956).

Fuente: elaboración propia.

4.1.6 Indicador: Reto constructivo

Tabla 21: Definición, referencias y justificación - Reto constructivo

Definición primaria	Definición secundaria - encuesta	Algunas referencias y justificaciones en base a la revisión de la literatura y las prácticas empresariales e institucionales
El nivel de "reto constructivo" necesario del empleado (medido entre "reto constructivo" y su opuesto "conformidad") para ejecutar la estrategia definida por el Consejo de Administración. Dependiendo de la estrategia, es necesario un nivel mayor o menor de "reto constructivo".	El nivel necesario de "reto constructivo" necesario del empleado para ejecutar la estrategia definida por el Consejo de Administración. Su opuesto es "conformidad". Como ejemplo intuitivo, una start-up en un mercado nuevo puede requerir empleados que reten y sean inconformistas, comparado con una empresa tradicional en un mercado maduro que requiere conformismo.	- Definición primaria: Indicadores seleccionados de ACCA y ESRC (2014), otros - Teoría Institucional: - Existe una homogeneización de la cultura y prácticas empresariales (DiMaggio y Powell 1983, 1991) que afecta el comportamiento y conformismo (o isomorfismo en general) - La relación entre el individuo y cada elemento de la sociedad y de la organización desempeña un papel importante y determinado en su conducta y función (DiMaggio y Powell 1983, 1991). - Se logra la supervivencia mediante la autolegitimización (Meyer y Rowan, 1977). - Teoría del Procedimiento Justo: - Existe una conformidad del grupo sobre los procedimientos, el estatus y las relaciones interpersonales (Morales, 1978; Homans, 1961; Thibaut y Kelly, 1959; Blau, 1964). - Teoría de la Dependencia de Recursos: - Existe un alineamiento de las características intrínsecas de los recursos con la estrategia (Amit y Schoemaker, 1993). - Teoría de la Custodia: - Adaptación de los sistemas organizativos a la estrategia (Mitelton-Kelly, 2003). - LRV (Ashby, 1956). - Los indicadores culturales condicionan el diseño organizativo (Gupta y Anish, 2009).

Fuente: elaboración propia.

4.1.7 Indicador: Involucración

Tabla 22: Definición, referencias y justificación - Involucración

Definición primaria	Definición secundaria - encuesta	Algunas referencias y justificaciones en base a la revisión de la literatura y las prácticas empresariales e institucionales
El nivel de "involucración" necesario del empleado (medido entre "involucración" y su opuesto "independencia") para ejecutar la estrategia definida por el Consejo de Administración. Dependiendo de la estrategia, es necesario un nivel mayor o menor de "involucración"	El nivel de "involucración" necesario del empleado para ejecutar la estrategia definida por el Consejo de Administración. Su opuesto es "independencia". Como ejemplo intuitivo, una start-up en un mercado nuevo puede requerir empleados se involucren en todo, comparado con una empresa tradicional en un mercado maduro que requiere una cultura organizativa más independiente o de silos.	- Definición primaria: Indicadores seleccionados de ACCA y ESRC (2014), otros - Teoría de la Agencia: - La gobernanza como mecanismo para paliar el oportunismo (Filatotchev y Wright, 2011). - Teoría Institucional: - Acorde al isomorfismo normativo, las personas que son contratadas siguen las normas y actividades anteriores (DiMaggio y Powell, 1983, 1991). - Se logra la supervivencia mediante la autolegitimización (Meyer y Rowan, 1977). - Teoría del Procedimiento Justo: - El interés propio se remedia mediante las relaciones personales (Blau, 1964). - Teoría de la Dependencia de Recursos: - Existe un alineamiento de las características intrínsecas de los recursos con la estrategia (Amit y Schoemaker, 1993). - Teoría de la Custodia: - LRV (Ashby, 1956). - Los indicadores culturales condicionan el diseño organizativo (Gupta y Anish, 2009).

Fuente: elaboración propia.

4.1.8 Indicador: Reglamento

Tabla 23: Definición, referencias y justificación - Reglamento

Definición primaria	Definición secundaria - encuesta	Algunas referencias y justificaciones en base a la revisión de la literatura y las prácticas empresariales e institucionales
El nivel del cumplimiento del "reglamento" necesario del empleado (medido entre "cumplimiento del reglamento" y su opuesto "cumplimiento ambiguo") para ejecutar la estrategia definida por el Consejo de Administración. Dependiendo de la estrategia, es necesario un nivel mayor o menor del cumplimiento del "reglamento".	El nivel del cumplimiento del "reglamento" necesario por parte del empleado para ejecutar la estrategia definida por el Consejo de Administración. Su opuesto es "reglamento ambiguo". Como ejemplo intuitivo, una start-up en un mercado nuevo puede requerir empleados sepan trabajar en un entorno donde el cumplimiento del reglamento sea ambiguo y esté basado en el sentido común, comparado con una empresa tradicional en un mercado maduro que requiere el cumplimiento del reglamento sí o sí.	- Definición primaria: Indicadores seleccionados de ACCA y ESRC (2014), otros - Teoría de la Agencia: - La gobernanza como mecanismo para paliar el oportunismo (Filatotchev y Wright, 2011). - Teoría de los Grupos de Interés: (Freeman, Harrison, Wick, Parmar, DeColle y Purnell, 2010). - Teoría Institucional: - Mitos racionales, autolegitimización e isomorfismo (Scott, 2008). - Acorde al isomorfismo variable, depende de lo publicado (Useem y Zellecke, 2006). - Teoría del Procedimiento Justo: - Códigos de conducta asociados al empleado (Solum, 2004). - Teoría de la Custodia: - LRV (Ashby, 1956). - Los indicadores culturales condicionan el diseño organizativo (Gupta y Anish, 2009).

Fuente: elaboración propia.

4.1.9 Indicador: Innovación

Tabla 24: Definición, referencias y justificación - Innovación

Definición primaria	Definición secundaria - encuesta	Algunas referencias y justificaciones en base a la revisión de la literatura y las prácticas empresariales e institucionales
El nivel de "innovación" necesario de la corporación (medido entre "innovación" y su opuesto "control") para ejecutar la estrategia definida por el Consejo de Administración. Dependiendo de la estrategia, es necesario un nivel mayor o menor de "innovación".	El nivel de "innovación" necesario del empleado para ejecutar la estrategia definida por el Consejo de Administración. Su opuesto es "control". Como ejemplo intuitivo, una start-up en un mercado nuevo puede requerir empleados exhiban un alto nivel de innovación, comparado con una empresa tradicional en un mercado maduro que requiere controlar y agrupar todos los recursos.	- Definición primaria: Indicadores seleccionados de ACCA y ESRC (2014), otros - Teoría Institucional: - La adopción de la innovación al comienzo es racional, pero luego se autolegitima (Tolbert y Zucker, 1983) - Teoría de la Dependencia de Recursos: - Capacidades de los recursos y el continuo aprendizaje (Amit y Schoemaker, 1993) como ventaja estratégica difícil de imitar. - Teoría de la Custodia: - Adaptación de los sistemas organizativos a la estrategia (Mitelton-Kelly, 2003). - LRV (Ashby, 1956). - Los indicadores culturales condicionan el diseño organizativo (Gupta y Anish, 2009).

Fuente: elaboración propia.

4.1.10 Indicador: Riesgo

Tabla 25: Definición, referencias y justificación - Riesgo

Definición primaria	Definición secundaria - encuesta	Algunas referencias y justificaciones en base a la revisión de la literatura y las prácticas empresariales e institucionales
El nivel de "riesgo" necesario de la corporación (medido entre "risk seeking" y su opuesto "risk avoidance") para ejecutar la estrategia definida por el Consejo de Administración. Dependiendo de la estrategia, es necesario un nivel mayor o menor de "riesgo"	El nivel de "riesgo" ("risk seeking") necesario del empleado para ejecutar la estrategia definida por el Consejo de Administración. Su opuesto es "evitar el riesgo" ("risk avoidance"). Como ejemplo intuitivo, una start-up en un mercado nuevo puede requerir empleados exhiban un alto nivel de apetito del riesgo, comparado con una empresa tradicional en un mercado maduro que limita el riesgo para mantener el negocio o crecer moderadamente.	- Definición primaria: Indicadores seleccionados de ACCA y ESRC (2014), otros - Teoría de la Agencia: - Adaptación de los sistemas organizativos a la estrategia (Mitelton-Kelly, 2003). - Teoría de los Grupos de Interés: - Existe una interconexión entre la creación de valor y la ética (Freeman, Harrison, Wick, Parmar, DeColle y Purnell, 2010) - Teoría Institucional: - Acorde al isomorfismo normativo, las personas que son contratadas siguen las normas y actividades anteriores (DiMaggio y Powell, 1983, 1991). - Acorde al isomorfismo variable, depende de lo publicado (Useem y Zellecke, 2006). - Teoría de la Custodia: - Adaptación de los sistemas organizativos a la estrategia (Mitelton-Kelly, 2003). - LRV (Ashby, 1956). - Los indicadores culturales condicionan el diseño organizativo (Gupta y Anish, 2009). - Toma de decisiones: - La toma de decisiones con riesgo para buscar soluciones a través de la conectividad existente en las organizaciones pudiera conllevar la toma de decisiones que pueden salir bien o no (Mitleton-Kelly, 2003).

Fuente: elaboración propia.

4.1.11 Indicador: *Accountability*

Tabla 26: Definición, referencias y justificación - *Accountability*

Definición primaria	Definición secundaria - encuesta	Algunas referencias y justificaciones en base a la revisión de la literatura y las prácticas empresariales e institucionales
El nivel de " <i>accountability</i> " necesario del empleado (medido entre " <i>accountability</i> " y su opuesto "confianza") para ejecutar la estrategia definida por el Consejo de Administración. Dependiendo de la estrategia, es necesario un nivel mayor o menor de " <i>accountability</i> ".	El nivel de " <i>accountability</i> " o rendición de cuentas necesario del empleado para ejecutar la estrategia definida por el Consejo de Administración. Su opuesto es "confianza". Como ejemplo intuitivo, una start-up en un mercado nuevo puede requerir empleados en los que se pueda confiar mucho sin tener un gran foco en la rendición de cuentas, comparado con una empresa tradicional en un mercado maduro muy enfocada en la rendición de cuentas continua para asegurar la ejecución acorde a objetivos organizativos complejos.	- Definición primaria: Indicadores seleccionados de ACCA y ESRC (2014), otros. - Teoría de la Agencia: - La monitorización y el control de los empleados como mecanismo de gestión del oportunismo (Fama y Jensen, 1983). - La gobernanza como mecanismo para paliar el oportunismo (Filatotchev y Wright, 2011). - Teoría Institucional: - La relación entre el individuo y cada elemento de la sociedad y de la organización desempeña un papel importante y determinado en su conducta y función (DiMaggio y Powell 1983, 1991). - Teoría del Procedimiento Justo: - Impacto en el sentimiento y en las acciones de las personas (Tyler y Blader, 2003) - Existe una conformidad del grupo sobre los procedimientos, el estatus y las relaciones interpersonales (Morales, 1978; Homans, 1961; Thibaut y Kelly, 1959; Blau, 1964). - Reducción de la monitorización y control como recurso tradicional debido a la confianza y la retribución positiva (Sapienza, Koorsgaad, Goulet y Hoogendam (2000). - La relación entre el individuo y cada elemento de la sociedad y de la organización desempeña un papel importante y determinado en su conducta y función (DiMaggio y Powell 1983, 1991). - Existe una conformidad del grupo sobre los procedimientos, el estatus y las relaciones interpersonales (Morales, 1978; Homans, 1961; Thibaut y Kelly, 1959; Blau, 1964). - Teoría de la Dependencia de Recursos: - Acceso al capital por parte del Consejo de Administración como un recurso que aumenta la capacidad de control (Hillman y Dalziel, 2003). - Teoría de la Custodia: - LRV (Ashby, 1956). - Los indicadores culturales condicionan el diseño organizativo (Gupta y Anish, 2009). - Gestión de objetivos: - El problema de la doble agencia puede ser paliado reconciliando los requerimientos de la gobernanza con la monitorización mutua y la promoción de la confianza en el empleado (Child y Rodrigues, 2003). - Gobernanza operativa: - uno de los siete aspectos de la gobernanza operativa: <i>Accountability</i>, (Vagadia, 2004).

Fuente: elaboración propia.

4.1.12 Indicador: Tipo de decisión

Tabla 27: Definición, referencias y justificación - Tipo de decisión

Definición primaria	Definición secundaria - encuesta	Algunas referencias y justificaciones en base a la revisión de la literatura y las prácticas empresariales e institucionales
Las decisiones tomadas por el Consejo de Administración pueden ser de varios tipos (minimización de costes; mejora del rendimiento; consecución de objetivos; adecuación a los grupos de interés; otros) acorde a las necesidades de la estrategia definida por el Consejo de Administración. Dependiendo de la estrategia, es necesario decidir los "tipos de decisiones".	Las decisiones tomadas por el Consejo de Administración pueden ser de varios tipos acorde a las necesidades de la estrategia definida por el Consejo de Administración. Como ejemplo intuitivo, una <i>start-up</i> en un mercado nuevo puede requerir un tipo de decisiones más cortoplacistas y enfocadas a inversiones estratégicas, comparado con una empresa tradicional en un mercado maduro que requiere decisiones más enfocadas a la reducción de costes.	- Definición primaria: Elaboración propia basada en investigaciones de Hung (1998), otros. - Los tipos de decisión y su foco exhiben una tipografía específica: “expansión de los límites”, basada en la Teoría de la Dependencia de Recursos; “intereses de los grupos”, basada en la Teoría de los Grupos de Interés; “gestión de la monitorización”, basada en la Teoría de la Agencia; “mejora del rendimiento”, basada en la Teoría Contractual; “soporte de la dirección”, basada en la Teoría del Comportamiento Gerencial; “transacciones relacionales”, basada en la Teoría de la Confianza; “prácticas y reglas sociales”, basada en la Teoría Institucional; “minimización de costes”, basada en los costes transaccionales; “relaciones externas”, basada en la confianza en la organización (Hung, 1998). - Los tipos de decisión de un Consejo de Administración deben ser sencillos y no incluir complejos sistemas de meta-gobernanza que conviertan a los miembros del Consejo de Administración en meta-gobernadores que desarrollan y ejecutan competencias estratégicas y colaborativas donde los aspectos democráticos toman un especial relieve (Sorensen y Torfing, 2009). - Existe una necesidad de combinar las investigaciones para entender qué es lo que el Consejo de Administración hace en realidad, cómo lo hace y cuáles son los factores que influyen sus decisiones (Brundin y Nordqvist, 2008). - Modelo económico integrado de Van Ees, Gabrielsson y Huse (2009) especifica como la gobernanza y el Consejo de Administración se relacionan en términos de decisiones, estructura e interacciones. Respecto a las decisiones, este modelo señala los siguientes parámetros clave: - Cognición y competencia: Predisposiciones en el proceso de decisión; Cohesivo y compromiso; Diversidad y competencia - Conformidad y ceremonia: Integración institucional e identidad; Normas, simbolismos, lenguaje y retórica

Fuente: elaboración propia.

4.1.13 Indicador: Estructura del Consejo

Tabla 28: Definición, referencias y justificación - Estructura del Consejo

Definición primaria	Definición secundaria - encuesta	Referencias y justificaciones en base a la revisión de la literatura y las prácticas empresariales e institucionales
Las decisiones tomadas por el Consejo de Administración dependen de unas características estructurales necesarias (independencia; diversidad; conocimiento; balance de poder; otros) para ejecutar la estrategia definida por dicho Consejo de Administración. Dependiendo de la estrategia, es necesario decidir la "estructura del Consejo de Administración".	Las decisiones tomadas por el Consejo de Administración dependen de unas características estructurales necesarias para ejecutar la estrategia definida por dicho Consejo de Administración. Como ejemplo intuitivo, una <i>start-up</i> en un mercado nuevo puede requerir una estructura inicial basada en el conocimiento de la tecnología y el mercado, comparado con una empresa tradicional en un mercado maduro que requiere una estructura con balance de poder entre sus miembros para ejecutar estrategias a largo plazo.	- Definición primaria: Elaboración propia basada en investigaciones de Forbes y Milliken (1999), Brosseau, Driver, Hourihan y Larsson (2006), Higgs (2003), Chatelin-Ertur y Nicolas (2011), otros. - Teoría de la Agencia: - Necesidad de investigar mecanismos adicionales de gobernanza corporativa que ayuden a entender mejor el impacto de la Teoría de la Agencia, como por ejemplo la composición de los miembros del Consejo de Administración (Filatotchev y Wright, 2011), lo cual incluye la estructura del Consejo de Administración, incentivos y satisfacción del empleado, y monitorización. - Gobernanza corporativa: - La intervención del Consejo de Administración en temas corporativos tiene que ver con la estructura (Brown, 2015) aunque no parezca que exista una estructura óptima y única para todas corporaciones (Boone, Casares, Karpoff y Raheja, 2007). La relevancia de la estructura y la composición del Consejo de Administración son clave en la investigación de la gobernanza corporativa por muchos de los investigadores (Roberts, Mc Nulty, Stiles, 2005; Zahra y Pearce, 1989). - La estructura del Consejo de Administración puede influenciar la estrategia es en el impacto de la independencia de los directores (externos o internos) en el gasto del I+D (Dalziel, Gentry y Bowerman, 2011). - Mersland y Strom (2009) mostraron que: la composición del Consejo de Administración afecta al rendimiento financiero más que otros factores. - Finkelstein y Hambrick (1996) opinan que la Teoría Upper Echelon sugiere que las características del Consejo de Administración tienen una influencia considerable en el rendimiento corporativo y en las decisiones estratégicas. - Machold, Huse, Minichilli y Nordqvist (2011) concluyeron que el conocimiento y desarrollo del equipo que forma el Consejo de Administración, la capacidad del liderazgo y la eficacia del líder del Consejo de Administración influyen positivamente en la influencia de dicho Consejo de Administración sobre la estrategia. - Bainbridge (2008, 2012) destaca que las estructuras institucionales (y las mejores prácticas) son las que determinan quienes son los decisores, y que el Consejo de Administración (que incluye a los decisores de la estrategia corporativa) es el garante de objetividad en el destino de la corporación. - Modelo de Van Ees, Gabrielsson y Huse (2009): La estructura influenciada por el Comando y Control (incentivos y alineamiento de los objetivos) y la Codificación y el Cumplimiento (ley, códigos, contratos y regulación).

Fuente: elaboración propia.

4.1.14 Indicador: Roles del Consejo

Tabla 29: Definición, referencias y justificación - Roles del Consejo

Definición primaria	Definición secundaria - encuesta	Algunas referencias y justificaciones en base a la revisión de la literatura y las prácticas empresariales e institucionales
Los "roles del Consejo de Administración" varían en función del tipo de gestión requerida (coordinación; mantenimiento; implementación; otros) para la ejecución de la estrategia definida por dicho Consejo de Administración. Dependiendo de la estrategia, es necesario decidir los "roles del Consejo de Administración".	Los "roles del Consejo de Administración" varían en función del tipo de gestión requerida para la ejecución de la estrategia definida por dicho Consejo de Administración. Como ejemplo intuitivo, una <i>start-up</i> en un mercado nuevo puede requerir un rol enfocado al crecimiento, comparado con una empresa tradicional en un mercado maduro que requiere un rol de mantenimiento.	- Definición primaria: Elaboración propia basada en investigaciones de Berle y Means (1932), Williamson (1996), otros - Muchos ángulos de estudio sobre que incluye el rol de Consejo de Administración como responsabilidad, por ejemplo: - Incluye el servicio fiduciario, la definición de la estrategia corporativa, y la supervisión y monitorización de la operativa de la corporación, incluida la ejecución de la estrategia (Urquijo y Crespo, 2004; Ramirez-Escudero, 2004). - Varía desde la provisión de consejo (Dalton, Daily, Ellstrand y Johnson, 1998), a la generación y análisis de la estrategia (Forbes y Milliken, 1999), a la actuación externa para generar la reputación adecuada (Zahra y Pearce, 1989). - Variar desde la aprobación, monitorización y revisión de la estrategia, a la involucración en el establecimiento de los objetivos, valores y dirección (Ingley y Van der Walt, 2001) e incluso su formulación (Johnson, Daily y Ellstrand, 1996). - El Consejo de Administración debe tener una responsabilidad amplia en la estrategia (Schmidt y Brauer, 2006) - Provisión a la compañía de los recursos necesarios para su operatividad crítica (Selznick, 1949) - Las tres actividades principales son: recaudación de fondos, co-optación de recursos y construcción de la reputación de la corporación (Mintzberg, 1983). - Los procesos de las actividades a realizar por el Consejo de Administración también ejercen una influencia en el rol del Consejo de Administración. Elaborado como conclusión de Zona y Zattoni (2007). - Fama y Jensen (1983) distinguen entre la gestión de la decisión y el control de la decisión: el rol no es el mismo si los directores inician, preparan e implementan una decisión (gestión de la decisión) que si la ratifican, monitorizan, evalúan y emiten consejo (control de la decisión). - Posicionamiento en el ámbito del proceso estratégico con un rol de guía y consejo, y fortaleciendo el rendimiento mediante la bifurcación de funciones de guía y consejo, y de monitorización (Brown, 2015; Faleye, Hoitash, R. y Hoitash, U., 2013; Duruigbo, 2012; Jensen, 1993). - Se percibe un cambio en el posicionamiento del Consejo de Administración, que toma un rol colaborativo para convertirse en un socio estratégico de la dirección (Anderson, Melanson y Maly, 2007). - Consideraciones sobre las limitaciones del Consejo de Administración para contribuir a la estrategia (tanto en su gestión como en su control) debido a su foco en la independencia y su lejanía del día a día operacional (Hendry y Kiel, 2004; Charan, 1998; Conger, Lawler y Finegold, 2001).

Fuente: elaboración propia.

4.1.15 Indicador: Información

Tabla 30: Definición, referencias y justificación - Información

Definición primaria	Definición secundaria - encuesta	Algunas referencias y justificaciones en base a la revisión de la literatura y las prácticas empresariales e institucionales
Las "fuentes de información" necesarias (fiable; aceptable; se puede encontrar; inclusión de métricas asociadas; relevancia; predictiva; otros) en la toma de decisiones permiten ejecutar la estrategia definida por el Consejo de Administración. Dependiendo de la estrategia, es necesario decidir las "fuentes de información".	Las "fuentes de información" necesarias en la toma de decisiones permiten ejecutar la estrategia definida por el Consejo de Administración. Como ejemplo intuitivo, una start-up en un mercado nuevo puede requerir fuentes de información diversas y con una fiabilidad relativa para hacerse con el mercado de forma rápida, comparado con una empresa tradicional en un mercado maduro que requiere fuentes de información predictivas y constatadas para sustentar la estrategia a largo plazo.	- Definición primaria: Elaboración propia basada en investigaciones de Weintraub (2012), <i>Corporate Executive Board</i> (2013), Einhorn y Hogarth (1987), Pillay (2014), otros - Gestión de objetivos: - El uso de información diversa tiene un mayor impacto en las actividades estratégicas actuales que simplemente poseer dicha información (Zhang, 2010) - El control, el muestreo, la repetición y la evaluación de los prejuicios en los procesos del uso de información para la toma de decisiones es necesaria en Consejo de Administración que son diversos (Zhang, 2010). - Los CEO que ejercen de Presidente del Consejo de Administración, consiguen el efecto opuesto a la generación de independencia pues el CEO tiene en su potestad reducir el flujo de información que se utiliza (Brown, 2015). - Para minimizar el incentivo del CEO para limitar el acceso por parte de los directores a la información (minimizando la intervención, mediante el control del sistema de diseminación de la información; decidiendo que materiales que se distribuyen; controlando el flujo general de la información) Sarbanes-Oxley fijó el requerimiento de que contables externos expusieran las disputas asociadas al comité de auditoría (Brown, 2015). - La implementación de la gobernanza corporativa está teniendo resultados mixtos en España, y en la práctica se ha perdido transparencia en la información (Gutiérrez y Surroca, 2014). - Parece haber una necesidad para incorporar o mejorar la información que el Consejo de Administración recibe y cuando mediante la integración de reportes de gobernanza corporativa y la gestión de los reportes (Johanson, 2008). - La disponibilidad de la información, y más en el caso de la información <i>soft</i>, ayuda a entender mejor el rendimiento del CEO evitando juicios de valor limitados a circunstancias extraordinarias y casuales (Cornelli, Kominek y Ljungqvist, 2013). - El problema de la agencia no se soluciona con la monitorización y la medición, sino incrementando incremento del flujo de la comunicación y la capacidad de mejorar cómo compartir información (entre otros) (Shapira, 2000).

Fuente: elaboración propia.

4.1.16 Indicador: Participación del empleado

Tabla 31: Definición, referencias y justificación - Participación del empleado

Definición primaria	Definición secundaria - encuesta	Algunas referencias y justificaciones en base a la revisión de la literatura y las prácticas empresariales e institucionales
La "participación del empleado" necesaria (% de participación; inclusión de visiones adicionales; mejora de la cultura empresarial; otros) en la toma de decisiones para ejecutar la estrategia definida por el Consejo de Administración. Dependiendo de la estrategia, es necesario un nivel mayor o menor de "participación del empleado"	La "participación del empleado" necesaria en la toma de decisiones para ejecutar la estrategia definida por el Consejo de Administración. Como ejemplo intuitivo, una <i>start-up</i> en un mercado nuevo puede requerir una involucración del empleado frecuente e intensa para asegurar el mejor conocimiento del mercado y las oportunidades actuales, comparado con una empresa tradicional en un mercado maduro que ya tiene un negocio y mercado conocido y la involucración del empleado no es tan relevante.	- Definición primaria: Elaboración propia basada en investigaciones de Clapham y Cooper (2005), y Muthusamy, Bobinsky y Jawahar (2011), otros - Toma de Decisiones: - El uso de información diversa tiene un mayor impacto en las actividades estratégicas actuales que simplemente poseer dicha información (Zhang, 2010) - Una de las sugerencias para paliar el problema de la doble agencia incluye la reconciliación de los requerimientos de la gobernanza con la cooptación del empleado en la gobernanza (entre otros) (Child y Rodrigues, 2003), lo cual implica una mayor participación del empleado en términos estratégicos y de su ejecución. - La participación del empleado como elemento de contención del oportunismo gerencial o de acciones de interés propio, sugiriendo que una posible reacción de los subordinados puede ayudar a paliar el problema de la agencia (Acharya, Myers y Rajan, 2011). - El procedimiento asociado a la toma de decisiones no solo debe promocionar su racionalidad (decisiones objetivas y precisas), si no también mostrar respeto por las personas permitiendo una participación activa igual en las decisiones que afectan sus intereses (Solum, 2004: 95-96). - Desde una perspectiva estratégica, Muthusamy, Bobinsky y Jawahar (2011) demuestran como la participación del empleado en la toma de decisiones en temas corporativos aumenta el rendimiento organizativo y limita el exceso corporativo.

Fuente: elaboración propia.

4.1.17 Indicador: *Integrated Reporting*

Tabla 32: Definición, referencias y justificación - *Integrated Reporting*

Definición primaria	Definición secundaria - encuesta	Referencias y justificaciones en base a la revisión de la literatura y las prácticas empresariales e institucionales
Este indicador se centra en la generación de un reporte integral horizontal que conecte y apalanque las necesidades organizativas en su conjunto (reportando recursos financieros e intangibles). Dependiendo de la estrategia, es necesario un nivel mayor o menor de <i>Integrated Reporting</i>.	Este indicador se centra en la generación de un reporte integral horizontal que conecte y apalanque las necesidades organizativas en su conjunto. Como ejemplo intuitivo, una <i>start-up</i> en un mercado nuevo puede no requerir un reporte integrado en un entorno organizativo y de métricas comparado con una empresa tradicional en un mercado maduro que sí lo necesita para tener un mejor apalancamiento de recursos y mejorar su competitividad.	• Elaboración propia basada en Institutes of Internal Auditors (2015). • Alineamiento con la necesidad de extender el ámbito de los objetivos de reporte incluyendo información no financiera y siguiendo las directrices de COSO (2015) Enterprise Management Framework de 2004. • Foco estratégico: Proporciona una comprensión y perspectiva⁹³ de la estrategia de la organización • Relaciones de los grupos de interés: Proporciona una comprensión y perspectiva de la naturaleza y calidad de las relaciones de la organización con los grupos de interés clave • Gobernanza: Analiza cómo la estructura de la gobernanza de la organización da soporte a la capacidad de dicha organización para crear valor en el tiempo incluyendo información sobre: la efectividad y eficiencia de los mecanismos de dirección; la coordinación y monitorización; las posibles inconsistencias en la estructura organizativa o el proceso de relación con los grupos de interés; la transparencia y la accountability • Estrategia y alineación de recursos: Analiza hacia dónde va la corporación y cómo pretende llegar, incluyendo información sobre: la justificación y validación de cambios significativos en la estrategia; alineamiento del apetito de riesgo con las alternativas estratégicas; la evaluación sobre el alineamiento de los objetivos y la estrategia; el alineamiento de los recursos y la estrategia; la discusión con aquellos encargados de la gobernanza sobre oportunidades de mejora de la supervisión del Consejo de Administración sobre la planificación de la estrategia • Rendimiento: analiza el cumplimiento de los objetivos estratégicos en el periodo requerido incluyendo información sobre: la evaluación del reporte de la estrategia y los indicadores clave de rendimiento; la revisión de los indicadores cuantitativos y cualitativos clave; la revisión de los controles internos relacionados con la preparación y el procesamiento de datos • Riesgos y oportunidades: Evalúa cuáles son los riesgos y oportunidades específicos incluyendo información sobre: la provisión de aseguramiento de la efectividad de los controles de gobernanza, riesgo y auditoría interna; la revisión de la consistencia, integridad y fiabilidad • Perspectiva: Qué retos e incertidumbres se puede encontrar la organización para conseguir ejecutar su estrategia, incluyendo información sobre: la revisión de la conectividad entre los factores externos y los internos; la asesoría de la precisión sobre la que el plan estratégico basa su futuro; la provisión de una visión de las dinámicas internas y externas del proceso de la organización para crear valor

⁹³ Se traduce *insight* por comprensión y visión, como dos de las opciones que aparecen en <http://www.linguee.es/espanol-ingles/search?source=auto&query=insight>

Fuente: elaboración propia.

4.1.18 Indicador: Fiscalización directa de la gestión

Tabla 33: Definición, referencias y justificación - Fiscalización directa de la gestión

Definición primaria	Definición secundaria - encuesta	Referencias y justificaciones en base a la revisión de la literatura y las prácticas empresariales e institucionales
Este indicador se centra en cuatro mediciones básicas de gestión (realizaciones; recursos; resultados; impacto) en lugar de ocuparse de las cuestiones relativas al control y los procesos, para medir la ejecución de la estrategia definida. Dependiendo de la estrategia, es necesario un nivel mayor o menor de adecuación al modelo de "fiscalización directa de la gestión del TCE".	Este indicador se centra en cuatro mediciones básicas de gestión (realizaciones; recursos; resultados; impacto) en lugar de ocuparse de las cuestiones relativas al control y los procesos, para medir la ejecución de la estrategia definida. Como ejemplo intuitivo, una <i>start-up</i> en un mercado nuevo puede requerir un reporte básico de gestión tipo TCE, comparado con una empresa tradicional en un mercado maduro que requiera un reporte más sofisticado.	• Elaboración propia basada European Court of Auditors (2011). • Es decir, el TCE provee con un sistema de reporte de auditoría que incluye los objetivos y metodología básicos para poder informar a los responsables últimos de la gobernanza de las instituciones europeas sobre sus logros, o falta de ellos, analizando el porqué de los resultados. • Enfoque: fiscalización directa de la gestión. • Ámbito: recursos, realizaciones, resultados e impacto. • La simplicidad de los cuatro parámetros clave de este tipo de fiscalización (resultados, realizaciones, resultados e impacto) podría ser atractiva desde el punto de vista del Consejo de Administración a la hora de medir el estatus del rendimiento de la ejecución de la estrategia desde una perspectiva de gobernanza global y de primer nivel. Se adecua al Modelo de Gobernanza Operativa de la Estrategia en términos de la medición específica del progreso de una actividad concreta, proporcionando un resultado transversal y medible.

Fuente: elaboración propia.

4.1.19 Indicador: SPMS - BSC

Tabla 34: Definición, referencias y justificación - SPMS - BSC

Definición primaria	Definición secundaria - encuesta	Referencias y justificaciones en base a la revisión de la literatura y las prácticas empresariales e institucionales
Este indicador se centra en sistemas de medición de todas las métricas que alinean los procesos de gestión, la generación y gestión de objetivos, la toma de decisiones y ayudan en su evaluación. Las métricas del BSC (financieras; cliente; procesos internos de negocio; aprendizaje y organización) se incorporan en los sistemas de rendimiento. Dependiendo de la estrategia, es necesario un nivel mayor o menor de sistemas de rendimiento estratégico SPMS y de métricas de BSC.	Este indicador se centra sistemas de medición de todas las métricas que alinean los procesos de gestión, la generación y gestión de objetivos, la toma de decisiones, y ayudan en su evaluación. Las métricas del BSC (financieras, cliente, procesos internos de negocio, aprendizaje y organización) se incorporan en los sistemas de rendimiento. Dependiendo de la estrategia, es necesario un nivel mayor o menor de sistemas de rendimiento estratégico “SPMS y de métricas BSC”.	• Elaboración propia basada en las investigaciones de Klapan y Norton (1992, 2000, 2001, 2004), Chendall (2005), Simmons (1991), Langfield-Smith (1997), otros • Asociación de la Teoría de los Grupos de Interés con la necesidad de proporcionar BSC que sí proporcionen “scores” válidos, esto es, medidas concretas que sí proporcionen rendición de cuentas a los gestores Jensen (2001). • Es un manual y procedimiento que pretende: proporcionar bases para el requerido escepticismo del auditor; potenciar el control de la calidad de los reportes; y explicitar la documentación de auditoría requerida. • Se requiere: la realización de una auditoría financiera y de cumplimiento; una auditoría del rendimiento; la programación y planificación necesaria para la obtención de los datos; la evidencia que permita al auditor concluir; y la forma en la que relacionarse y trabajar con las personas relacionadas con esta actividad. • Toda la actividad del TCE se vuelca en un reporte de auditoría que revierte en una comunicación de las conclusiones con los responsables de la gobernanza. • Es decir, el TCE provee con un sistema de reporte de auditoría que incluye los objetivos y metodología básicos para poder informar a los responsables últimos de la gobernanza de las instituciones europeas sobre sus logros, o falta de ellos, analizando el porqué de los resultados.

Fuente: elaboración propia.

4.2 Parte II: El modelo conceptual

4.2.1 Generación de los constructos del modelo

El modelo propuesto en esta tesis se genera en base a la investigación realizada en tres partes fundamentales, que confluyen en un modelo coherente y equilibrado que permite generar los indicadores (o los comprobantes de la lista). Estas tres partes son: la revisión de la literatura; las teorías de la gobernanza más relevantes; y la investigación de mejores prácticas académicas, empresariales e institucionales para producir los indicadores.

La generación de los constructos que agrupan los indicadores es un trabajo de propuesta teórica que ulteriormente se comprueba mediante análisis cualitativos y/o cuantitativos con una muestra representativa. Debemos asegurar una adecuada construcción y validación del constructo para eliminar interpretaciones erróneas (Popper, 2002) y generar hipótesis que puedan ser observadas en la realidad, considerando dichos constructos y sus indicadores asociados como las medidas de la validez del modelo. Esta tesis propone cuatro constructos: gestión de objetivos, cultura corporativa, toma de decisiones y medición de la ejecución de la estrategia. Estos constructos y los indicadores de que constan se razonan a continuación.

4.2.2 El constructo: Gestión de objetivos

Algunas nuevas teorías del comportamiento del Consejo y de la gobernanza corporativa (Van Ees, H., Gabrielsson, J. y Huse, M., 2009) sugieren que los objetivos que se establecen son el resultado de la negociación política. Aunque éste quizás no sea el camino más objetivo que un Consejo ha de tomar para establecer las pautas más importantes sobre las que una organización ha de movilizarse y ejecutar su estrategia, La propuesta de estos autores es que el foco con respecto a los objetivos sea puesto sobre los problemas de coordinación, exploración y creación de conocimiento, en vez de sobre los problemas de conflicto de intereses, explotación y distribución del valor. Esto es, la relevancia de los objetivos se encuentra en el proceso de gestión de los mismos. Bilbao (2004: 391) nos ofrece una aproximación más exacta sobre la generación de los objetivos respecto al Consejo:

“La definición de los objetivos del Consejo y que son parte del gobierno corporativo que lidera, marca el alcance de la responsabilidad social que sus creadores desean asumir, y por ende, que el gobierno corporativo ejercerá”.

Esto es, los objetivos, su gestión y su ejecución son una función primordial del Consejo. Los objetivos también pueden ser organizativos, entendiendo como tales unas declaraciones específicas sobre los resultados⁹⁴ deseados, que deben ser medibles y que están asociados a las metas organizativas, pudiendo haber más de un objetivo por cada meta (Gill, 2005). Estos autores parecen indicar que la gestión de los objetivos está relacionada con los indicadores “Gestión por objetivos” y “Proceso asociado a la generación por objetivos”.

Así mismo, la gestión por objetivos que permita un rendimiento superior persistente requiere y está ligada a una motivación asociada por parte del empleado sugiriendo una relación con el indicador “Satisfacción y compromiso del empleado resultante de la fijación de sus objetivos”.

Los indicadores anteriores se pueden agrupar bajo un constructo cuya base conceptual fue explorada en el epígrafe 4.1.1, gestión por objetivos, basada mayoritariamente en el trabajo de Drucker (1954). Este concepto se expande incluyendo aspectos necesarios para mejorar la gobernabilidad de los objetivos en su conjunto (y no sólo su gestión), y cuya definición como constructo en el Modelo es la siguiente:

- Constructo “Gestión de objetivos”: La gestión de los objetivos, siguiendo el proceso de MBO (*Management by Objectives*, y en particular los conceptos: revisión; monitorización; evaluación; compensación), proporciona el nivel deseado de alineamiento y ejecución de los objetivos asociados a la estrategia definida. El Consejo debe acordar mediante un proceso de gobernanza qué nivel es el adecuado. Este constructo está constituido por los indicadores: gestión por objetivos; procesos asociados

⁹⁴ Wordreference.com traduce los términos originales *output* y *outcome* como resultados, por lo que en esta investigación se traducen indistintamente.

a la generación de objetivos; satisfacción y compromiso del empleado resultante de la fijación de sus objetivos; objetivos individuales y/o de grupo; objetivos cuantitativos y/o cualitativos.

4.2.3 El constructo: Cultura corporativa

Partiendo de las teorías de las competencias como piedras angulares de la generación de ventaja competitiva estratégica, Hamel y Prahalad (1994) argumentaban que adicionalmente a generar competencias en el mercado era preciso generar competencias antes de llegar al mercado, tales como las asociadas a los recursos humanos y la cultura corporativa. Por su lado, Bilbao (2004) establece que el vínculo entre la eficiencia empresarial y el gobierno corporativo se consigue básicamente a través de la cultura corporativa y los grupos de interés. Gill (2005) entiende que en el entorno de la gobernanza la cultura corporativa es la personalidad de la organización, y que tiene sus raíces en sus tradiciones e historia, definiendo dicha cultura como las asunciones, creencias y normas compartidos por la organización. Estas consideraciones están alineadas con la Teoría de la Dependencia de Recursos ⁹⁵, que establece que la naturaleza de los recursos corporativos en términos de habilidades, conocimientos y costes (Barney, 1991; Reed y DeFilippi, 1990; Mauri y Michaels, 1998; Powell, 2001) protegen la ventaja estratégica diseñada por los gestores (por ejemplo, el Consejo) mediante la posesión de recursos difícilmente imitables o sustituibles (adquiridos o desarrollados) que son únicos (Barney, 1991). Esta teoría básicamente predice que la ventaja competitiva estratégica diseñada por el Consejo proviene de las decisiones tomadas por los gestores sobre qué tipo de recursos (humanos u otros) se crean o adquieran. Las acciones pueden cambiar el entorno (Scarbrough, 1998), pero estas acciones deben estar coordinadas con la estrategia a ejecutar a efectos de recursos creados o adquiridos. Por otro lado, parece que la homogeneidad del TMT (o su falta de diversidad) y su impacto en su rendimiento no es concluyente (Nielsen, 2010) en base a un estudio realizado

⁹⁵ El epígrafe 2.2.4 incluye un extenso análisis sobre el impacto de esta teoría en la estrategia y la necesidad de mecanismos de control para obtener la ventaja competitiva.

sobre 60 publicaciones en las 10 mejores revistas académicas entre 1984-2005. Pero estas discrepancias sobre el impacto de los recursos corporativos son mínimas.

Aparte de crear o adquirir recursos corporativos que cumplan una definición determinada de habilidades y conocimientos alineados con las necesidades estratégicas, estos recursos han de adaptarse a los cambios en la estrategia y en consecuencia sus características intrínsecas deseables pueden variar. Uno de los factores clave en la persistencia de la ventaja estratégica definida por el Consejo es la adaptación de los recursos a dicha estrategia, y acorde a Godfrey y Hill (1995) la persistencia (o no) de un rendimiento estratégico sostenible está relacionada con el índice de obsolescencia del propio recurso. Por lo tanto, se requiere de un mecanismo de continua evaluación que permita la propuesta de mejoras relacionadas con la cultura corporativa. El epígrafe 3.2.6 demostraba como la cultura corporativa incluye una serie de indicadores clave que están relacionados con el rendimiento de la corporación y el Consejo. La definición como constructo en el Modelo es la siguiente:

- Constructo “Cultura corporativa”: La cultura corporativa, siguiendo el modelo de ACCA y ESRC (2014), proporciona el nivel deseado de alineamiento de la naturaleza de los recursos humanos con las necesidades de la estrategia definida. El Consejo debe acordar mediante un proceso de gobernanza qué nivel es el adecuado. Este constructo está constituido por los indicadores: reto constructivo; involucración; reglamento; innovación; riesgo; y *accountability* o rendición de cuentas.

4.2.4 El constructo: Toma de decisiones

Si el Consejo es la máxima autoridad legal con respecto a la toma de decisiones en la corporación y revisa y aprueba las decisiones financieras y operativas, los planes corporativos y las estrategias (Adams y Ferreira, 2007), parecería relevante que, en lo referente a la responsabilidad sobre la ejecución de la estrategia, este concepto se considerara un constructo relevante del que extraer indicadores para el Modelo. Leblanc y Gillies (2005) coinciden con Useem (2003) en su conclusión de que el objetivo fundamental del Consejo es la toma de

decisiones. Acorde a Bainbridge (2012), la asociación de la gobernanza corporativa con la toma de decisiones se basa en que son las estructuras institucionales y las mejores prácticas las que determinan quienes son los decisores para según qué temas, cómo estos miembros son elegidos y qué reglas han de seguir. Es decir, la gobernanza corporativa es el proceso de toma de decisión. Este mismo autor postula que la separación del control de la corporación de los accionistas en la toma de decisiones, mediante el Consejo, permite que las corporaciones operen en los mercados bursátiles (Bainbridge, 2008). Porter (1991) explícitamente mencionaba y asignaba un rol fundamental de los gestores (Consejo) en el proceso de toma de decisiones como parte esencial del uso de sus famosas estrategias competitivas. Y adicionalmente, Bainbridge (2008) se refiere a que el comportamiento esperado del Consejo en lo referente a la toma de decisiones debe ser uno de consenso, evitando que un solo director del Consejo tenga la autoridad total de la corporación. Siguiendo esta aproximación, el valor corporativo del Consejo es sustancial, pues dicho órgano se convierte en el garante de objetividad en el destino de la corporación. Una vez asignada ésta relevante responsabilidad, ¿cómo toma las decisiones el propio Consejo?

Useem (2003) enunciaba que el concepto de buen gobierno ocurre cuando los directores (del Consejo) toman buenas decisiones. La generación de este constructo toma como premisa que los decisores no toman decisiones estratégicas inadecuadas a propósito, y que son buenas decisiones a priori. Este constructo no evalúa la decisión en sí. El modelo de la elección racional de Herbert (1955) sugiere que la racionalidad del individuo que toma decisiones está limitada por tres barreras: la información de la que se dispone; la propia limitación cognoscitiva de la mente del individuo en cuestión; y el tiempo que hay disponible para tomar la decisión. Estos límites que condicionan la toma de decisiones, y en particular los cognitivos, los explica Child (1997). Por otro lado, Kahneman, Slovic y Tversky (1982) en su Teoría del Procedimiento Justo proponen un escenario más acotado en la toma de decisión en un entorno de incertidumbre donde la probabilidad se reemplaza en atajos heurísticos, resultando en una asimetría en la toma de decisiones. Independientemente de la naturaleza del proceso de la toma de decisión en sí y cómo éste se ve afectado por las limitaciones racionales y la asimetría, este constructo no elabora ni incluye el proceso de toma de decisiones en su definición, el cuál no es objeto de esta tesis,

sino los condicionantes del Consejo como estructura y proceso que influyen la toma de decisiones. Se pretende elaborar un constructo y unos indicadores asociados que relacionen las características del Consejo en el proceso de la toma de decisión, pero no la toma de decisión en sí.

La Teoría de la Dependencia de Recursos soporta la noción de que las empresas crean oportunidades subjetivas dependiendo de las decisiones que tomen con respecto a sus recursos (Johnson, Merlin y Whittington, 2003), y por lo tanto, el tipo de decisiones estratégicas que el Consejo toma con respecto a sus recursos afecta la ejecución de la estrategia que han definido. Las habilidades necesarias para la toma de decisiones incluyen la capacidad de predicción y visión, las cuales tienen un impacto alto en el rendimiento de la empresa, particularmente en los aspectos de selección de la decisión y la implementación y la evaluación de dichas decisiones, las cuales producen dirección corporativa (Hamel y Prahalad, 1994; Milliken, 1990). Es decir, las decisiones corporativas del Consejo y las capacidades es este órgano en el proceso de toma de decisión e implementación impactan la ejecución de la estrategia, y por lo tanto dicho proceso es relevante. Por otro lado, Jensen (2001) asocia la Teoría de los Grupos de Interés con la productividad y la efectividad de los directores, y cómo esta teoría, al deshabilitar a los gestores de la posibilidad de tomar decisiones (pues según Jensen esta teoría se enfoca sólo en los grupos de interés y no en los accionistas) elimina la necesidad de la rendición de cuentas.

Así mismo, las decisiones típicamente se realizan bajo circunstancias de incertidumbre, información asimétrica y complejidad (Trull, 1966; Baird y Thomas, 1985), y con ajustes para reducir el impacto negativo de estas circunstancias. Parece recomendable que, si estas características son predominantes en la toma de decisiones por parte del Consejo, exista algún tipo de mecanismo que controle y oriente el proceso de toma de decisión, al menos estructuralmente.

Respecto a las tendencias en la formación de la estructura del Consejo, el comportamiento del Consejo y los escándalos han puesto en marcha una serie de reformas sobre su composición y estructura. Las corporaciones cotizadas con mayor volumen de negocio parecen estar optando

por Consejos que consisten enteramente de directores independientes excepto el CEO, quien típicamente tiene el rol de presidente del Consejo y consigue el efecto opuesto a la pretensión de tener un Consejo meramente independiente, pues el CEO puede reducir la información que se utiliza (Brown, 2015). Useem y Zelleke (2006) concluyeron en una investigación realizada a 31 empresas que los calendarios anuales y los protocolos se utilizan generalmente para la toma de decisiones entre el Consejo y la dirección ejecutiva. Estos protocolos variaban en detalle y comprensión, y quedaba patente que la dirección ejecutiva tenía la potestad de fijar las bases y la agenda de las decisiones a tomar por el Consejo, y por lo tanto los directores del Consejo siguen dependiendo de la ejecutiva sobre lo que se decide y no se decide.

Uno de los grandes debates sobre el Consejo es su efectividad. Esta efectividad se ve afectada por la propia dinámica de los miembros que componen el Consejo. En un estudio realizado en 2 empresas australianas, donde se grabaron sesiones de video de 3 reuniones del Consejo en cada empresa, y éstas se contrastaron con entrevistas individuales con los directores y otros datos relevantes, se concluyó que las interacciones entre los directores son dinámicas y multidimensionales, particularmente en lo referente a: qué directores contribuyen en qué temas de la agenda; cómo la inclusión y participación igualada se asocia a una percepción de mayor efectividad del Consejo; el impacto de cómo las interacciones de los miembros del Consejo varía dependiendo de los temas a tratar e incluso a la sintonía prevaleciente del equipo. Es decir, que existen variables adicionales a la propia independencia o habilidades de los directores del Consejo y que la dinámica de grupo y el clima de la reunión también afecta el rendimiento (Pugliese, Nicholson y Bezemer, 2015).

Acorde a nuevas teorías del comportamiento del Consejo y de la gobernanza corporativa, parece que el proceso de decisión del Consejo está basado en las coaliciones entre los diferentes actores que lo componen y los intereses asociados a la cooperación sobre el control de los recursos (Van Ees, H., Gabrielsson, J. y Huse, M., 2009).

Bailey y Peck (2012), en un estudio utilizando entrevistas semiestructuradas con 29 directores de 8 empresas públicas de Estados Unidos, concluyeron que no se ha analizado lo

suficiente el papel del líder del Consejo en su capacidad para crear un entorno que conduzca la generación y ejecución de procesos de calidad en la toma de decisiones. Acorde a estos investigadores, el estilo predominante en la toma de decisiones sigue la Teoría del Procedimiento Justo mediante tres variables: los modelos mentales compartidos, el balance de poder y las habilidades de liderazgo del líder del Consejo.

Siguiendo el modelo de Forbes y Milliken (1999), Minichilli, Zattoni, Nielsen y Huse (2012) realizaron un estudio en 535 empresas de tamaño mediano y grande en Italia y Noruega enfocándose en tres procesos del Consejo: la normativa del esfuerzo, los conflictos cognitivos, y las habilidades y su uso como determinantes de control y rendimiento. Concluyeron que los procesos del Consejo tienen una mayor influencia que los aspectos demográficos y que el rendimiento difiere mucho dependiendo del contexto operacional del Consejo. Esto significa que los procesos del Consejo y la gobernanza del Consejo tienen una gran influencia en el rendimiento del Consejo.

Así, las emociones parecen actuar como estimulantes⁹⁶ para representar el estatus de poder en dinámica del Consejo, y que estas emociones influyen el rendimiento del Consejo (Brundin y Nordqvist, 2008). Otras investigaciones concuerdan con Brunding y Nordqvist en que las consideraciones relacionales y emotivas son importantes en los procesos de micro niveles, como Pettigrew (1992) y Pettigrew y McNulty (1998). Sin embargo, Brunding y Nordqvist parecen llevarse ellos mismos por las emociones cuando concluyen que un Consejo “el rendimiento efectivo de tareas del Consejo consiste en la resolución de momentos de conflicto, frustración y desconfianza con momentos de colaboración, armonía y confianza”. La resolución del momento es importante, pero la consecución de objetivos asociados a tareas lo es más.

Conocer por qué y cómo el Consejo toma decisiones, y gestionar una gobernanza que maximice las probabilidades de éxito en la facilitación de la ejecución de la estrategia, es

⁹⁶ El término inglés utilizado es *energizer* o estimulante acorde a las traducciones tradicionales, pero en el contexto de la investigación de Brundin y Nordqvist dicho término parecía tener una traducción más apropiada como “catalizador”. Se ha mantenido la traducción tradicional para respetar dicho posible sentido.

probablemente el reto más significativo del Modelo de Gobernanza Operativa de la Estrategia. Las teorías basadas en el equilibrio o muy focalizadas en la industria como elemento determinante de la definición de una buena estrategia eliminan cualquier consideración hacia la realización de que una empresa es también una institución social, y por lo tanto delimitan nuestra visión de lo que los gestores (Consejo) hacen, por qué lo hacen y cómo lo hacen, lo cual condiciona nuestro entendimiento del proceso de toma de decisiones (Addelson, 2001).

Una investigación de 3000 directores ilustró cómo la orientación estratégica del Consejo influencia no solamente las decisiones, sino también su contribución al proceso de gobernanza (Ingle y Van Der Walt, 2005).

Por lo tanto, se requiere de un mecanismo de continua evaluación que permita evaluar cómo se toman las decisiones. El epígrafe 3.2.7 demostraba como existen una serie de indicadores que permiten relacionar la toma de decisiones con el rendimiento de la corporación y el Consejo. La definición como constructo en el Modelo es la siguiente:

- Constructo “Toma de decisiones”: Las Teorías de la Dependencia de Recursos, del Procedimiento Justo y de los Grupos de Interés establecen que la creación de oportunidades estratégicas dependen en gran medida del proceso de toma de decisiones en el Consejo. El Consejo debe acordar cómo los diferentes indicadores de ése proceso se deben adecuar a las necesidades específicas de la estrategia que se ha de ejecutar. Este constructo está constituido por los indicadores: tipos de decisiones; estructura del Consejo de Administración; roles del Consejo de Administración; fuentes de información.

4.2.5 El constructo: Medición de la ejecución de la estrategia

Diferentes académicos han coincidido en la necesidad de generar modelos que introduzcan indicadores a los diferentes elementos de acción y responsabilidades asociados al rol del

Consejo, como por ejemplo, la monitorización que asegura la efectividad del Consejo a la hora de ejecutar sus funciones de control y servicio (Sundaramurthy y Lewis, 2003).

Desde la perspectiva del rol del Consejo y sus responsabilidades fiduciarias, estas funciones incluyen la aprobación de la dirección estratégica de la compañía y su monitorización desde la gestión (Boyd, Haynes y Zona, 2011). La correcta monitorización de la gestión no exime al Consejo de la monitorización adecuada del negocio y de la supervisión de la ejecución de la estrategia, como el caso Enron demostró: esta empresa cumplía con los indicadores esenciales de la gobernanza corporativa en lo referente a la estructura del Consejo, como por ejemplo, el nivel de independencia, el nivel de habilidades de los directores y la separación del CEO y el *Chairman* (Healy y Palepu, 2003). Schmidt y Brauer (2006) sugieren, basándose en la Teoría de la Dependencia de Recursos, que para medir la efectividad del Consejo y los mecanismos asociados de gobernanza lo mejor es relacionar el intento estratégico con la asignación de recursos a dicha estrategia y cómo el Consejo guía dicha ejecución. Así mismo, la monitorización continua sobre el nivel de cumplimiento del Consejo con respecto a la estrategia definida garantiza que el Consejo hace lo que dice alineando palabras con hechos. Sin embargo, utilizando argumentos cognitivos, Shapira (2000) sugiere un acercamiento alternativo a la monitorización y medición mediante contratos de incentivación y la focalización en la mejora e incremento del flujo de la comunicación y la capacidad de compartir información.

El epígrafe 4.1.17 detallaba como la iniciativa privada entre la consultora KPMG y el IIA había resultado en la construcción de una novedosa herramienta de medición y reporte denominada *Integrated Reporting* que genera un conocimiento horizontal sobre las posibles sinergias que una organización debe aprovechar en base a la ejecución de la estrategia. Tomando una perspectiva gubernamental, el epígrafe 4.1.18 detallaba como el Tribunal de Cuentas Europeo proporcionaba unas bases de auditoría directa de la gestión que medía simples métricas para entender el nivel de ejecución de la estrategia. Finalmente, el epígrafe 4.1.19 resumía las herramientas de medición de la estrategia más utilizadas en el mercado, el SPSM y el BSC, concluyendo que éstas se podían adaptar a cualquier estrategia.

Por lo tanto, se propone la formación de un constructo que incluya estas tres herramientas (una novedosa, otra extendida en su uso y otra gubernamental) como mecanismos opcionales tanto en su elección como en el nivel de uso de los mismos. La definición como constructo en el Modelo es la siguiente:

- Constructo “Medición de la ejecución de la estrategia”: La medición de la ejecución de la estrategia es una actividad necesaria para entender el nivel de cumplimiento con respecto a los objetivos establecidos. El Consejo debe acordar cuales de los diferentes indicadores o herramientas de medición de la estrategia son los más adecuados para cumplir con las necesidades específicas de la estrategia que se ha de ejecutar. Este constructo está constituido por los indicadores: *Integrated Reporting*; fiscalización directa de la gestión (Tribunal de Cuentas Europeo – TCE); y SPMS y BSC.

4.3 Parte III: Selección de la función corporativa responsable del Modelo

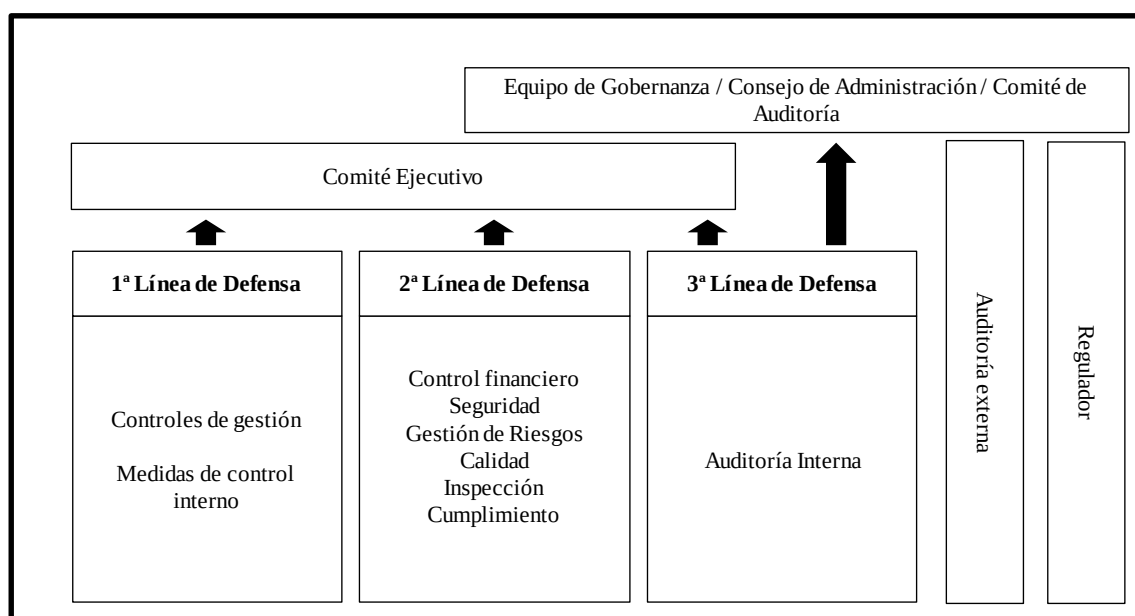
4.3.1 COSO y la 3ª línea de defensa

COSO es una iniciativa de cinco organizaciones del sector privado dedicada a generar conocimientos en el desarrollo de modelos y marcos de actuación y guía en temas relacionados con la gestión de riesgos en la empresa, el control interno y la disuasión del fraude⁹⁷. El objetivo final es la mejora del rendimiento organizativo y la gobernanza para reducir el fraude. El foco principal de esta iniciativa es la mitigación de los riesgos hasta un punto que éstos sean aceptables para la organización. Uno de los marcos de actuación que el COSO ha desarrollado es el *Internal Control – Integrated Framework*, al que el COSO se refiere como el *Framework* y al que nos referiremos como el Marco. Este Marco está compuesto de unos componentes, principios y factores necesarios para que, en línea con el foco del COSO, la organización gestione sus riesgos de forma eficaz mediante el control interno. Las Tres Líneas de Defensa se refieren a cómo las diferentes actividades relacionadas con el riesgo y el control pudieran ser asignadas y coordinadas dentro de una organización, independientemente la complejidad de la

⁹⁷ Ver <http://www.coso.org/>

misma. De alguna forma, estas Tres Líneas de Defensa son una estructura organizativa que ejecuta las actividades de control del riesgo en una organización. La Figura 4 muestra cómo se relacionan estas líneas con la organización.

Figura 14: Las Tres Líneas de Defensa de COSO



Fuente: COSO (2015)

La 1ª línea se enfoca en cómo los responsables de las áreas de negocio y los procesos crean y gestionan el riesgo, los cuales diseñan y ejecutan los controles de la organización asociados. La 2ª línea da un soporte de gestión en términos de experiencia y conocimiento en procesos y monitorización para asegurar que los riesgos están bien gestionados. Ésta es una función de supervisión de varios aspectos de la gestión del riesgo. Como se puede observar, las líneas 1ª y 2ª no abordan temas estratégicos específicamente, sino más bien componentes de la gestión asociados al objetivo COSO y al Marco, esto es, a la mitigación de riesgos y a la disuasión del fraude. La 3ª línea de defensa, liderada por la FAI, se encarga de que el Consejo y el comité ejecutivo tengan el aseguramiento necesario de que las actividades y los resultados de las líneas 1ª y 2ª son consistentes con sus expectativas. La FAI no tiene responsabilidades de rendimiento

para asegurar su objetividad e independencia, y básicamente hace las funciones de reportar informes al Consejo. Acorde a la definición del IIA (COSO, 2015:7):

“La auditoría interna es una actividad independiente, de aseguramiento y de consultoría diseñada para añadir valor y mejorar las operaciones de la organización. Ayuda a la organización a conseguir sus objetivos proporcionando una aproximación sistemática y disciplinada que evalúa y mejora la efectividad de los procesos de la gestión de riesgos, del control y de la gobernanza”.

Lo que realmente distingue a la FAI de las áreas de negocio responsables de las líneas 1ª y 2ª son dos factores: su independencia y objetividad pues trabaja directamente para el Consejo y el *Chief Audit Executive* (a partir de ahora denominado CAE); su falta de responsabilidad sobre las operaciones y la ejecución de la organización para que así pueda ejercer su función con la mencionada y requerida independencia y objetividad. La FAI ejerce una serie de actividades respecto al diseño y la implementación de los procesos, resumidos en la Figura 15.

Figura 15: El COSO y las actividades de la 3ª línea de defensa

Control del entorno	Gestión de riesgos	Actividades de control	Información y comunicación	Actividades de monitorización
• Demostrar el compromiso hacia la integridad y los valores éticos • Responsabilidad sobre la supervisión • Establecer las estructuras, la autoridad y las responsabilidades • Demostrar el compromiso hacia las capacidades • Asegurar el cumplimiento de la <i>accountability</i>	• Especificar los objetivos adecuados • Identificar y analizar el riesgo • Asesorar sobre el riesgo de fraude • Identificar y analizar cambios significativos	• Seleccionar y desarrollar actividades de control • Seleccionar y desarrollar controles generales sobre las tecnologías de la información • Desplegar políticas y procedimientos	• Usar la información que sea relevante • Comunicar internamente • Comunicar externamente	• Realizar evaluaciones • Evaluar y comunicar deficiencias

Fuente: COSO (2015)

4.3.2 Implicaciones de la FAI en la gobernanza y el Modelo

Considerando las responsabilidades y las actividades de la FAI, acorde a la Figura 14 y la Figura 15 se concluye que ésta contribuye de forma activa a conseguir una gobernanza organizativa eficaz (COSO, 2015). En línea con las recomendaciones de COSO, uno de los motivos de que la FAI haya tomado una gran relevancia en los últimos años es cómo consecuencia del foco en la gobernanza corporativa que surgió del Acta de Sarbanes-Oxley en 2002 y a las peticiones de reforma en las áreas de responsabilidad y supervisión por parte del Consejo y el comité de auditoría (Cohen, Krishnamoorthy y Wright, 2010). De hecho, existe una fuerte correlación entre la gobernanza corporativa y el proceso de auditoría, pues la FAI sirve como elemento de monitorización para conseguir los objetivos de la realización de un buen reporte financiero y evitar el fraude. A su vez, la FAI entiende que el Consejo dirige la gobernanza corporativa, lo cual conlleva a una discrepancia con la Teoría de la Agencia que supone que el Consejo y los mecanismos de gobernanza están desligados en la operativa del TMT para poder prestar una supervisión independiente de la gestión (Cohen, Krishnamoorthy y Wright, 2002; Turley y Zaman, 2004).

La alternativa a la FAI podría ser la utilización de la auditoría externa como garante de independencia (ver la Figura 14). Esta relación e influencia de la auditoría externa y el Consejo en la gobernanza, y los intereses y los procesos que determinan sus actividades conforman un amplio campo de estudio. Este campo está generalmente focalizado en las relaciones entre el Consejo y dichas auditoras en términos de comisiones, pagos y el proceso de su selección. Kumar y Zanotti (2013) realizan una revisión de la literatura sobre el tema de las interacciones, mencionando los resultados de un estudio realizado por Johansen y Pettersson entre 1988-2008 concluyendo que efectivamente dichas interacciones sí tienen un impacto en la elección de la auditoría ⁹⁸. El resto de la revisión de la literatura también propone un claro efecto de interacción, poniendo de relieve la carencia de independencia de la auditora externa en temas

⁹⁸ Tal y como se menciona en el epígrafe 3.1.1. sobre el buen gobierno, esta referencia se extrae del mismo artículo de Kumar y Zatonni, donde de nuevo hacen referencia a un artículo publicado por estos autores que sin embargo no referencian en el texto de su propio artículo y tampoco en la bibliografía. Esto puede ser debido a que su artículo es un resumen de artículos publicados en el mismo volumen en el que ellos escriben su propio artículo.

de gobernanza, y por lo tanto como función que permita una adecuada revisión y propuesta de mejoras de la gobernanza.

Volviendo nuestra atención a la FAI, ésta se relaciona con la gobernanza en los aspectos de evaluación y mejora de propuestas. Un estudio realizado en el entorno de las TIC con auditores reveló que había una relación positiva y significativa entre el nivel de eficacia de la gobernanza de las TIC y tres mecanismos en particular: comités de orientación; involucración de la dirección más senior; y los sistemas de medición del rendimiento corporativo (Ferguson, Green, Vaswani y Wu, 2013). La auditoría se beneficia de un sistema de gobernanza que incluya un comité de orientación de alto nivel, como pueda ser el Consejo, que además resulte en unos mecanismos de medición que le permita evaluar mejor el rendimiento y realizar propuestas de mejora, como pueda ser en lo referente a la ejecución de la estrategia. De hecho, hay evidencias de que la FAI ejerce un rol de monitorización en la gobernanza corporativa y que existe una relación positiva entre la magnitud de dicha función (principalmente número de empleados y la aparición de un entorno del Consejo que da soporte a actividades de control) y la participación de propiedad de la dirección (Sarens, G. y Abdolmohammadi, 2010).

Una vez entendidos los cambios por los cuales la FAI está asumiendo un rol en la gobernanza, es importante entender qué implica este rol desde el punto de vista organizativo. Un estudio realizado en 153 empresas italianas sobre los elementos controladores de la efectividad de la FAI en la gobernanza detectó que ésta estaba afectada mayoritariamente por el propio equipo de la FAI, los procesos y actividades de la FAI y la ligazón entre la FAI y el resto de la organización (Arena y Azzone, 2009). Desde una perspectiva del Modelo de Gobernanza Operativa de la Estrategia, esto pudiera implicar que la FAI ha de tener un equipo cualificado que tenga claras las actividades y los procesos que determinan su involucración en el modelo y las reglas del juego con el Consejo. Típicamente la FAI reporta al comité de auditoría, el cual reporta a su vez al CEO presente en el Consejo, o directamente al Presidente del Consejo. En el primer caso parece existir un conflicto de interés, mientras que en el segundo caso la independencia del comité de auditoría parece más clara a no ser que la dualidad CEO-Presidente del Consejo exista. Sin considerar las posibles carencias de la independencia del comité de

auditoría respecto a las consecuencias de su reporte organizativo, los auditores consideran que las funciones que hacen más efectivo al comité de auditoría son la supervisión del reporte financiero y el proceso de auditoría externo, así como el aseguramiento de los controles internos de calidad (Krishnamoorthy, Cohen y Wright, 2002; Turley y Zaman, 2004). Uno de los temas más relevantes a la hora de tratar el tipo de reporte que emana de la gobernanza es el uso de la información. Este tema se trató en el epígrafe 4.1.15, concluyendo que se debe incluir información completa asociada a la capacidad efectiva del Consejo para poder realizar una supervisión de los objetivos, y por lo tanto la calidad de la FAI afecta a las valoraciones que se puedan realizar sobre el cumplimiento de la gobernanza (Regoliosi y d'Eri, 2014). Estos autores sugieren un índice de calidad denominado IDA (*Internal Audit Departments global quality index*) de la FAI que incluye un indicador (de cuatro indicadores principales) de actividad operacional de la FAI, como pudiera ser la evaluación y propuesta de mejora de un modelo de gobernanza como el Modelo de Gobernanza Operativa de la Estrategia. Para que esta involucración sea un hecho se requiere la formalización por parte del Consejo de la puesta en marcha de un sistema de gestión de riesgos (para empezar, y como elemento de arranque más obvio), lo cual favorece la aceptación de la FAI en la organización (Sarens y de Beelde, 2006).

A continuación se analizan las características principales del comité de auditoría que reporta al Consejo, y las implicaciones que puede tener en la gobernanza estratégica. Acorde al objetivo de esta tesis, el ámbito de la FAI que se incluye en este análisis se ciñe a las directrices del “Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna” del Instituto de Auditores Internos de España (2013). La involucración del IIA en aspectos de gobernanza y profesionalización del rol parece fundamental. Por ejemplo, uno de los aspectos claves de la efectividad de la FAI en la gobernanza es que el CAE esté afiliado al IIA (Arena y Azzone, 2009). Así mismo, la labor realizada durante décadas por el IIA ha permitido, entre otras cosas, acordar las características principales del rol, generando un indicador a tal respecto que ha permitido medir la profesionalización del mismo y promocionado las bases sobre las cuales el rol debe evolucionar en base a las dependencias contextuales y jurisdiccionales respecto a la auditoría externa (Arena y Jeppesen, 2009). Por lo tanto, parece existir una serie de relaciones

entre las responsabilidades, actividades y el posicionamiento organizativo de la FAI y el Modelo propuesto.

Por todo esto se propone que la FAI juegue un papel importante en la gobernanza operativa de la estrategia (desde el punto de vista de la evaluación y propuestas de mejoras) para ayudar en la supervisión de la ejecución de la estrategia por parte del Consejo.

4.3.3 Selección de la función corporativa

La justificación de la tesis y la revisión de la literatura y de algunas de las mejores prácticas han resultado en la obtención de unas características básicas del Modelo de Gobernanza Operativa de la Estrategia que se enuncian en el epígrafe 1.3. Los epígrafes del 4.1.1 al 4.1.19 aportan datos adicionales con la selección de los comprobantes, denominados indicadores.

Una vez entendido lo que el modelo necesita, y siguiendo el modelo de COSO, sólo existe una función que puede responsabilizarse de alguna forma del Modelo como apoyo directo al Consejo, y ésta es la FAI. La Figura 16 pretende mostrar como las responsabilidades de la FAI, sus actividades y su dependencia organizativa encajan con las características básicas del Modelo, y por ello se selecciona esta función corporativa. Otra forma de análisis sería concretar que la FAI es la única función corporativa que es capaz de realizar labores de asesoramiento con objetividad e independencia debido a su nula responsabilidad en las operaciones del negocio y a su dependencia del Consejo o del comité de auditoría.

Cómo se indicó en el epígrafe 1.3, esta tesis no realiza un estudio exhaustivo de que función corporativa es la más adecuada para responsabilizarse del Modelo, si bien la idoneidad de la FAI es clara, y el hecho de que es la única función corporativa que cumple el requisito de independencia la convierte prácticamente en la única candidata para ser seleccionada.

Figura 16: Relaciones entre la FAI, la 3ª línea de defensa y el Modelo

La FAI y la 3ª línea de defensa Características del Modelo	Responsabilidades	Control del entorno	Gestión de riesgos	Control	Información y comunicación	Monitorizar	Organización
	•Cumplimiento de actividades •Consultoría •Mejora operativa •Sistema y procesos •Riesgos •Gobernanza •Control	•Integridad y ética •Supervisión •Estructuras •Capacidades •Accountability	•Objetivos adecuados •Riesgo •Fraude •Cambios significativos	•Control •Tecnologías de la información •Políticas y procedimientos	•Uso de la información •Comunicar internamente •Comunicar externamente	•Evaluaciones •Deficiencias	•Dependencia del equipo de gobernanza, Consejo y Comité de Auditoría
Proceso	√		√	√		√	
Lista de comprobantes	√	√	√	√	√	√	
Gobernanza	√	√	√	√		√	
Evaluación operativa	√	√	√	√	√	√	
Estrategia	√		√		√	√	
Objetividad e independencia	√	√				√	√

Fuente: elaboración propia.

4.4 Modelo Versión 1

El resultado final de este epígrafe es el Modelo Version 1 que se puede encontrar en la Figura 19. Este modelo nace de la generación de los indicadores partiendo de la realidad operativa, de la generación del modelo conceptual en el que se conforman los constructos y sus indicadores asociados, y de la selección de la función corporativa que cubre la función de control para dar soporte al Consejo. La agrupación de los indicadores bajo los constructos seleccionados sigue una lógica explicada en el epígrafe 4.2.1. El Modelo consta de diecinueve indicadores (se añadió uno temporalmente debido a una petición de un entrevistado durante una conversación previa a las entrevistas y que se encontraba en la lista de ACCA/ESRC, que posteriormente fue eliminado durante las entrevistas), cuatro constructos y la FAI como función seleccionada.

4.5 Resumen de la generación del Modelo

La revisión de la literatura académica y de algunas prácticas empresariales e institucionales revelaron la necesidad de:

- ampliar el rol del Consejo hacia actividades de supervisión de la ejecución de la estrategia
- proporcionar un modelo que ayude en la supervisión de la ejecución de la estrategia por parte del Consejo, y de que este modelo tome forma de proceso y listas de comprobación
- seleccionar una función corporativa que de apoyo al Consejo en la implementación de este proceso y que esté relacionada con la función de control.

Estas dos últimas necesidades se abordaron en tres partes diferenciadas para conseguir el Modelo Versión 1 que servirá de base para la investigación mixta. Estas partes y sus conclusiones se explican a continuación:

- Parte I: El modelo como una realidad operativa. En esta parte se convirtió el modelo conceptual en un modelo operativo y se construyeron los indicadores (ver la Figura 23 para entender el proceso de generación de los indicadores). Se concluyó que los indicadores del Modelo Versión 1 eran los que aparecen en la Figura 17. Como se indica en los comentarios sobre dicho Modelo, el indicador “Capital Humano” aparece en esta lista pero no así en el desarrollo de la “Parte I: El Modelo como realidad operativa” donde se seleccionaron todos los indicadores en base a la revisión de la literatura y de algunas de las mejores prácticas empresariales e institucionales. Este indicador fue incluido en el último momento en base a una conversación que se tuvo con uno de los participantes del panel de expertos previo paso a la realización de las entrevistas. Este indicador se compartió con todos los participantes del 1er panel de expertos durante las entrevistas, oralmente y utilizando la documentación de ACCA y ESRC (2014). Como se puede leer en el epígrafe 7.2 este indicador no fue incluido finalmente en el Modelo en base a las conclusiones de los paneles de expertos, corroborando el proceso de selección inicial.

Figura 17: Indicadores del Modelo Versión 1

• Conformidad • Independencia • Reglamento • Innovación • Riesgo • Confianza • Capital Humano	• Gestión efectiva por objetivos • Procesos asociados a la generación de objetivos • Satisfacción y compromiso del empleado • Objetivos individuales y de grupo • Balance cuantitativo y cualitativo	• Tipo de decisión • Estructura de la Junta Directiva • Tipos de roles de la Junta Directiva • Fuentes de información • Participación del empleado	• <IR> (Integrated Reporting) • “Fiscalización (TCE)” directa de la la gestión por Auditoría: • Recursos • Realizaciones • Resultados • Impacto • SPMS – BSC
---	--	--	--

Fuente: elaboración propia.

- Parte II: El Modelo Conceptual de Gobernanza Operativa de la Estrategia. En esta parte se definió el modelo conceptual desde la perspectiva de los constructos (ver la Figura 24 para entender el proceso de generación de los constructos). Se concluyó que los constructos del Modelo Versión 1 eran los que aparecen en la Figura 18. La agrupación

de los indicadores sigue una lógica de apreciación sobre que conceptos se relacionan entre sí.

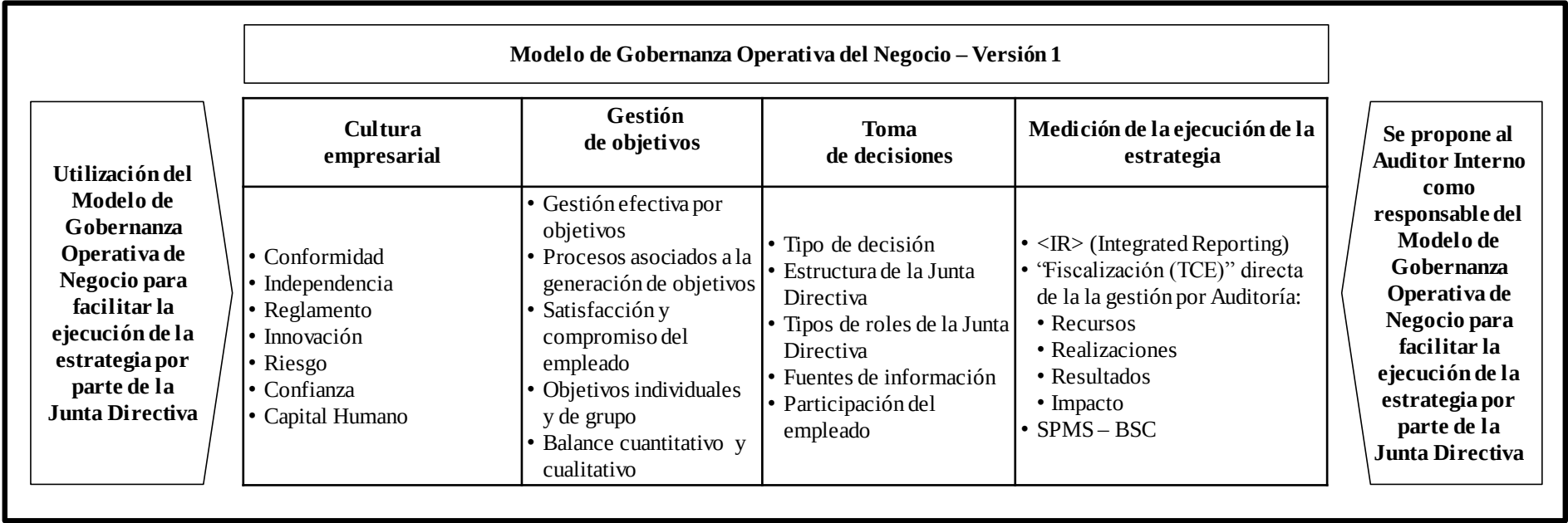
Figura 18: Constructos del Modelo Versión 1

Cultura corporativa	Gestión de objetivos	Toma de decisiones	Medición de la ejecución de la estrategia
• Conformidad • Independencia • Reglamento • Innovación • Riesgo • Confianza • Capital Humano	• Gestión efectiva por objetivos • Procesos asociados a la generación de objetivos • Satisfacción y compromiso del empleado • Objetivos individuales y de grupo • Balance cuantitativo y cualitativo	• Tipo de decisión • Estructura de la Junta Directiva • Tipos de roles de la Junta Directiva • Fuentes de información • Participación del empleado	• <IR> (Integrated Reporting) • “Fiscalización (TCE)” directa de la la gestión por Auditoría: • Recursos • Realizaciones • Resultados • Impacto • SPMS – BSC

Fuente: elaboración propia.

- Parte III: Selección de la función corporativa responsable del Modelo. La revisión de la literatura y de las prácticas empresariales e institucionales resultó en la conclusión de que la función responsable del Modelo debe ser la Función de Auditoría Interna. En línea con las responsabilidades, actividades y dependencia organizativa de la FAI acorde a COSO y la 3ª línea de defensa, se concluyó que esta función cumplía todos los requisitos del Modelo (ver la Figura 16). Desde la perspectiva de las responsabilidades, todas las características del Modelo se cumplían (proceso, lista de comprobación, gobernanza, evaluación operativa, estrategia y objetividad e independencia). Así mismo, las cinco categorías de actividades que la FAI cubre cumplen con todos los requerimientos del Modelo. Finalmente, desde un punto de vista de dependencia organizativa, se concluye que la FAI cumple con la necesidad de ser una función objetiva e independiente. De hecho, la FAI es la única función corporativa que ofrece esa característica.

Figura 19: El Modelo Versión 1



Fuente: elaboración propia.

Consideraciones:

- Este modelo se explica en detalle en la documentación que se compartió con el panel de expertos y que se puede encontrar en el capítulo 10.
- Dicha explicación incluyó a modo exploratorio algunas asociaciones de teorías y taxonomías de la gobernanza y de las prácticas empresariales e institucionales con los indicadores, con el objetivo de refrendar el proceso de selección de los mismos.
- Este Modelo incluye dos aspectos relevantes que fueron mejorados después de las entrevistas del 1er panel de expertos y que requieren una aclaración sobre la nomenclatura. En el nombre del Modelo la palabra “Negocio” se cambió a “Estrategia”. Adicionalmente la “Junta Directiva” se cambió a “Consejo de Administración”, y “Cultura empresarial” se cambió a “Cultura corporativa”.
- El indicador “Capital Humano” aparece en este modelo pero no así en el desarrollo de la “Parte I: El Modelo como realidad operativa”, donde se seleccionan los indicadores en base a la revisión de la literatura y de algunas de las mejores prácticas empresariales e institucionales. Este indicador fue incluido en el último momento en base a una conversación que se tuvo con uno de los participantes del panel de previo paso a la realización de las entrevistas. Este indicador se compartió con todos los participantes del 1er panel de expertos durante las entrevistas, oralmente y utilizando la documentación de ACCA y ESRC (2014). Como se puede leer en el capítulo 7 este indicador no fue incluido finalmente en el Modelo, corroborando el proceso de selección inicial.

5 Metodología de investigación

5.1 La investigación mixta

La investigación en el campo de la gobernanza corporativa, y por ende de la gobernanza en general, se ha enfocado históricamente en probar predicciones basadas en la Teoría de la Agencia a través de métodos cuantitativos, lo que ha permitido enriquecer el conocimiento en este campo y haber mejorado la efectividad de los mecanismos de la gobernanza para proteger a los inversores. Pero también es cierto que los resultados de estos estudios empíricos no son siempre concluyentes, revelando que las prescripciones basadas en la agencia generalmente tienen impactos ambiguos sobre los resultados de la gobernanza en términos del comportamiento y rendimiento asociados. La Teoría de la Agencia (que como se ha venido explicando es la base fundamental de los estudios sobre la gobernanza corporativa, que a su vez es la base de la mayoría de los estudios en gobernanza) se basa en el positivismo lógico, un paradigma dominante hoy en día en las ciencias sociales que se enfoca en teorías de la separación entre el observador y el observado, y en teorías de pruebas deductivas. La investigación cualitativa cubre algunas de las lagunas del positivismo lógico a través del foco en la precisión y naturaleza contextual de la ciencia social, sacrificando la generalización (Zattoni, Douglas y Judge, 2013). Los estudios de McNulty, Zattoni y Douglas (2013) sobre la investigación académica realizada entre 1986 y 2011 focalizada en la temática de gobernanza apuntan a que el método de la entrevista es el método de investigación más utilizado. Estos cuatro autores han sido referenciados extensamente en esta tesis en referencia a la gobernanza, la estrategia y el Consejo, y por lo tanto se concluye que la entrevista es el método más apropiado de investigación para el Modelo de Gobernanza Operativa de la Estrategia.

En el caso de un proyecto cuya investigación apunta más hacia la investigación cualitativa sobre modelos incipientes, el método Delphi parece ser un candidato importante en la selección del método de investigación. Landeta (1999) apunta a que el método Delphi estructura un proceso de comunicación en grupo que permite abordar problemas complejos. Este conocimiento grupal parece ser el más apropiado cuando la información es escasa (Kaynak y Macauley, 1984). Y Monfort (1999) opina que el método Delphi es apropiado en investigaciones

que lleven a juicios subjetivos donde la técnica analítica puede no ser precisa para la obtención de resultados estadísticos relevantes. Mediante la utilización del método Delphi, y más concretamente mediante las entrevistas semiestructuradas realizadas a un panel de expertos, se busca que dichos expertos opinen sobre la relevancia actual de dicho modelo en su gestión operativa de la estrategia actual y provean recomendaciones de mejora y su previsión de futuro sobre la adecuación de dicho modelo a la realidad empresarial. De alguna forma se parte de un modelo desconocido para los expertos, sobre el cuál estos han de dar su opinión cuantitativa (uso y/o adecuación de sus parámetros) y cualitativa (validez de la propuesta, capacidad de ejecución del modelo y su perspectiva de valor para la empresa). En definitiva, el método Delphi permite la constatación y combinación de opiniones individuales de expertos en una materia para llegar a decisiones grupales⁹⁹.

En el caso de esta tesis, se busca que dichos expertos puedan dar su opinión sobre la relevancia actual del Modelo propuesto acorde a su experiencia y sus responsabilidades actuales, incluyendo sus recomendaciones de mejora y su previsión de futuro sobre la adecuación de dicho modelo a la realidad empresarial. Por lo tanto, el método Delphi parece idóneo como método de investigación para este proyecto de tesis. Pero, ¿cómo se obtendrían los datos necesarios para poder realizar un mínimo estudio empírico, y a la vez obtener opiniones individuales que luego se puedan constatar en sesiones grupales? Acordado que el método Delphi es aplicable para esta investigación, ¿cuál sería el siguiente nivel de metodología y las herramientas que permitirían concluir que al final de la investigación se obtendrían unos resultados relevantes y constatables, y qué proceso sería repetible para ulteriores investigaciones?

⁹⁹ Este párrafo es básicamente un resumen, contrastando las fuentes secundarias, de un apartado de la tesis doctoral de David Flores Ruiz, “Competitividad sostenible de los espacios naturales protegidos como destinos turísticos: un análisis comparativo de los parques naturales Sierra de Aracena y Picos de Aroche y Sierras de Cazorla, Segura y Las Villas”, Universidad de Huelva, 2008.

Acorde a Seidman (2013), la adecuación de la metodología específica de investigación variará dependiendo del propósito de la investigación y del objeto de estudio de la misma, como indican los siguientes ejemplos:

- Si deseamos entender el comportamiento de personas en una situación determinada, la observación parece el método más apropiado
- Si debemos responder a una pregunta específica que correlaciona datos, la encuesta parece el método más apropiado
- Si queremos entender cómo un cambio afecta a una situación, un estudio cuasi-experimental y controlado parece el método más apropiado
- Si queremos reconstruir una experiencia de un participante, la propia Seidman (2013) propone el método de las entrevistas profundas basadas en los fenómenos, cuyo enfoque primordial es la obtención del significado de la experiencia de los participantes

Del mismo modo, Quispe (2013), basándose en sus más de 20 años de experiencia en la realización de investigación y en la evaluación de programas socio-económicos, opina que el uso exclusivo de la encuesta no es recomendable y sugiere la utilización de otros métodos adicionales, como la observación directa, las entrevistas y los testimonios. Galletta (2013) sugiere que el método de las entrevistas semiestructuradas permite atender dimensiones específicas del objeto de estudio de una investigación, y a la vez permite a los participantes de dichas entrevistas ofrecer significados referentes al tema en cuestión. Desde su punto de vista, este método permite mezclar espacios de investigación donde confluyen la teoría y lo empírico, creando el entorno para que la narrativa de los participantes tenga lugar y la generación de datos a las teorías asociadas que se han de investigar. La investigación cualitativa y el método Delphi parece apropiada para esta tesis.

Adicionalmente, siguiendo las directrices de Kuhn (1962) debemos cubrir la necesidad de la ciencia social generando teorías que sean precisas, frugales y generalizables. El modelo propuesto también pretende aportar precisión y a la vez generalización sobre los constructos e indicadores, pero no se podrá contrastar con un nivel de confianza alto la efectividad

cuantitativa del modelo al ser novedoso y estar enfocado sobre una temática confidencial (relacionada con la estrategia y el Consejo) y cuyos participantes pertenecen a un colectivo cauto en su opinión (la FAI). El epígrafe 5.2 analiza esta cuestión en detalle.

Esta tesis no pretende plantear discusiones relacionadas con paradigmas o posiciones epistemológicas sobre la idoneidad de un proceso de investigación u otro, sino elegir el mejor proceso para la resolución del problema que se ha planteado. Tal y como se ha justificado el problema y su resolución en el epígrafe 1.3, este trabajo pretende generar un Modelo que cubra la necesidad del Consejo en la supervisión de la ejecución de la estrategia, y que es, por vocación, complejo, integrador, multidisciplinar, exploratorio y no confirmatorio. Utilizando como referencia el marco de metodologías de la investigación de Hernández, Fernández y Baptista (2006) y su análisis sobre los enfoques de investigación mixtos, se considera que los procesos de investigación cuantitativos y cualitativos son ambos valiosos para la consecución de esta tesis. Citando a estos autores (Hernández, Fernández y Baptista, 2006: 752):

“Un método o proceso no es válido o inválido por sí mismo; en ciertas ocasiones la aplicación de los métodos puede producir datos válidos y en otras inválidos. La validez no resulta ser una propiedad inherente de un método o proceso en particular, sino que atañe a los datos recolectados, los análisis efectuados, y a las explicaciones y conclusiones alcanzadas por utilizar un método en un contexto específico y con un propósito en particular.”

Como se demuestra a continuación, el Modelo debe tener en cuenta ambos enfoques de investigación. El Modelo tiene unas características cualitativas claras: no se puede fundamentar exclusivamente en la estadística puesto que no existen datos que lo así lo permitan; no busca la réplica sino una contribución al entorno para adecuarlo a la realidad empresarial; y extrae los significados de la revisión de la literatura y datos generados desde la perspectiva de un entorno natural (la FAI). Al mismo tiempo, el Modelo tiene la característica cuantitativa de que puede ser medido desde la perspectiva de la función seleccionada como responsable del mismo (la FAI). Desde una perspectiva de proceso, el Modelo se puede deducir desde la revisión de la

literatura y algunas de las mejoras prácticas empresariales e institucionales, y al mismo tiempo se puede inducir la generación de los indicadores y constructos en base al conocimiento adquirido. Finalmente, las bondades de la investigación cualitativa permiten generar una propuesta de Modelo amplia en contenido, al mismo tiempo que el análisis cuantitativo de dicho contenido permite la generalización de los resultados conformando un proceso y una lista de comprobación de indicadores.

En base al análisis de las diferentes opciones de investigación y a la naturaleza de esta tesis, se concluye que el enfoque de la investigación del Modelo debe ser mixto. Esta aproximación mixta resulta en la posibilidad de generar un modelo teórico adecuado a la realidad empresarial que puede ser analizado cualitativa y cuantitativamente. Siguiendo las directrices de Hernández, Fernández y Baptista (2006), el proceso de investigación cualitativo nos permitirá generar las hipótesis, y el proceso de investigación cuantitativo nos permitirá probar dichas hipótesis, aunque la muestra es pequeña y se aconseja cautela en su interpretación.

Se sugiere el uso de los métodos de encuesta y de panel de expertos, como sigue:

- El método de la encuesta
 - La entrevista semiestructurada.

Este método proporciona una base suficientemente estructurada que permite enfocar de forma específica las dimensiones necesarias del objeto de estudio de esta propuesta de tesis, al mismo tiempo que ofrece la posibilidad de ofrecer visiones adicionales por parte del doctorando mediante la participación de expertos en entrevistas individuales. Básicamente, este método ofrece la posibilidad de crear una narrativa asociada al objeto de estudio incluyendo influencias contextuales al mismo tiempo que la inclusión de realizar preguntas teóricas (Galleta, 2013) sobre las que poder realizar un análisis cualitativo.

- El cuestionario.

Se rellenará mediante una aplicación web diseñada para tal propósito y servirá para recopilar datos específicos relacionados con el uso del Modelo por parte de los participantes, proporcionando una buena base cuantitativa que permita medir la idoneidad, uso de conceptos y adecuación del Modelo acorde los entrevistados y sus experiencias como trabajadores de empresas, públicas o privadas. Los datos cuantitativos obtenidos servirán como base para la ulterior adecuación de las entrevistas personales con los participantes y la preparación para el panel de expertos que se menciona más adelante, dependiendo de la fase de la investigación en la que se realice la encuesta. El análisis estadístico asociado a la interpretación de los datos derivados de esta encuesta se realizará con la herramienta SPSS y utilizando las herramientas estadísticas mencionadas en el capítulo 10.

- El método del panel de expertos.

- La utilización de métodos de investigación cualitativos requiere que el análisis de datos se realice en paralelo y de forma reiterativa a la colección de datos, asegurando así que el significado es el correcto (Galletta, 2013). Los expertos llegarán al panel con un buen entendimiento del estado de la cuestión de las diferentes sesiones que tendrán lugar. El método del panel de expertos para este proyecto consta de tres partes:

1ª parte – Puesta en contacto: Conversación telefónica para compartir la estructura

2ª parte – Panel: realizar el panel utilizando el material de la 1ª sesión; elaboración de una primera versión de la visión; compartir el resultado para incorporar mejoras; cuando sea necesario, acordar el formato y los objetivos de la siguiente sesión; proporcionar material de revisión para la preparación de la siguiente sesión

3ª parte - Puesta en común de resultados: compartir el resultado de las entrevistas semiestructuradas; iniciar el dialogo; cuando sea necesario, acordar el formato

y los objetivos de la siguiente sesión; proporcionar material de revisión para la preparación de la siguiente sesión.

El panel de expertos suele utilizarse como método de generación de una visión de futuro por parte de expertos en una materia determinada en un campo acotado sobre la que: tienen cierta falta de información y pocos datos históricos; los factores externos tienen más influencia que los factores internos; las consideraciones éticas o morales dominan sobre las económicas y tecnológicas; y la planificación estratégica es prospectiva¹⁰⁰. Es común asociar el método Delphi a la metodología de panel de expertos, si bien como se ha explicado anteriormente, esta tesis utiliza las herramientas de la encuesta (también denominada “circulación”, pero que en este proyecto será más cuantitativa y producirá una base empírica de uso y adecuación del Modelo) y de la entrevista semiestructurada como ayudas adicionales.

La Figura 20 ofrece un resumen esquemático de la metodología de investigación mixta inicial aplicada en esta tesis. Sin embargo, esta metodología tuvo que ser alterada puesto que no se consiguieron suficientes respuestas en las encuestas que se realizaron con los colectivos del IAIE y el Instituto de Auditores Internos de Hispano-América (a partir de ahora denominado IAIH). La línea de investigación proponía la realización de la encuesta 1ª sobre el Modelo en la comunidad de la FAI de habla hispana en los dos colectivos IAIE y IAIH. A estos colectivos se accedió utilizando la red profesional Linked-in para la realización de la encuesta en sí, y la red social Facebook como método publicitario:

- IAIE, en Linked-in, con un alcance de 1,333 auditores certificados
- IAIH, con un alcance de 18,000 auditores internos, de los cuales 4,800 están certificados
- Facebook de ambos IAIE y IAIH, alcanzando a los 20,000 auditores

El nivel de participación fue muy bajo, con 3 respuestas del IAIE o un 0,2% y 4 respuestas del IAIH o un 0,02%. Éste fue el caso incluso cuando el tiempo requerido para rellenar la

¹⁰⁰ Fuente: <http://aulasvirtuales.wordpress.com/2010/04/30/el-metodo-delphi-o-de-panel-de-expertos/>. Acceso el 10 de septiembre de 2014.

encuesta se extendió de 15 a 30 días. Durante este periodo de tiempo el IAIE y el IAIH realizaron varias actividades de incentivación para conseguir más respuestas: publicitación reiterada en Facebook; mensaje del Director General del IAIE pidiendo colaboración; mensaje del Director del IAIH en Linked-in pidiendo colaboración; relocalización de la encuesta en la web para que fuera vista con más asiduidad. Pero el resultado no varió lo suficiente. Ante esta perspectiva, se realizaron una serie de entrevistas e intercambio de correos con los directores el IAIE y del IAIH de Linked-in, así como con los co-directores de la tesis, para entender la situación y acordar como proseguir con la línea de investigación.

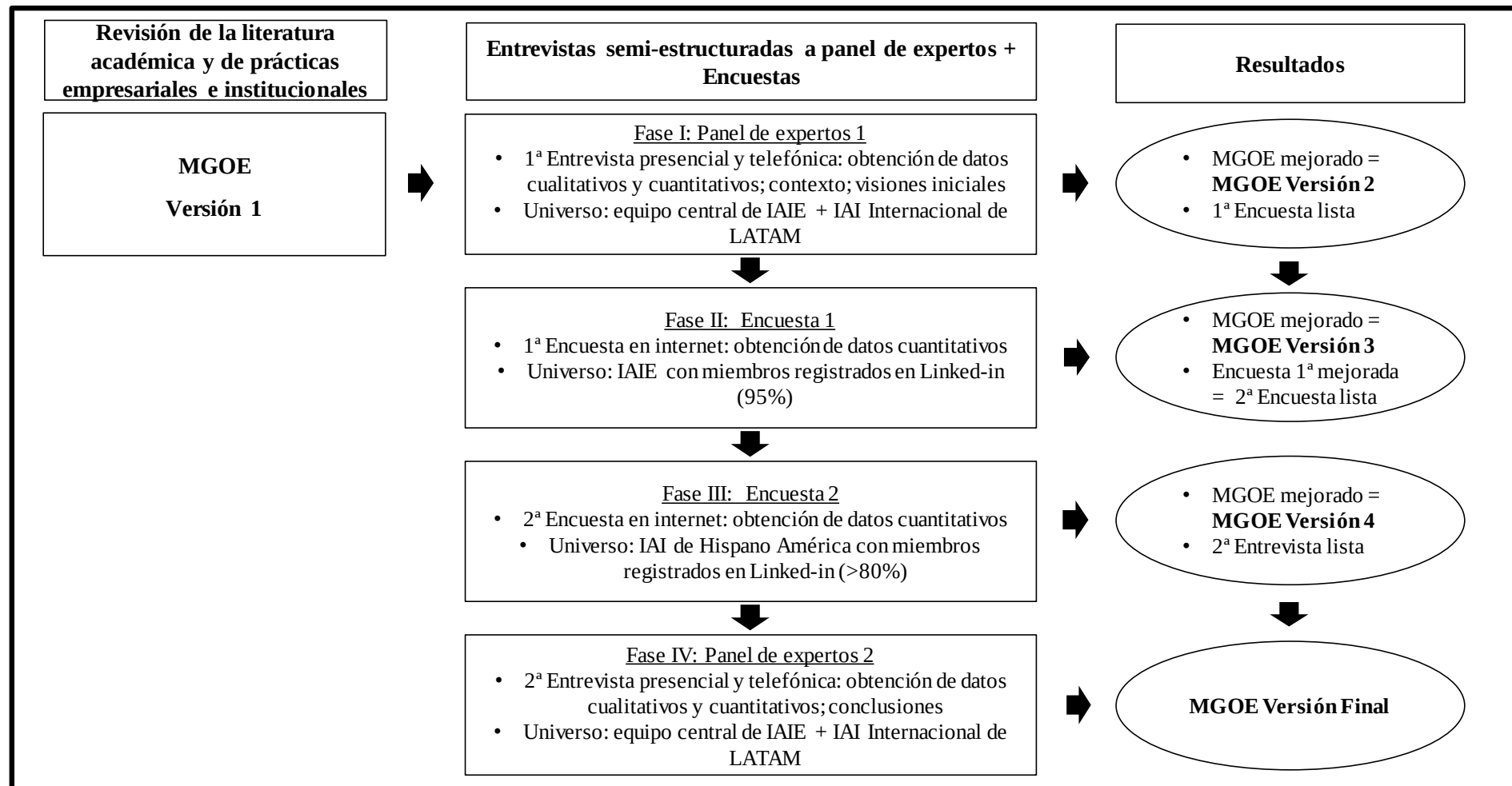
Por un lado, parece que el colectivo de auditores es muy cauteloso en sus apreciaciones sobre su función, incluso si el anonimato está garantizado y si las preguntas no son confidenciales. La temática del Consejo es sensible y desde el punto de vista académico la operativa del Consejo parece una caja negra para muchos investigadores (Pettigrew, 1992; Leblanc y Gillies, 2005; Finkelstein, Hambrick, y Cannella, 2009). Como se ha referenciado al principio de este epígrafe, de hecho, los estudios de McNulty, Zattoni y Douglas (2013) sobre la investigación académica realizada entre 1986 y 2011 focalizada en la temática de gobernanza apuntan a que el método de la entrevista es el método de investigación más utilizado. Se han aprendido dos cosas relevantes para futuras investigaciones sobre las redes sociales (en este caso Linked-in y los auditores registrados en ella): no parecen fomentar el uso de encuestas cuando el colectivo y la temática es sensible; y no están diseñadas para conseguir que una actividad sea realizada de forma continuada, pues la categorización de los temas expuestos en la web tiende a seguir patrones cronológicos o de tendencia.

Se concluyó que sería adecuado adaptar la línea de investigación como se indica en la Figura 21 y realizar un segundo panel de expertos abarcando todo el equipo central de estrategia del IAIE. Así pues, se realizaron dos encuestas, al panel de expertos 1 y al panel de expertos 2. Se acordó que esta línea de investigación adaptada era óptima por los siguientes motivos:

- El universo se acotaba a un colectivo determinado y completo, el equipo central de estrategia del IAIE constituido en el panel de expertos 1 y en el panel de expertos 2. Este es un universo representativo y adecuado para el objeto de la tesis (este equipo varía en tamaño y personas que lo integran dependiendo de las circunstancias, pero en el momento de la investigación éste fue el equipo designado por el Director General del IAIE)
- La muestra final (13 participantes) es el 100% del equipo central de estrategia del IAIE en el momento de la realización de la investigación
- Este equipo está constituido por auditores que trabajan o han trabajado directamente con el equipo de gobernanza, el Consejo o el comité de auditoría, cumpliéndose las características de dependencia organizativa de la FAI
- Este equipo lo constituyen en gran mayoría auditores capacitados para proporcionar buenos datos cualitativos y cuantitativos: la muestra contiene participantes de alto nivel (62 % son directores y 8 % son gerentes) de los cuales el 54% son los máximos representantes de la FAI, con una media de 13 años de experiencia en la FAI. Por lo tanto, los participantes de la muestra conocen bien y están directamente relacionados con la temática del Consejo, la FAI y la gobernanza estratégica
- Debido a que la temática requiere acceso al Consejo y sus deliberaciones, los 13 participantes podían aportar mucho conocimiento y valor a la tesis, como bien sucedió y se demuestra en el capítulo 7.

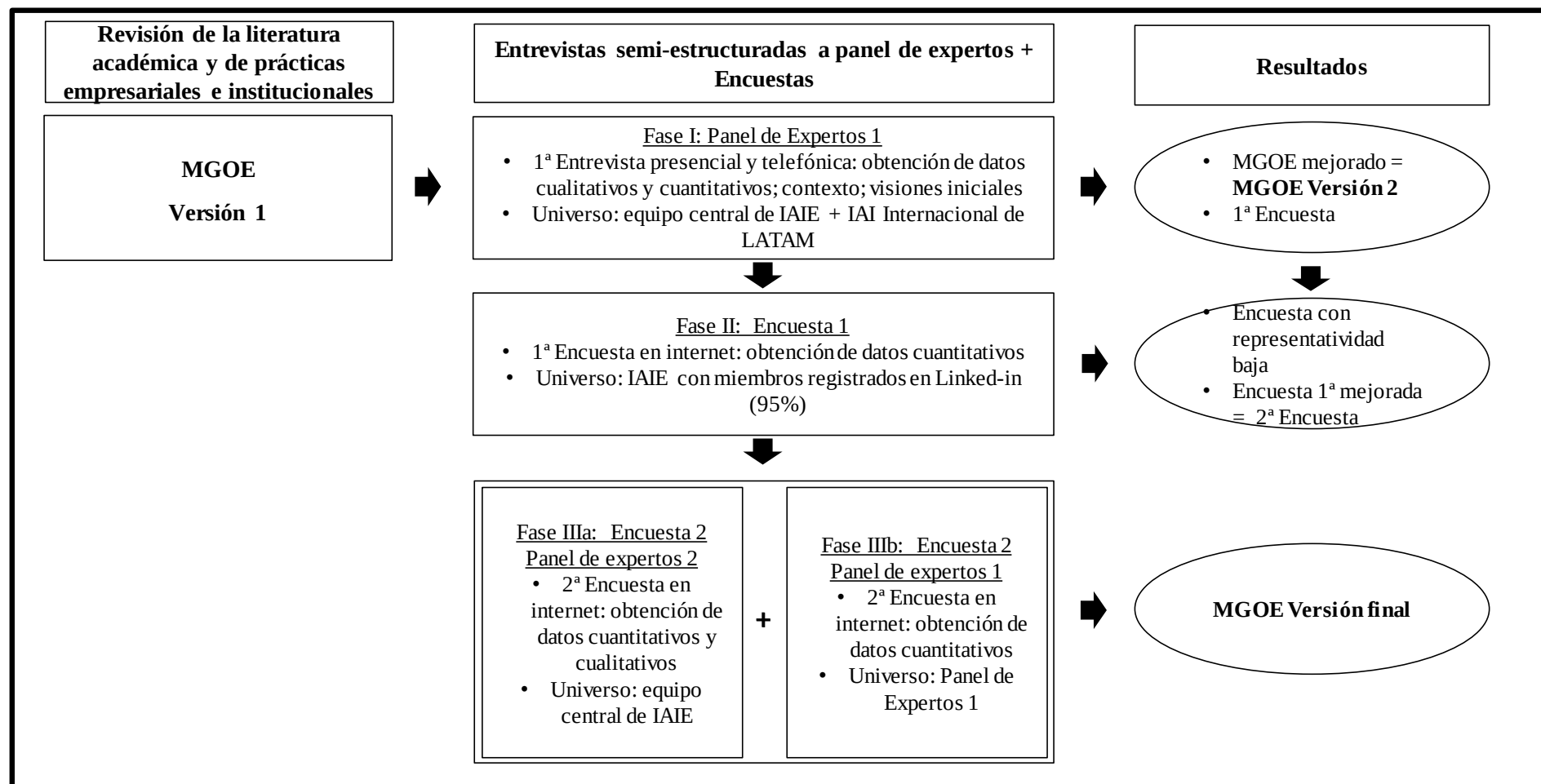
En conclusión, la línea de investigación se ha adaptado en tiempo y forma a las necesidades del colectivo investigado resultando en una recolección de datos más cualitativa que cuantitativa que proporciona un alto nivel de entendimiento sobre temas a los que los investigadores tienen difícil acceso, directa o indirectamente. Además, se ha constatado que las redes sociales no parecen ser a día de hoy las más adecuadas para realizar encuestas masivas en temas relacionados con la FAI.

Figura 20: La investigación mixta - Proceso inicial



Fuente: elaboración propia.

Figura 21: La investigación mixta - Proceso adaptado



Fuente: elaboración propia.

5.2 Proceso de la investigación

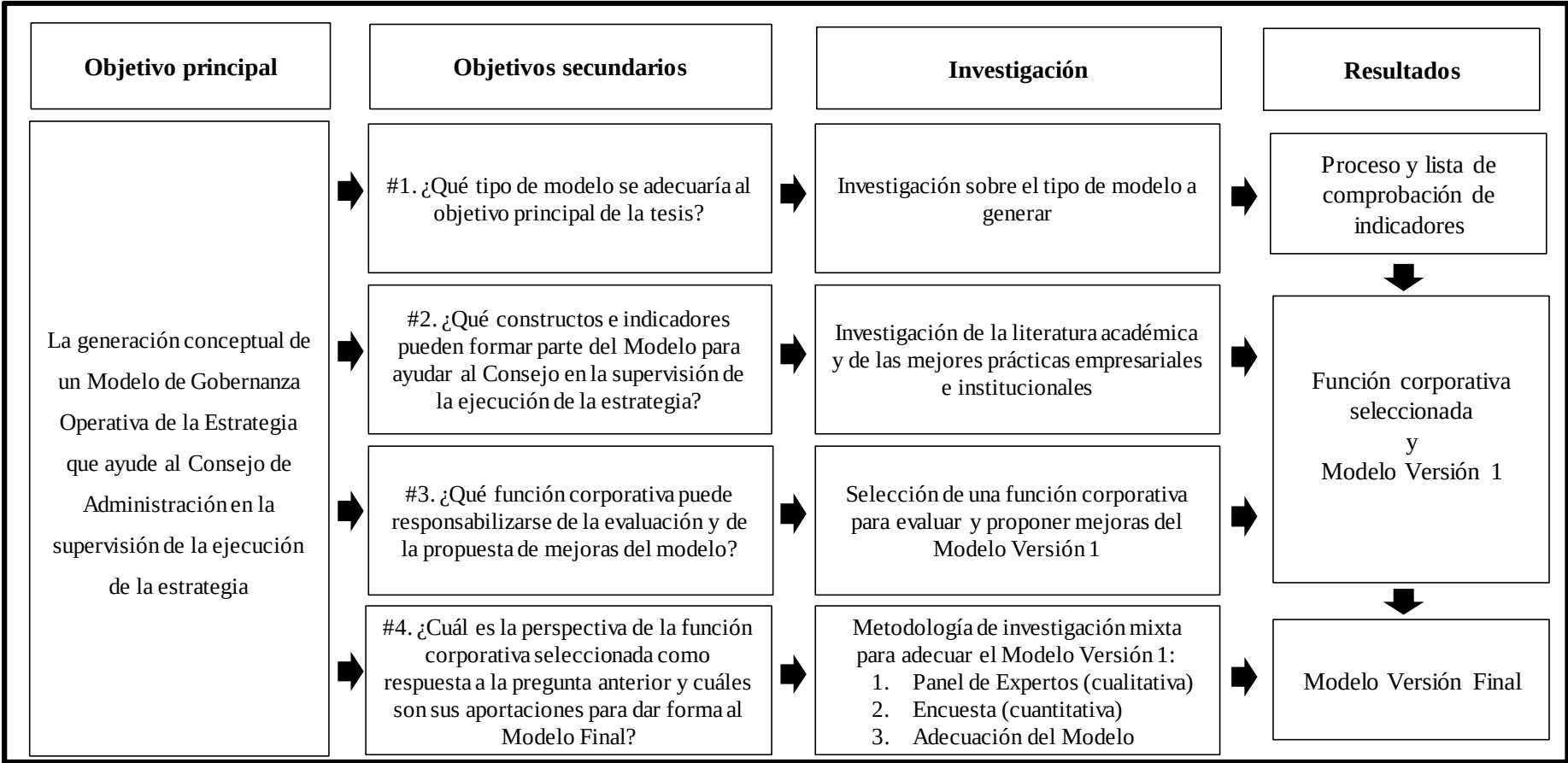
El proceso de investigación alinea los objetivos secundarios y los resultados que se esperan obtener, como se puede observar en el proceso de investigación en la Figura 22.

En primer lugar, y en línea con el objetivo secundario 1, se analizó el tipo de modelo que había de generarse para conseguir responde al objetivo de la tesis. El tipo de modelo debía permitir que el Consejo de una corporación pudiera tener una herramienta de gestión que le facilitara la supervisión de la ejecución de la estrategia, y que fuera adaptable y evolutivo para poder hacer frente a los cambios constantes. El análisis se enfocó en la Teoría de Sistemas y en los CAS para elegir las características básicas que conformarán al modelo operativo. No se realizaron investigaciones adicionales a las que se presentan en este capítulo, considerando las conclusiones del mismo como válidas para proseguir.

Respecto al objetivo secundario 2, se realizaron tres investigaciones. Las dos primeras revisiones fueron de índole literaria y académica, una sobre la gobernanza en general y otra sobre las teorías asociadas. La tercera fue una revisión de algunas de las mejores prácticas empresariales e institucionales que son utilizadas en el mercado. La revisión sobre las teorías asociadas a la gobernanza abarca 45 años de investigación y progreso, desde 1970 hasta el 2015. Esta revisión incluyó un análisis, selección y categorización de 93 artículos de investigadores académicos especializados en los aspectos en la gobernanza, el Consejo y la supervisión y ejecución de la estrategia. La revisión sobre las mejores prácticas empresariales e institucionales tomó como punto de partida la categorización de los 93 artículos analizados y se seleccionaron aquellos temas más adecuados para conseguir el objetivo de la tesis.

El objetivo secundario 3 constó de la selección de la función corporativa que ha de evaluar y proponer las mejoras sobre el modelo. Esta selección nació de las dos revisiones anteriores (la revisión de la literatura académica y la revisión de las mejores prácticas empresariales e

Figura 22: Proceso de la investigación



Fuente: elaboración propia.

institucionales) y sus conclusiones se pueden encontrar en el epígrafe 4.3. Esta selección también conlleva ciertas limitaciones y se sugiere la lectura del epígrafe 1.4.

Finalmente, el objetivo secundario 4 se aborda desde la perspectiva de la metodología de la investigación de campo y la aplicación del método Delphi con dos paneles de expertos, en formato cualitativo y en formato cuantitativo, contando con la realización de una encuesta. Como se leerá en los siguientes epígrafes, la metodología inicial incluía una encuesta a todos los auditores internos registrados en el IAIE en la red social de trabajo *Linked-in*, y se extendió también al IAIH. La realidad demostró que este tipo de redes sociales y de trabajo no facilitan la resolución de encuestas masivas, y que además la función corporativa seleccionada, la Auditoría Interna, no es proclive a realizar encuestas masivas en red. Se sugiere la lectura del epígrafe 5.1 para entender la resolución llevada a cabo.

Por lo tanto, el proceso de la investigación genera un modelo de gobernanza que toma como base una amplia revisión de la literatura académica, se adecúa a la realidad empresarial e institucional de la gobernanza, y, en base a la investigación realizada, incluye la perspectiva sobre el modelo por parte de la función corporativa seleccionada para evaluar y proponer las mejoras del Modelo.

5.2.1 El modelo como proceso y lista de comprobación

Como sugieren Braganza y Korac-Kakabadse (2000), en el nuevo milenio y en un entorno de cambio es necesario proporcionar una gestión funcional y de procesos de los elementos básicos de la organización, como lo son la estrategia, la ejecución, la estructura y los flujos de información. Estos autores sugieren que una unidad de análisis apropiada para la gobernanza sería el proceso de negocio, el cual permitiría conseguir una gobernanza más efectiva pues dichos procesos son la ligazón entre estrategia y las actividades operacionales. En línea con esta sugerencia, el punto de partida es la generación de un modelo como sistema o proceso siguiendo la Teoría de Sistemas de Ludwig von Bertalanffy (Cazau, 2012). Siguiendo esta teoría, el modelo se conforma como un sistema complejo y único, y creado por la realidad que

resulta de la situación de partida de cualquier corporación. Los sistemas complejos no se diseñan en gran detalle y consisten en agentes que interactúan creando propiedades emergentes y patrones de comportamiento, siendo las acciones de los agentes individuales los que crean nuevas estructuras o patrones. Se decide que en el Modelo los agentes individuales sean el Consejo y el soporte de la función corporativa seleccionada.

Desde un punto de vista de sistemas complejos y su resolución (esto es, la facilitación de la ejecución de la estrategia por parte del Consejo mediante un proceso de supervisión) se requiere de la identificación, desarrollo e implementación de una “infraestructura que habilite”¹⁰¹ esta resolución, incluyendo (indicadores) culturales, sociales y las condiciones técnicas que faciliten el día-a-día de la operativa de una organización (Mitleton-Kelly, 2003). De hecho, los sistemas complejos interaccionan como un todo en vez de como elementos separados y no se pueden reducir a la contribución de cada elemento (Mitleton-Kelly, 2003). Se decide por lo tanto que el modelo conforme dicha infraestructura habilitante convirtiéndose en un proceso que conste de constructos que evite la separación de elementos, y que incluya una lista de comprobación de indicadores que faciliten la operativa de la organización. De hecho, un paralelismo extremo podría considerar al Modelo como “una infraestructura que habilita” la supervisión de la ejecución de la estrategia, si bien, en estos momentos, la aspiración de la tesis es mucho más mundana y solamente pretende proporcionar un proceso y una lista de comprobación de indicadores sobre los cuales potencialmente poder realizar investigaciones ulteriores. Por otro lado, y siguiendo la Teoría de la Complejidad, el Modelo considera a las organizaciones como sistemas que co-evolucionan en ecosistemas sociales en los que las nuevas relaciones y las formas de trabajo pueden proveer las condiciones necesarias para que nuevos modelos, sistemas u organizaciones aparezcan o emerjan, cambiando así la forma de pensar sobre la estrategia y las prácticas de gestión asociadas (Mitleton-Kelly, 2003). Siguiendo esta pauta, el Modelo trata al Consejo como un sistema que está en perpetuo cambio buscando la co-evolución que le permita mejorar la estrategia y su ejecución mediante procesos asociados a la gestión de sistemas. Esto lo consigue mediante la naturaleza propia del proceso inherente al modelo, y la

¹⁰¹ El término original es *enabling infrastructure*, traducido como estructura habilitante.

propuesta de que una función interna de la corporación asuma la responsabilidad de la evaluación y propuesta de mejoras continuas. Es decir, el Modelo es también un proceso. En resumen, se busca generar un modelo que en su forma más amplia se asimile a un sistema, y en su forma más precisa consista de un proceso y una lista de comprobación que permitan supervisar unos elementos funcionales básicos que se han detectado en la revisión de la literatura y algunas de las mejores prácticas empresariales e institucionales.

5.2.2 La generación del Modelo

Como se ha demostrado en el epígrafe anterior, el Modelo sugiere un principio y un fin de un proceso y una lista de comprobación compuesta de indicadores seleccionados desde: la realidad de diferentes teorías e investigaciones aplicables a la gobernanza; el Consejo y la estrategia; las mejores prácticas institucionales y empresariales asociadas; y la perspectiva de un panel de expertos sobre los indicadores y el modelo en general. La generación del Modelo sigue el proceso expuesto en la Figura 13 y a continuación se comenta en detalle. Adicionalmente al análisis de la ubicua Teoría de la Agencia, la investigación amplía el campo de análisis incluyendo las variantes planteadas sobre la gobernanza en las corporaciones desde la perspectiva de la teorías de la gestión que son suplementarias o complementarias a la gobernanza corporativa, como lo son: la Teoría Institucional, la Teoría del Procedimiento Justo, la Teoría de la Dependencia de Recursos, la Teoría de los Grupos de Interés, la Teoría de la Complejidad, la Teoría de la Custodia y la Teoría del Comportamiento Gerencial. La revisión de la literatura académica analiza a fondo temas de gobernanza en general, incluyendo las siguientes categorías: generales, gubernamentales de estado, financieros y económicos; éticos, filosóficos y legales; y relativos al riesgo. Igualmente, se analizó la literatura desde la perspectiva del Consejo y de la estrategia, su ejecución y su supervisión, siendo éstos el objeto de la tesis con la siguiente categorización de temas asociados que ayudaron a generar los indicadores:

- El rol del Consejo: Confianza e involucración; Comportamiento y cognición; el Consejo y la estrategia; Controversia y teorías adicionales.

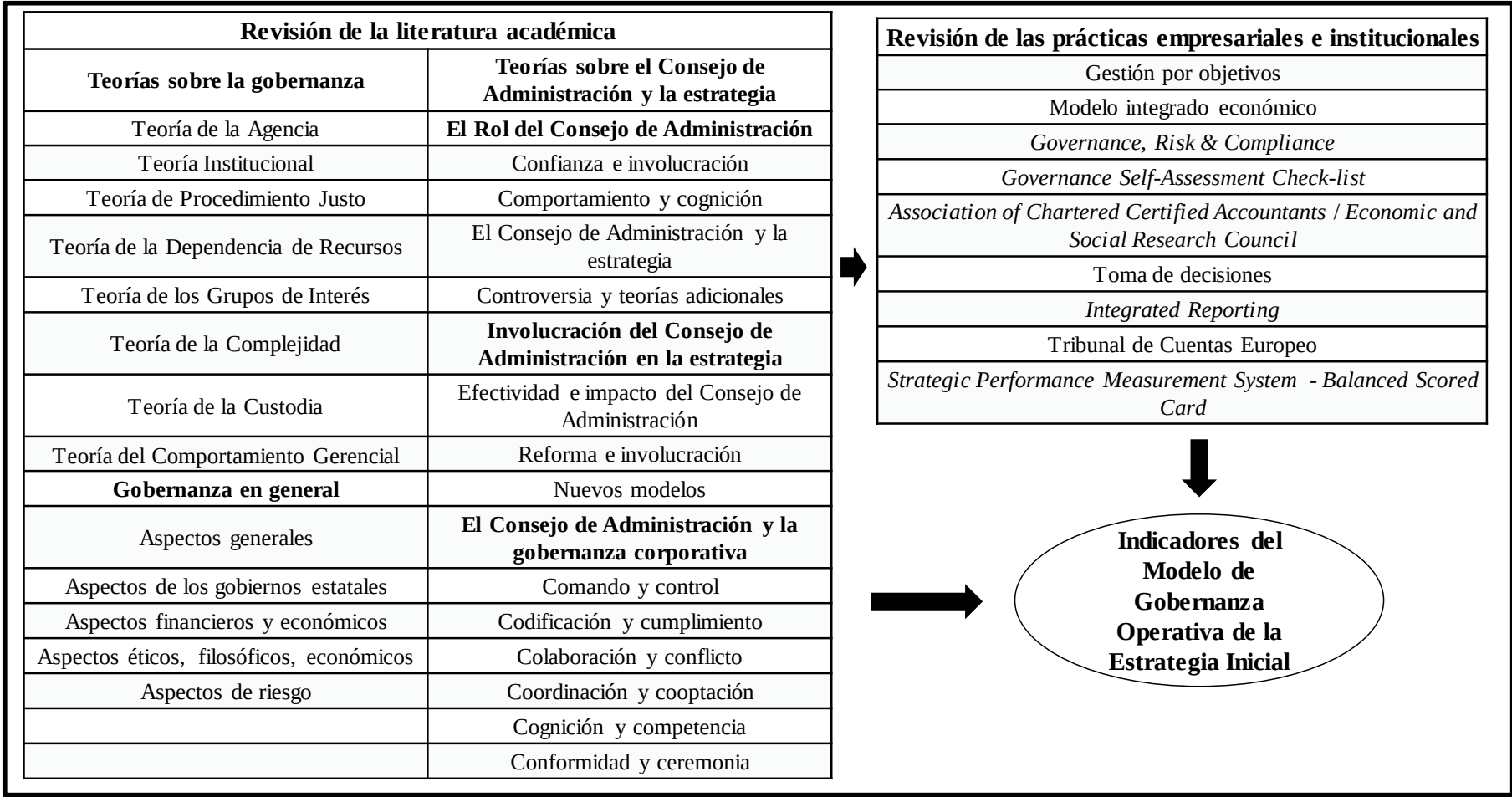
- Involucración del Consejo en la estrategia: Efectividad e impacto del Consejo; Reforma e involucración; Nuevos modelos.
- El Consejo y la Gobernanza Corporativa: Comando y control; Codificación y Cumplimiento; Colaboración y Conflicto; Coordinación y Cooptación; Cognición y Competencia; Conformidad y Ceremonia.

Complementando el enfoque teórico de la gobernanza y de las teorías relacionadas mencionadas anteriormente, y en base a los resultados de su análisis, se valoraron cuáles podían ser las mejores prácticas empresariales e institucionales que contribuyeran al objetivo del Modelo. De ahí se concluyó que existen ciertos mecanismos en uso o en desarrollo que podían aportar valor al modelo, como son:

- GRC.
- El modelo integrado económico de Ulhaner, Wright y Huse (2007).
- Los marcos de goal-framing liderados por Lindenberg y Foss (2011) desarrollados sobre las investigaciones seminales de Drucker (1954) y Odiorne (1965).
- GSAC elaborado por Gill, Flynn, y Reissing (2005).
- El modelo de ACCA y ESRC (2014) sobre la cultura corporativa y el comportamiento disfuncional del Consejo.
- El Integrated Reporting generado entre la consultora KPMG y el IIA (2015).
- El modelo de la fiscalización directa de gestión del European Courts of Auditors (2011).
- Los modelos de medición SPMS y BSC (Kaplan & Norton, 1992).

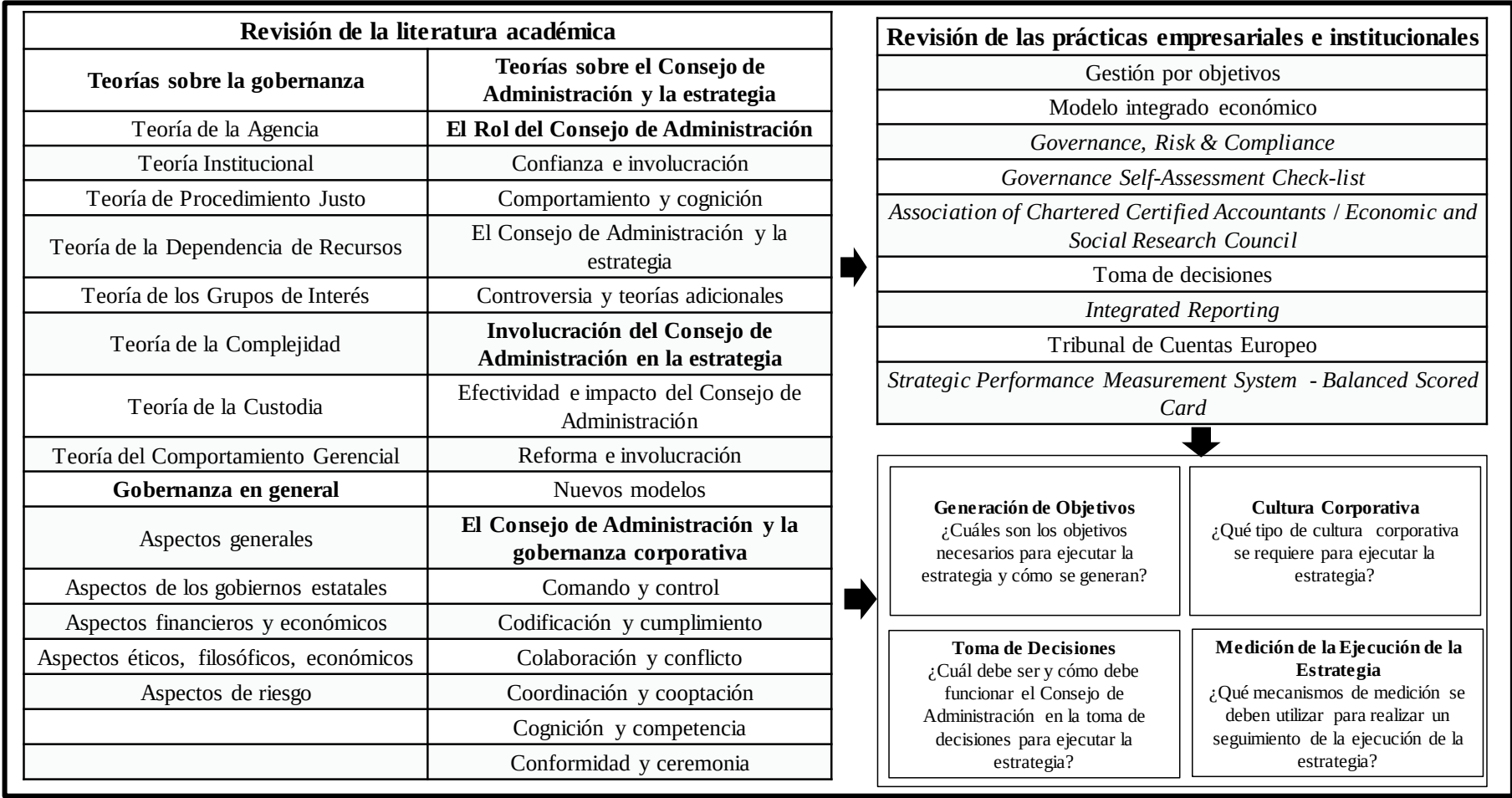
De esta parte de la investigación se concluyó que el Modelo Versión 1 se componía de una serie de indicadores y constructos que podían facilitar al Consejo la supervisión de la ejecución de la estrategia. La Figura 23 ilustra el proceso de generación de los indicadores. La Figura 24 ilustra el proceso de generación de los constructos.

Figura 23: Esquema de selección de indicadores iniciales para el Modelo



Fuente: elaboración propia.

Figura 24: Esquema de selección de constructos iniciales para el Modelo



Fuente: elaboración propia.

5.3 La encuesta

Una vez seleccionada la encuesta como método de investigación, es necesario seleccionar el tipo de encuesta. Quispe (2013) sugiere los siguientes tipos de encuestas en el entorno socio-económico:

- Encuesta de corte seccional/transversal: se obtienen datos de una muestra extraída de una determinada población, en una única ocasión en tiempo y forma.
- Encuesta longitudinal: se aplica la encuesta más de una vez en diferentes puntos de tiempo y acorde a los objetivos del estudio. Aquí se incluyen los estudios de tendencias, los estudios de grupos especiales y el estudio de panel

Díaz (2002) propone una estructura más exhaustiva, basada en anteriores investigaciones realizadas por Visauta (1989), que incluye la apreciación de los fines de la encuesta y la complementariedad de diferentes tipos de encuestas como un nivel adicional a dichos fines. Alelú, Cantín, López y Rodríguez (2014) proponen una estructura similar incluyendo aspectos adicionales. La Tabla 35 proporciona una visión conjunta y una evaluación de la adecuación de cada tipo de encuestas respecto a esta tesis.

La conclusión es que se utilizará el método de la encuesta- cuestionario con estas características:

- El fin principal de la encuesta es científico y exploratorio.
 - El Modelo es un concepto nuevo y sobre el que no se tiene ningún dato cualitativo o cuantitativo. La encuesta pretende obtener una primera toma de contacto
 - El contenido se basará primordialmente en hechos y opiniones que los participantes deberán cotejar y / o proporcionar
 - Por un lado, el Modelo se construye en base a hechos e investigaciones anteriores obtenidos de una amplia literatura académica y de prácticas empresariales e institucionales.

- Por otro lado, las hipótesis y su validez se basan en las experiencias de los encuestados.
- El procedimiento de la realización del cuestionario por parte de los participantes será personal, y/o telefónico o por internet, dependiendo de la logística:
 - Lo novedoso del Modelo requiere una amplia construcción del argumentario y una explicación de las hipótesis y los indicadores para que el cuestionario pueda ser respondido correctamente. Por ello es necesario, en la medida de lo posible, la realización del cuestionario en persona
 - Así mismo, y debido a la dispersidad geográfica de los entrevistados, el procedimiento telefónico es también necesario
 - Finalmente, la encuesta se puede diseñar y colocar en una página web que permita una posterior recolección de datos para su análisis. Hay diversas herramientas informáticas que facilitan este proceso y se ha elegido *Google Forms*
- Su temporalidad será transversal.
 - La recopilación de datos sobre el Modelo y la prueba de las hipótesis es estática, pues el modelo no se puede implementar (por motivos de practicidad asociados a un modelo novedoso que afecta al Consejo y la ejecución de la estrategia) en ninguna de las empresas en las que trabajan los encuestados en estos momentos
- La finalidad es específica.
 - El objeto de la tesis tiene un fin específico, que es proponer un modelo de gestión operativa de la estrategia que facilite la implementación de la misma por parte del Consejo, y medir su adecuación acorde la función de auditoría interna.

La encuesta que cumple los objetivos descritos en este epígrafe se realizó en dos partes. La parte primera constó de la realización de una primera versión que se puede encontrar en el capítulo 10 y que sirvió como prueba previa. Esta versión fue compartida con los co-directores de la tesis, el Director General del IAIE y dos colaboradores suyos que han prestado una ayuda

inestimable en esta tesis. Se sugirieron cambios que resultaron en la segunda versión que fue aprobada por todos los involucrados que se han mencionado anteriormente y que se encuentra en el capítulo 10. Esta encuesta fue trasladada a *Google Forms* y se comprobó que funcionaba correctamente mediante pruebas realizadas con las personas mencionadas anteriormente. Una vez comprobado que todo estaba en orden, se generó un *link* en internet que se incluyó en un correo electrónico, y que se mandó a todos los participantes de la encuesta, con claras indicaciones de las expectativas en términos de tiempo de respuesta y añadiendo un documento explicativo de la encuesta en formato pdf. Estos documentos y el link también fueron incluidos en las webs de Linked-in del IAIE y del IAIH con un texto adicional explicando la petición a todos los auditores registrados.

5.4 La entrevista semiestructurada

Una vez clarificado el tipo de encuesta requerido, nos enfocamos en la metodología del desarrollo de la entrevista semiestructurada. Siguiendo el marco de generación de entrevistas semiestructuradas sugerido por Galletta (2013), a continuación se detallan las secciones del marco e incluyen detalles de algunos de los pasos más representativos.

5.4.1 Sección I: Generación del contexto

La Figura 25 describe el marco de Galletta (2013) para esta sección. En primer lugar se realizó una investigación que determinó la necesidad de generar un modelo operativo de la estrategia que facilitara la ejecución de la estrategia por parte del Consejo. Esta necesidad se formuló como una justificación de la tesis en sí y se encuentra en el epígrafe 1.5. Adicionalmente, el capítulo 2 incluye un análisis amplio y profundo de más de 150 fuentes de

Tabla 35: Resumen de tipo de encuestas y adecuación a la tesis

Fin de la encuesta	Tipo de encuesta	Descripción	Adecuación
Científico	Exploratoria	Investigación de reducidas dimensiones anterior a la investigación propiamente dicha, cuyo elemento definitorio es su consideración de prueba o ensayo y el carácter restringido de su planteamiento. Se utiliza en las ocasiones que no hay información previa sobre un determinado fenómeno, de modo que el investigador la utilizará cuando desee realizar una primera "toma de contacto" con un objeto de estudio que no es muy conocido, o para tener una primera familiarización con el problema de la investigación.	El Modelo de Gobernanza Operativa de la Estrategia es un concepto nuevo y sobre el que no se tiene ningún dato cualitativo o cuantitativo. La encuesta pretende obtener una primera toma de contacto para validar o contrastar las hipótesis presentadas. Se considera que este tipo de encuesta es la más adecuada para el objeto de la tesis.
	Descriptiva	Punto de partida de las líneas de investigación. Determinar la situación de las variables involucradas en el estudio en un momento dado con relación a su presencia o ausencia, la frecuencia con que se presenta un fenómeno (incidencia o prevalencia), características de las personas, lugar y periodo donde ocurre. Observación de los hechos tal como ocurren con el objeto de describirlos, no explicar ni analizar las causas de esos hechos sino presentarlos. Brindan las bases cognoscitivas para otros estudios descriptivos o explicativos pues se generan hipótesis susceptibles de comprobación. Pueden ser transversales y longitudinales.	El Modelo de Gobernanza Operativa de la Estrategia no busca la descripción de los hechos ni busca generar hipótesis adicionales para ulteriores investigaciones. Se considera que este tipo de encuesta no es adecuada para el objeto de la tesis.
	Explicativa	Por qué sucede determinado fenómeno, cuál es la causa o factor de riesgo asociado a ese fenómeno, o cuál es el efecto de la causa, es decir, buscar explicaciones a los hechos. Según el grado de control que se hace sobre la investigación, los estudios explicativos pueden ser Experimentales y No-experimentales	El Modelo de Gobernanza Operativa de la Estrategia no busca entender las causas o efectos de ningún fenómeno, ni su riesgo, ni pretende su explicación. Se considera que este tipo de encuesta no es adecuada para el objeto de la tesis
	Predictiva	Un "paso más" dentro de este desarrollo de tipos de investigación, puesto que es necesario conocer la explicación de los fenómenos antes de tratar de establecer una predicción de éstos.	El Modelo de Gobernanza Operativa de la Estrategia no tiene como objetivo la predicción de los fenómenos. Se considera este tipo de encuesta no es adecuada para el objeto de la tesis
	Evaluativa	Enjuiciar el grado de ejecución y los efectos conseguidos al implementar un programa de acción social. La acumulación de información sobre una intervención, sobre su funcionamiento, y sobre sus efectos y consecuencias. Enfatiza más el propósito de investigación que el modo de llevarla a cabo. En la búsqueda de este propósito de investigación una investigación evaluativa puede utilizar una o varias estrategias de investigación (experimento, encuesta, etc.),	Aunque una de las hipótesis se basa la ejecución o falta de la misma de los indicadores (grado SI o NO), el modelo en sí y las hipótesis no pretenden explorar el funcionamiento ni entender los efectos conseguidos de los indicadores. Así mismo no se utilizan diferentes tipos de investigación. Se considera este tipo de

Fin de la encuesta	Tipo de encuesta	Descripción	Adecuación
			encuesta no es adecuada para el objeto de la tesis.
Contenido	Hechos	Datos específicos, conseguidos mediante literatura o investigaciones anteriores	El Modelo de Gobernanza Operativa de la Estrategia se construye en base a hechos e investigaciones anteriores obtenidos de una amplia literatura académica y de prácticas empresariales e institucionales. Por lo tanto, la generación de los indicadores sí se basa en un contenido generado desde los hechos. Se considera que este tipo de encuesta es adecuada para el objeto de la tesis.
	Opiniones	Asociaciones de ideas basadas en experiencias personales de los encuestados	Las hipótesis y su validez se basan en las experiencias de los encuestados. Se considera que este tipo de encuesta es adecuada para el objeto de la tesis.
	Actitudes, motivaciones, sentimientos	Se refiere a la inclusión de los aspectos personales del encuestado en la fenomenología	El Modelo de Gobernanza Operativa de la Estrategia no requiere del entendimiento de los aspectos personales de los encuestados. Se considera que este tipo de encuesta no es adecuada para el objeto de la tesis.
Procedimiento	Personal	Encuentro directo y personal entre el entrevistador y el entrevistado. Plantear directamente las preguntas al entrevistado basándose en un cuestionario que ira cumplimentando con las respuestas del entrevistado. Se puede permitir que sea el entrevistado quien cumplimente el cuestionario bajo la supervisión del entrevistador.	Lo novedoso del Modelo de Gobernanza Operativa de la Estrategia requiere una amplia construcción del argumentario y una explicación de las hipótesis y los indicadores. Por ello es necesario, en la medida de lo posible, la realización de la entrevista en persona. Se considera que este tipo de encuesta es adecuada para el objeto de la tesis.
	Telefónica	Obtención de la información mediante una conversación telefónica entre el entrevistador y la persona seleccionada.	Debido a la dispersidad geográfica de los entrevistados y a la necesidad de realizar entrevistas de panel, requiriendo una interlocución comunicativa fluida, el procedimiento telefónico es necesario. Se considera que este tipo de encuesta es adecuada para el objeto de la tesis.
	Postal y Auto-rellenada	Se emplea el servicio postal como medio para el envío y recepción de información a través de un cuestionario. El entrevistado cumplimentará el cuestionario directamente y no existirá comunicación directa entre el	Los medios de comunicación telemáticos (mayoritariamente por Internet) son suficientes, tanto para realizar las encuestas y entrevistas, como para certificar los

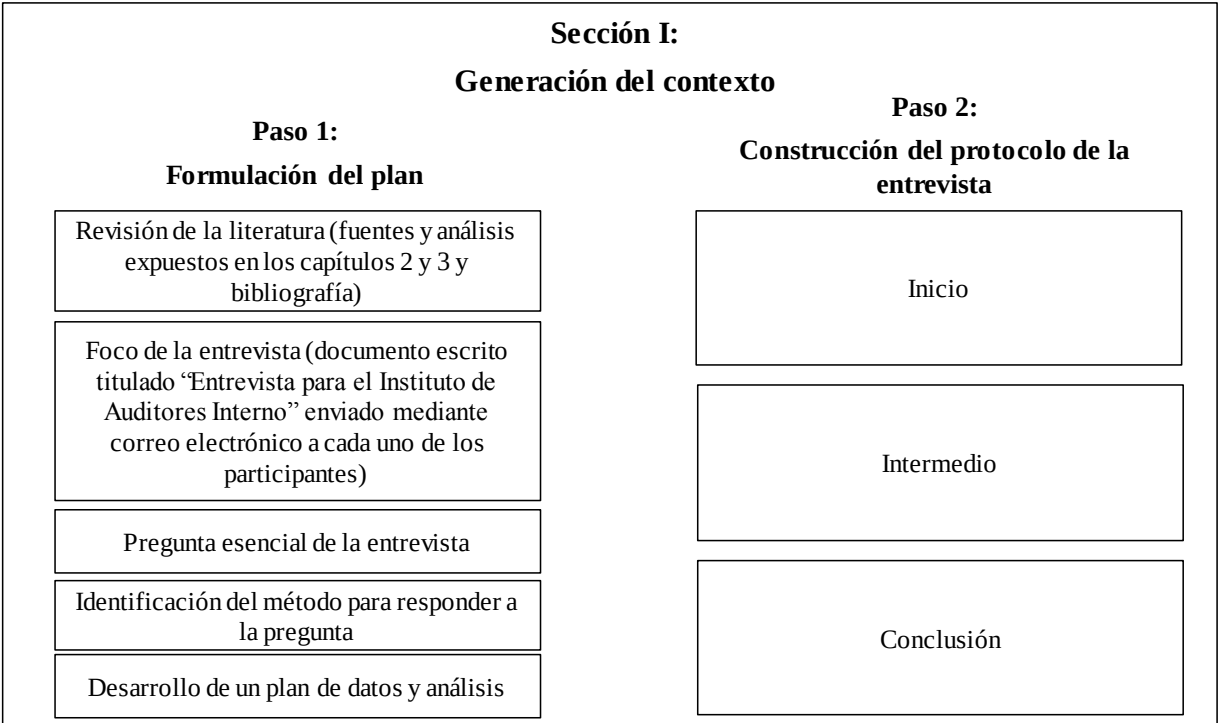
Fin de la encuesta	Tipo de encuesta	Descripción	Adecuación
		encuestado y el entrevistador. El número de preguntas que se formulan debe ser breve, y las preguntas cerradas y sencillas de cumplimentar.	resultados a posteriori. Se considera que este tipo de encuesta no es adecuada para el objeto de la tesis.
	Internet	Consiste en "colocar" un cuestionario en una página web o en enviarlo a los correos electrónicos de un panel predefinido. Tiene las mismas características que la encuesta postal, excepto el medio en que se desarrolla (Internet).	La encuesta se puede diseñar y "colocar" en una página web que permite una posterior recolección de datos para su análisis. Hay diversas herramientas informáticas que facilitan este proceso, <i>Google Forms</i> siendo la más apta en este caso. Se considera que este tipo de encuesta es adecuada para el objeto de la tesis.
Temporalidad	Transversales	Prevalencia es un estudio epidemiológico, observacional y descriptivo. Conocer todos los casos de personas con una cierta condición en un momento dado, sin importar por cuánto tiempo mantendrán esta característica ni tampoco cuando la adquirieron. La recogida de información se realiza mediante una única medición. Se trata de estimaciones estáticas de la realidad en un momento concreto, a una instantánea que recoge una situación estática.	La recopilación de datos sobre el Modelo de Gobernanza Operativa de la Estrategia y la prueba de las hipótesis es estática, pues no se puede implementar en ninguna de las empresas en estos momentos. Se considera que este tipo de encuesta es adecuada para el objeto de la tesis.
	Longitudinales: Retrospectivas y Prospectivas	<u>Retrospectivas</u> : Estudios transversales a intervalos determinados, es decir, cada cierto tiempo se estudia la misma población durante un periodo específico. El periodo puede variar. Son los estudios de tendencias que avanzan en la recopilación de los datos, a la vez que se van sucediendo los hechos. Es más utilizado que el método prospectivo (ver a continuación en siguiente párrafo) pero tiene problemas si se da la pérdida de sujetos y hay dificultad de localizar los sujetos después de un periodo largo de tiempo. Probar alguna hipótesis planteada, es decir, que estos se dedican al análisis de una presunta relación entre algún factor o característica sospechosa y el desarrollo de cierto padecimiento. <u>Prospectivas</u> : estudiar la situación actual a partir de sucesos acontecidos en el pasado. Se inician con la observación de ciertas causas presumibles y avanzan longitudinalmente en el tiempo a fin de observar sus consecuencias. Se inicia después de que la investigación retrospectiva ha producido evidencia importante respecto a determinadas relaciones causales. Se inicia con la exposición de una supuesta causa, y luego seguir a través del tiempo a una población determinada hasta determinar o no la aparición del efecto	Por la propia naturaleza del Modelo de Gobernanza Operativa de la Estrategia (implementación de indicadores estratégicos/operacionales a nivel del Consejo de Administración), éste no se puede implementar en ninguna empresa y por lo tanto no procede una encuesta longitudinal. Se considera que este tipo de encuesta no es adecuada para el objeto de la tesis.
	Longitudinales: Tendencia, Panel y Grupo Especial	<u>Tendencia</u> : diferentes muestras de una misma población son seleccionadas en diferentes puntos de tiempo. <u>Panel</u> : una muestra obtenida al inicio del estudio, los mismos miembros de dicha muestra son encuestados en diferentes momentos del estudio, notando	Por la propia naturaleza del Modelo de Gobernanza Operativa de la Estrategia (implementación de indicadores estratégicos/operacionales a nivel del Consejo de Administración), éste no se puede

Fin de la encuesta	Tipo de encuesta	Descripción	Adecuación
		cambios en características o comportamientos y explorando razones para los cambios. <u>Grupo especial</u> : una población específica es seguida a través del tiempo que dura el estudio. Las muestras son obtenidas de una misma población cuyos miembros no cambian.	implementar en ninguna empresa y por lo tanto no procede una encuesta longitudinal. Se considera que este tipo de encuesta no es adecuada para el objeto de la tesis.
Finalidad	Político-Sociales	Asociadas a temas de política y sociedad de una población y entorno.	El Modelo de Gobernanza Operativa de la Estrategia es universal y empresarial, sin foco en aspectos políticos. Se considera que este tipo de encuesta no es adecuada para el objeto de la tesis.
	Comerciales	Asociadas con fines de venta y / o entendimiento de potenciales consumidores	El Modelo de Gobernanza Operativa de la Estrategia es universal y empresarial en el entorno del Consejo de Administración, sin foco en consumidores. Se considera que este tipo de encuesta no es adecuada para el objeto de la tesis.
	Fines específicos	Depende del fin.	El objeto de la tesis tiene un fin específico, que es proponer un modelo de gestión operativa de la estrategia que facilite la implementación de la misma por parte del Consejo de Administración, y medir su adecuación acorde la función de auditoría interna. Se considera que este tipo de encuesta es adecuada para el objeto de la tesis.

Fuente: Díaz (2002), Alelú, Cantín, López y Rodríguez (2014) y elaboración propia.

investigaciones referentes a la gobernanza en general, las teorías asociadas a la gobernanza y la temática del Consejo. Esta revisión de la literatura permitió concluir cómo un Modelo podría complementar los tipos de gobernanza actuales y cuáles serían las diferencias.

Figura 25: Esquema de la generación del contexto de la entrevista



Fuente: Galleta (2013) y elaboración propia.

El foco de la entrevista y su pregunta principal quedan reflejados en el capítulo 10 donde se incluye el documento original de la entrevista del panel de expertos. Este documento fue enviado mediante correo electrónico a cada uno de los participantes con al menos 20 días de antelación a la realización de la entrevista, proporcionando así tiempo para su estudio y consideración previo a la entrevista. La identificación del método para responder a las preguntas se realizó mediante entrevistas para mantener una comunicación fluida entre el entrevistado y el entrevistador. Se empezó con preguntas de alto nivel sobre la empresa o empresas donde el experto trabajaba o trabajó y su perfil específico, para después empezar a entender en más detalle

la realidad del entrevistado respecto a su involucración en temas de gobernanza operativa de la estrategia respecto a la ejecución de la estrategia, y finalmente ahondar en su visión sobre dicha realidad y el Modelo. Las preguntas se dividieron en 5 apartados principales: perfil de la empresa donde trabaja o trabajó; perfil del entrevistado; reuniones de la FAI donde se trataron (de forma exclusiva o no) temas relacionados con la ejecución de la estrategia; aspectos operativos relacionados con cómo las empresas afrontan, o deben afrontar, operativamente la ejecución de la estrategia; y la posible utilidad del Modelo. Se utilizaron preguntas abiertas y cerradas para que por un lado éstas permitieran una conversación fluida, y a la vez permitieran una comparativa más analítica, tal y como se representa en el capítulo 7. El desarrollo de un plan de datos y análisis incluyó la realización de 55 preguntas, una de las cuales incluye una tabla que recoge un total de 25 datos. Cinco de estas preguntas se añadieron a partir de la primera entrevista que tuvo lugar con una persona entrevistada al sugerir que también se debería analizar el número de auditores en el Consejo para el rango de los años escogidos del 2010-2014. Desafortunadamente, estos datos no fueron proporcionados por la gran mayoría de los potenciales participantes y no se incluyó en el análisis posterior.

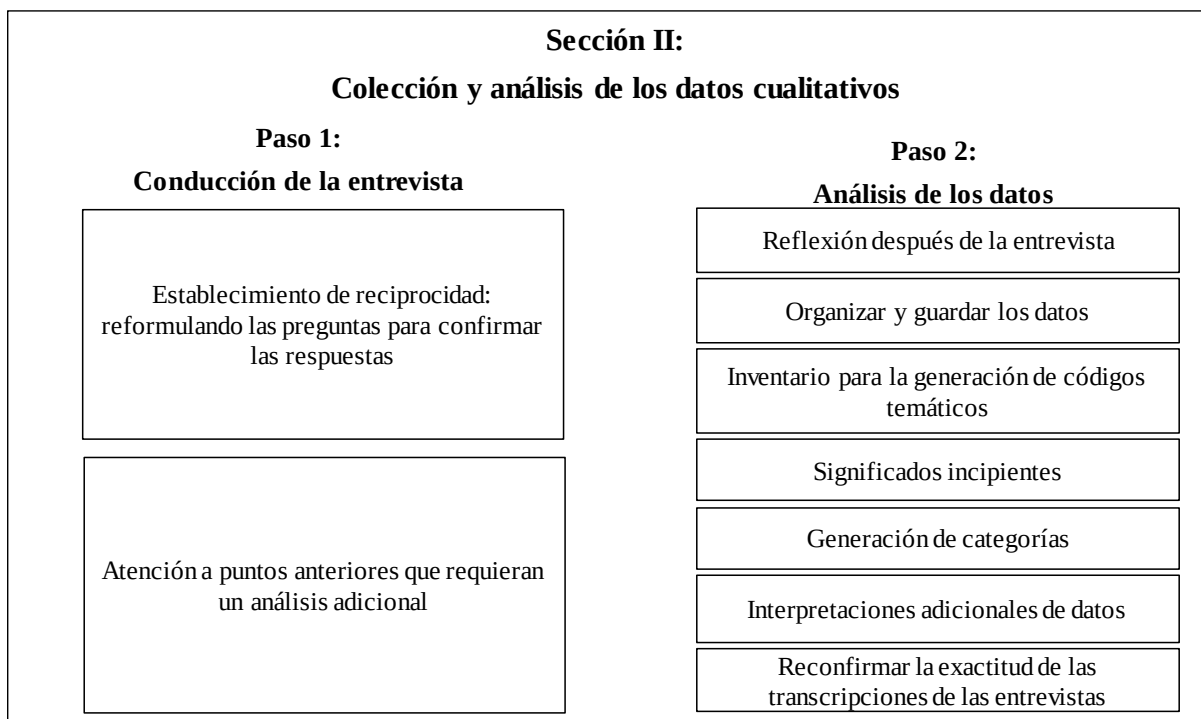
El confort con los participantes se consiguió mediante 3 pasos: invitación por correo electrónico por parte del Director General del IAIE para la involucración en el panel de expertos; llamadas individuales a cada uno de los participantes a modo de introducción personal y profesional, así como para establecer las bases de las expectativas de la entrevista y entender posibles mejoras o dificultades a resolver; y la opción de anonimato por parte del entrevistado, a la cual se optó de forma generalizada.

Seguidamente se realizó una revisión conjunta del documento de la entrevista y pruebas de clarificación. En base a los resultados obtenidos, se realizaron una serie de mejoras relacionadas con errores en la narrativa y se reconsideraron algunas preguntas y mejoras en el modelo como queda reflejado en el epígrafe 7.2.

5.4.2 Sección II: Colección y análisis de los datos cualitativos

La Figura 26 describe el marco de Galleta (2013) para esta sección.

Figura 26: Esquema de la colección y análisis de los datos cualitativos



Fuente: Galleta (2013) y elaboración propia.

La entrevista semiestructurada que cumple los objetivos descritos en este epígrafe se realizó en dos partes. La parte primera constó de la realización de una primera versión que se puede encontrar en el capítulo 10 y que sirvió como test. Esta versión fue compartida con los co-directores de la tesis, el Director General del IAIE y dos colaboradores suyos que han prestado una ayuda inestimable en esta tesis.

Se sugirieron cambios que resultaron en la segunda versión que fue aprobada por todos los involucrados que se han mencionado anteriormente, y que se encuentra en el capítulo 10. Esta entrevista se incluyó en un correo electrónico que se mandó a todos los participantes de la

entrevista con claras indicaciones de las expectativas en términos de tiempo de respuesta y añadiendo un documento explicativo de la encuesta en formato pdf.

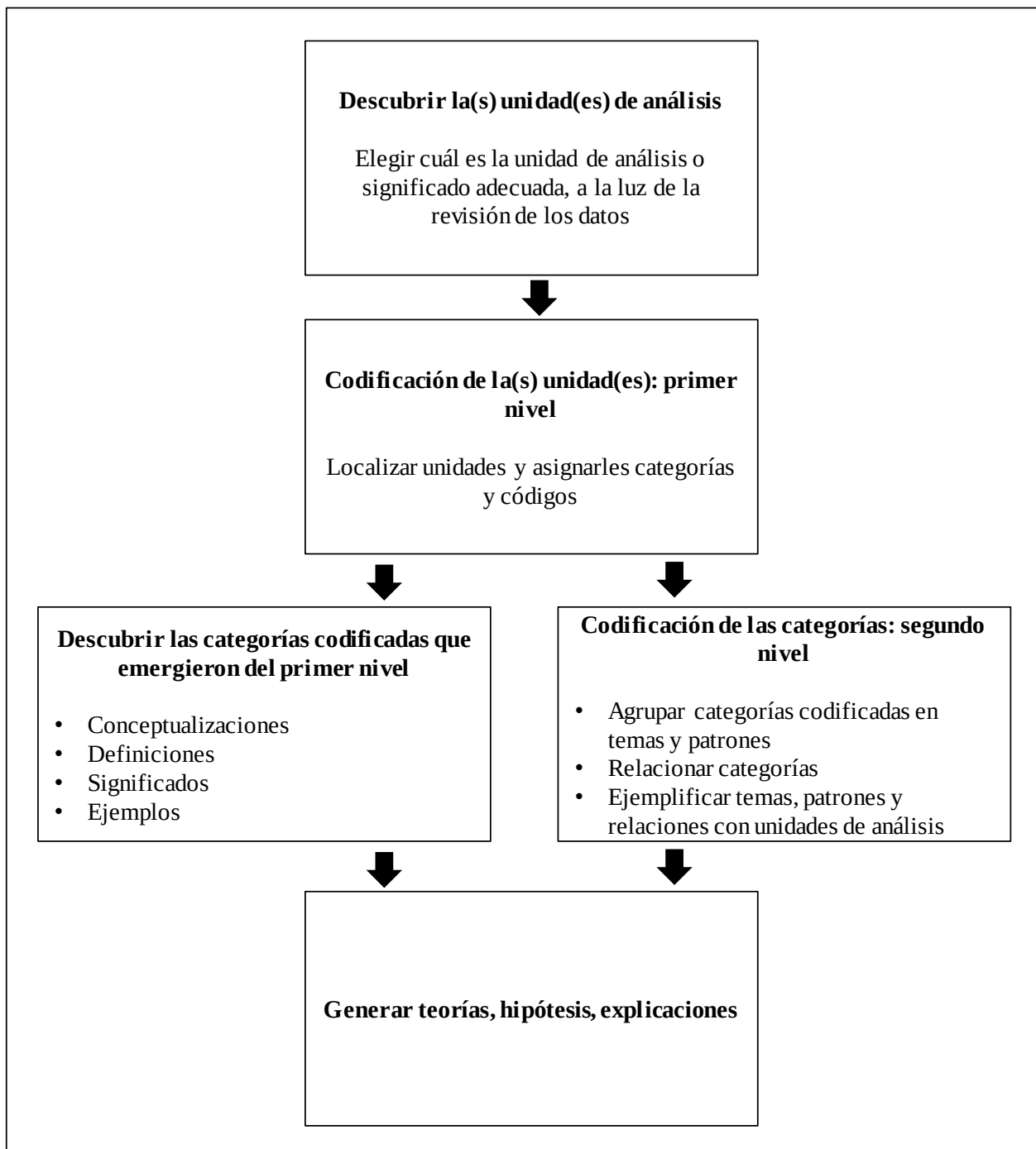
La conducción de la entrevista se realizó de forma presencial y por teléfono. Se prestó atención al establecimiento de la reciprocidad mediante la reformulación de las preguntas para confirmar las respuestas, cuando fue necesario. Éste fue en caso por lo general en las primeras 5-10 preguntas, las cuales, una vez entendidas en su forma y contenido, permitieron a los entrevistados entender mejor el resto de las preguntas sin necesidad de demasiada reformulación. En base a la reformulación anterior y a las entrevistas realizadas, se concluyó que no fueron necesarios análisis adicionales. Cada entrevista generó algunas reflexiones posteriores que fueron incluidas en las siguientes entrevistas. Como mencionan Hernández, Fernández y Baptista (2006: 627):

“(la entrevista es un proceso iterativo, simultáneo y) reflexivo que se mantiene conforme se recolectan más datos. Las observaciones se van enfocando para responder al planteamiento, las pláticas son cada vez más dirigidas y las anotaciones más completas”.

Uno se pregunta si los resultados de las entrevistas pudieran haber variado con una cronología de las mismas que hubiera sido diferente a la utilizada. A efectos de validez de los datos, se reconfirmó la exactitud de las transcripciones de las entrevistas mediante correos electrónicos con los entrevistados, y cuyas anotaciones fueron incluidas en el texto final de las entrevistas que aparecen en el capítulo 10.

A partir de aquí, se sigue la metodología del análisis fundamentado en los datos cualitativos de Hernández, Fernández y Baptista (2006: 630) que se muestra en la Figura 27. Las fases anteriores han sido abordadas y reflejadas en la metodología de Galleta (2013) en el capítulo 5.

Figura 27: Proceso de análisis fundamentado en los datos cualitativos

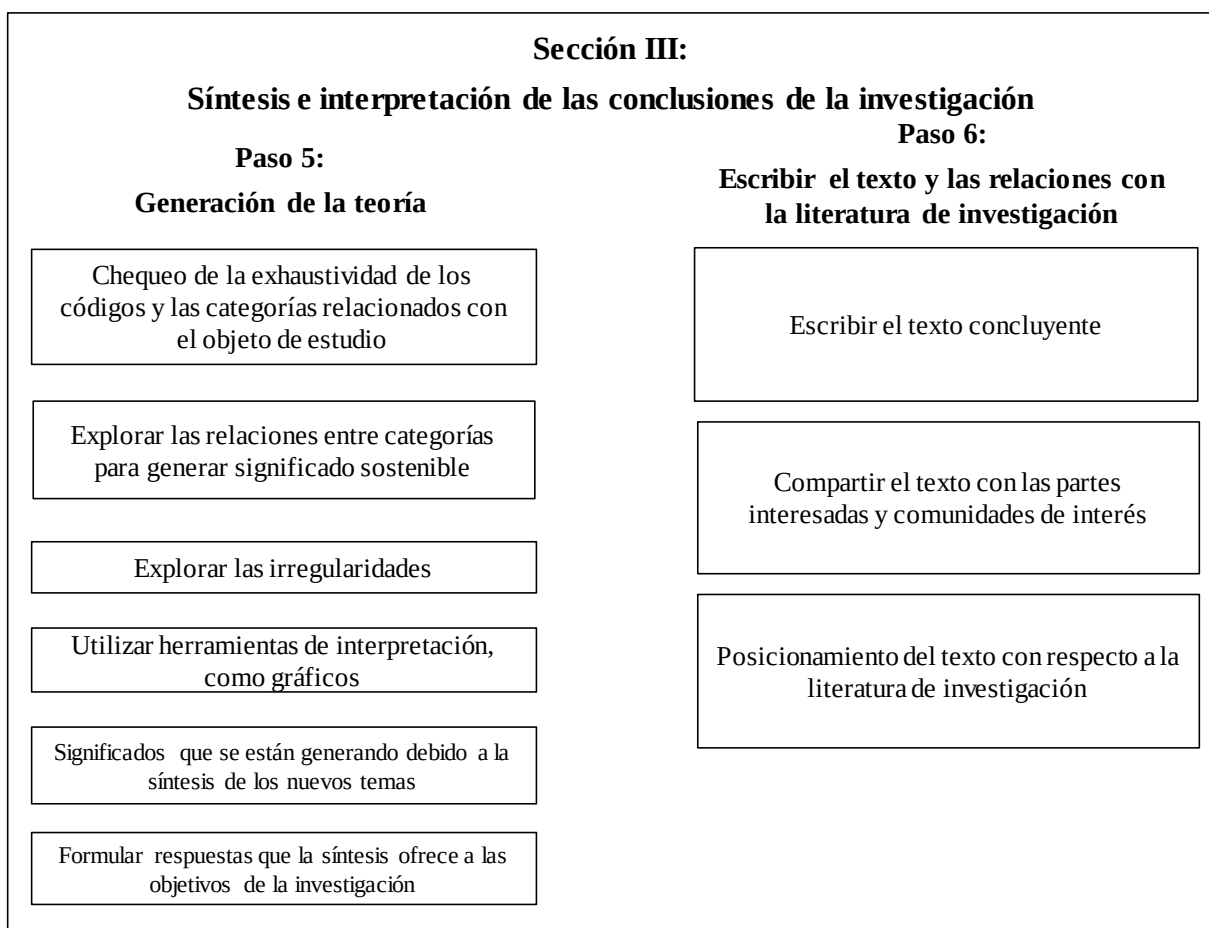


Fuente: Hernández, Fernández y Baptista (2013) y elaboración propia.

5.4.3 Sección III: Síntesis e interpretación de las conclusiones de la investigación

La Figura 28 describe el marco de Galleta (2013) para esta sección.

Figura 28: Síntesis e interpretación de las conclusiones de la investigación



Fuente: Galleta (2013) y elaboración propia.

La teoría asociada a esta tesis corresponde a la generación del Modelo Versión 1 representado en el capítulo 4. En esta tesis el análisis cualitativo sirve como metodología de investigación que permite generar unas hipótesis asociadas al Modelo y expuestas en el capítulo 5. Respecto a los pasos que se tomaron en esta sección, se generaron los códigos y categorías

relacionados que son el objeto de estudio, explorando de forma continua las relaciones entre categorías que pudieran generar un significado sostenible.

Se comprobaron regularidades, suponiendo 13 códigos y significados erróneos, que finalmente resultaron en 383 códigos estables. Se generaron tablas de análisis de códigos y significados agrupados en cuatro partes de códigos que después se concatenaron en un único código unificador. Así mismo se realizaron análisis de patrones que derivaron en un total de 35 categorías finales, habiendo partido de 90 categorías iniciales. Seguidamente se escribió el texto asociado a estos resultados y su relación con las hipótesis de partida.

El capítulo 7 incluye todos los datos, gráficos y textos relacionados con estos resultados.

5.5 La selección del panel

El panel de expertos está constituido por los integrantes del equipo central de estrategia del IAIE que da soporte a su Director General, en materias de estrategia y de la función de control en auditoría. Este equipo ha sido elegido como el panel de expertos (1 y 2) para la realización de la investigación cualitativa y cuantitativa de esta tesis y está formado por trece integrantes que pertenecen a distintos sectores industriales, tal y como indica la Tabla 36.

El 62% de los participantes lidera la función de auditoría interna cuando se reúnen para tratar temas de estrategia o de su ejecución, y la media de años de experiencia como auditores internos es de 12,54 años. Este panel de expertos constituye la población total del universo y la muestra que se utiliza en la investigación.

Se ha decidido mantener el anonimato de los participantes debido a la confidencialidad de la temática y en concordancia con las peticiones realizadas.

Tabla 36: El panel de expertos - equipo central de estrategia del IAIE

Código de anonimato	Posición en auditoría interna	Sector industrial
AAA	• Director/a General de FAI • Evaluador/a de calidad en el IAI España revisando el desempeño de las unidades de AI de las principales empresa españolas	Información y comunicaciones
BBB	• Director/a de FAI • Vocal del Comité Directivo del IAIE • Coordinador/a de la comisión técnica del IAI Relación de AI con los Comités de auditoría	Información y comunicaciones
CCC	• Director/a de FAI • Ponente en cursos del IAIE • Especialidad: FAI y el plan estratégico	Finanzas y seguros
DDD	• Director/a de FAI • Presidente/a del IAI Ecuador	Industrias manufactureras
EEE	• Director/a de FAI • Vocal Comité directivo IAIE • Coordinador/a del observatorio del IAIE de AI en el sector asegurador • Representante del IAIE en el grupo de trabajo europeo de seguros ante EIOPA	Finanzas y seguros
FFF	• Director/a de FAI • Presidente/a de la Federación Regional de IAIS	Explotación de minas y canteras
GGG	• Director/a de FAI • Ponente en cursos del IAI	Comercio al por mayor y al por menor
HHH	• Director/a de FAI • Ponente en curso sobre taller de mapa de riesgos	Información y comunicaciones
III	• Gerente de FAI	Finanzas y seguros
JJJ	• Director/a de FAI	Comercio al por mayor y al por menor
KKK	• Director/a General de la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y de Calidad de los Servicios	Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria
LLL	• Director/a de FAI	Información y comunicaciones
MMM	• Director/a de FAI • Ponente de seminarios del IAIE	Comercio al por mayor y al por menor

Fuente: El Instituto de Auditores Internos de España, Dirección General.

5.6 Resumen de la metodología de investigación

El foco del resumen de la metodología de investigación se centra en la investigación mixta. En línea con el proceso de la metodología descrito en la Figura 20, el proceso de la investigación inicial sufrió una variación relevante que resultó en un proceso de investigación adaptado como se describe en la Figura 21. Se concluyó que la metodología inicial que incluía una encuesta masiva utilizando la red profesional *Linked-in* para la realización de la investigación cuantitativa debía ser modificada.

Por un lado, parece que el colectivo de auditores es muy cauteloso en sus apreciaciones sobre su función, incluso si el anonimato está garantizado y si las preguntas no son confidenciales. La temática del Consejo es sensible, y desde el punto de vista académico, la operativa del Consejo parece una caja negra para muchos investigadores (Pettigrew, 1992; Leblanc y Gillies, 2005; Finkelstein, Hambrick, y Cannella, 2009). Como se ha referenciado en esta tesis, los estudios de McNulty, Zattoni y Douglas (2013) sobre la investigación académica realizada entre 1986 y 2011 focalizada en la temática de gobernanza apuntan a que el método de la entrevista es el método de investigación más utilizado. Se concluye que las redes profesionales (en este caso *Linked-in* y los auditores registrados en ella) no parecen fomentar el uso de encuestas cuando el colectivo y la temática es sensible, y que no están diseñadas para conseguir que una actividad de encuesta sea realizada de forma continuada, pues la categorización de los temas expuestos en la web tiende a seguir patrones cronológicos o de tendencias. Se concluye también que la extensión de la investigación cualitativa mediante las entrevistas semiestructuradas puede ser la mejor forma de generar un análisis adicional que enriquezca los resultados incluso más que con la encuesta masiva.

Por lo tanto, se concluyó que era necesario realizar los siguientes cambios:

- La muestra de la investigación cualitativa se extendería de los 6 miembros que son parte del equipo central de estrategia del IAIE a los 13 que componen el equipo en su totalidad. La experiencia en la FAI y las posiciones profesionales de cada uno

de estos participantes queda establecida como la adecuada en la tesis. Puesto que la nueva investigación cuantitativa resultó en un 100% de datos válidos (todos los participantes del equipo central de estrategia del IAIE respondieron la encuesta y realizaron la entrevista), se concluye que el proceso de la metodología adaptado se cumplió desde la perspectiva de representatividad de la muestra.

- Las conclusiones cuantitativas no incluyen una muestra numérica amplia (solo 13 datos) aunque sí válida las mismas desde la perspectiva de que el universo equipo central de estrategia del IAIE respondió al 100%. Independientemente de esta valoración, los datos cuantitativos se utilizarán con cautela y solo como soporte a las conclusiones de la investigación cualitativa, la cual resultó en un potente contenido y análisis, y unas conclusiones representativas.

Una vez expuestas las conclusiones sobre el proceso de investigación cuantitativo, se procede a comentar algunos aspectos de la investigación cualitativa. En primer lugar, se concluye que, con respecto a la generación de la entrevista semiestructurada y el posterior análisis cualitativo, las metodologías de Galletta (2013) y de Hernández, Fernández y Baptista (2006) cumplieron los objetivos respectivamente. Por un lado, se generó una entrevista que, con alguna mejora de simplificación por parte del IAIE, resultó en un documento que permitió la recopilación de datos y su posterior análisis. Como muestra del resultado asociado a los datos, y como se puede ver en el capítulo 10, se recopiló todo el texto transcrito con más de 32.000 palabras. Con respecto al análisis cualitativo, se puede concluir que el proceso de obtención de resultados también funcionó, al haber podido generar 383 códigos que finalmente fueron traducidos a 35 categorías de las que se extrajeron las conclusiones principales sobre el Modelo.

6 Hipótesis

6.1 Introducción

La justificación de los conceptos de proceso y de la lista de comprobación y su adecuación al Modelo de Gobernanza Operativa de la Estrategia han sido abordados en el epígrafe 5.1. Así mismo, la selección de la FAI para realizar la evaluación y las propuestas de mejora del Modelo de Gobernanza Operativa de la Estrategia también ha sido justificada y abordada en el capítulo 4. El enfoque cualitativo de la tesis permite la generación de las hipótesis siguientes, las cuales pretenden discriminar: la utilidad de los indicadores como parte de la lista de comprobación, si estos indicadores son usados actualmente, si estos indicadores deben ser parte del Modelo de Gobernanza Operativa de la Estrategia y su proceso, y si la evaluación y propuesta de mejora del Modelo debe ser realizada por la FAI.

6.2 Generación de las hipótesis

Como se define en el epígrafe 5.1, el enfoque cualitativo de esta tesis nos permite generar las hipótesis. Las entrevistas semiestructuradas realizadas a los 13 integrantes del panel de expertos, cuyos datos se encuentran en el capítulo 10, han proporcionado más de 32.000 palabras que han resultado en 383 códigos principales y 35 categorías finales. Al final de este epígrafe se pueden encontrar las categorías principales que resumen los resultados del análisis cualitativo (ver las Tablas 37, 38, 39 y 40, y la Figura 29) y su correspondiente análisis cuantitativo de frecuencias (es decir, las veces que las categorías han sido referidas). A modo ilustrativo también se ha incluido un análisis de nube de palabras de la investigación cualitativa en la Figura 30 mostrando la intensidad y frecuencia predominante de las palabras, como por ejemplo: estrategia y ejecución (esto es, apoyar la supervisión de la ejecución de la estrategia), FAI, MGOE como acrónimo de Modelo de Gobernanza Operativa de la Estrategia, Consejo, la palabra “debe” (relacionada con la responsabilidad de la FAI en la evaluación y propuesta de mejora del Modelo) e indicadores.

Analizando el resultado de estas categorías, se puede concluir que unas categorías han sido seleccionadas con más frecuencia que otras. Las categorías expresan opiniones que se pueden agrupar alrededor de conceptos simples que puedan servir para realizar la encuesta. Estas categorías están asociadas a la frecuencia de veces que han sido seleccionadas durante las entrevistas semiestructuradas. Si las categorías se agrupan en conceptos, se pueden sumar las frecuencias de dichas categorías para entender la relevancia o no de dichos conceptos desde una perspectiva cuantitativa. Así mismo, donde existan categorías que indiquen opiniones opuestas, se resta de la suma las frecuencias de menor cuantía (para no penalizar las categorías más referenciadas). En el caso de que alguna categoría no encaje en un grupo de conceptos o no tenga relevancia, se le asigna el valor de cero. Después de varias iteraciones cualitativas del contenido, este análisis ha resultado en los siguientes conceptos clave:

- UTI: categorías relacionadas con el concepto de utilidad del indicador.
- USO: categorías relacionadas con el concepto de uso o utilización del indicador.
- GOE: categorías relacionadas con el concepto de que el indicador sea parte del Modelo.
- FAI: categorías relacionadas con el concepto de que el indicador (Modelo) sea parte de la responsabilidad de la FAI.

Una reflexión adicional permite afinar la definición de estos conceptos y sus códigos como sigue, incluyendo la suma de las frecuencias de las categorías que los componen, tal y como indican la Tabla 37 y la Tabla 38:

- UTI: la utilidad de los indicadores, con 159 referencias.
- GOE: la necesidad de que los indicadores sean parte del Modelo, con 142 referencias.
- FAI: la evaluación de los indicadores (el Modelo) y sus mejoras asociadas deben ser realizadas por la FAI, con 120 referencias.
- USO: el uso actual de los indicadores, con 41 referencias.

Estos conceptos son los que permiten generar las hipótesis y preguntas que forman parte de la investigación cuantitativa. Como indican Hernández, Fernández y Baptista (2006: 8):

“(el enfoque cualitativo) utiliza la recolección de datos sin medición numérica para definir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación”.

Como se ha indicado anteriormente, se utilizan estos cuatro conceptos para generar las hipótesis de la tesis y generar las preguntas de la investigación cuantitativa, como sigue:

- El indicador es útil.
 - Respecto al concepto de utilidad y la Teoría de la Utilidad como elemento del pensamiento económico, la pregunta que pretende resolver el indicador se refiere específicamente a la interpretación evolutiva de este concepto referido por Sonia de Paz Cobo¹⁰² (de Paz, 2002) y Juan Manuel López Zafra López¹⁰³ (2015), quienes citan a López (1995) en su discurso de ingreso en la Real Academia de Doctores. Estos autores explican la idea de utilidad como la capacidad de un bien o un servicio para satisfacer las necesidades humanas, dependiendo por lo tanto de factores subjetivos y no susceptibles de cuantificación y cuyo tratamiento es intensivo y no extensivo. En este sentido, la pregunta sobre la utilidad del indicador responde a la percepción de la capacidad de satisfacción del entrevistado (expuesta durante la entrevista semiestructurada y la encuesta) sobre el indicador con respecto a la contribución del mismo a la facilitación de la ejecución de la estrategia por parte del Consejo.
 - Este indicador se denomina UTI en las hipótesis.
 - H₁ considera que el indicador es útil puesto que el resultado de la investigación cualitativa concluía que la categoría asociada a UTI se referenciaba 159 veces, siendo la máxima puntuación.
- El indicador se utiliza actualmente
 - Aquí la pregunta es de índole más sencilla y de sentido común desde la perspectiva de uso del indicador. Otra pregunta similar podría haber sido “El indicador no se

¹⁰² Ver documento pdf en <http://www.uv.es/asepuma/X/D32C.pdf>

¹⁰³ Ver documento pdf en <http://www.uv.es/asepuma/XI/39.pdf>

usa”. Puesto que todas las entrevistas fueron presenciales o por teléfono, este significado quedó claro durante la explicación del mismo.

- Este indicador se denomina USO en las hipótesis.
- H₁ considera que el indicador no se utiliza puesto que el resultado de la investigación cualitativa concluía que la categoría asociada a USO se referenciaba 41 veces, siendo la mínima puntuación y puntuando un 26% del máximo.
- El indicador debe ser parte del Modelo
 - La pregunta se refiere a si, acorde al entrevistado y a su entendimiento del Modelo tal y como se explica en los documentos explicativos que se encuentran en el capítulo 10 (y como se reiteró durante la entrevista presencial o telefónica) el indicador debe ser parte o no del Modelo.
 - Este indicador se denomina GOE en las hipótesis.
 - H₁ considera que el indicador debe ser parte del Modelo puesto que el resultado de la investigación cualitativa concluía que la categoría asociada a GOE se referenciaba 142 veces, siendo la segunda máxima puntuación y puntuando un 89% del máximo.
- La FAI debe evaluar este indicador (el Modelo) y proponer mejoras
 - Se propone, en base a la investigación realizada, que la FAI se responsabilice de la evaluación de los indicadores y proponga mejoras asociadas.
 - Este indicador se denomina FAI en las hipótesis.
 - H₁ considera que el indicador (el Modelo) debe ser evaluado por la FAI y proponer mejoras puesto que el resultado de la investigación cualitativa concluía que la categoría asociada a FAI se referenciaba 120 veces, siendo la tercera máxima puntuación y puntuando un 75% del máximo.

6.3 Resumen de las hipótesis

La investigación pretende validar o contrastar unas hipótesis de partida que utilizan las definiciones de los indicadores y los aspectos previamente referidos. La medición cuantitativa de las variables o indicadores contenidos en las hipótesis se ha realizado en base a la escala Likert como sigue:

- Totalmente en desacuerdo: valoración 1.
- En desacuerdo: valoración 2.
- Ni en desacuerdo ni de acuerdo: valoración 3.
- De acuerdo: valoración 4.
- Totalmente de acuerdo: valoración 5.

La investigación cuantitativa calculará la media muestral (a partir de ahora denominada media) de cada una de las preguntas. Las medias se realizarán por indicador con respecto a las hipótesis generadas. Donde proceda, estas medias también se realizarán por constructo a efectos de análisis adicionales que puedan contribuir a la descripción de los resultados. Las medias poblacionales de los indicadores contenidas en las hipótesis se anotarán como MEDP. Se realizará la prueba de Kolmogorov-Smirnov para el test de normalidad, y se calculará el p-valor (sigma bilateral) para un valor de prueba = 3.

- Hipótesis #1: Los indicadores del Modelo de Gobernanza Operativa de la Estrategia son útiles para facilitar la ejecución de la estrategia del Consejo.
 - Esto es: $H_1 \text{ MEDP UTI} \geq 3$; $H_0 \text{ MEDP UTI} = 3$
- Hipótesis #2: Los indicadores del Modelo de Gobernanza Operativa de la Estrategia no se usan actualmente en las empresas, lo que no facilita la ejecución de la estrategia del Consejo.
 - Esto es: $H_1 \text{ MEDP USO} \leq 3$; $H_0 \text{ MEDP USO} = 3$

- Hipótesis #3: Los indicadores deben ser parte del Modelo de Gobernanza Operativa de la Estrategia para facilitar la ejecución de la estrategia del Consejo
 - Esto es: $H_1 \text{ MEDP GOE} \geq 3$; $H_0 \text{ MEDP GOE} = 3$
- Hipótesis #4: La FAI debe evaluar y proponer propuestas de mejora relacionadas con los indicadores del Modelo de Gobernanza Operativa de la Estrategia para facilitar la ejecución de la estrategia del Consejo.
 - Esto es: $H_1 \text{ MEDP FAI} \geq 3$; $H_0 \text{ MEDP FAI} = 3$

En la Tabla 41 aparecen reflejados los valores medios (media) de cada uno de los indicadores analizados en el trabajo, acompañados de su correspondiente desviación típica (Desv. Tip.). Así mismo también se ha efectuado un contraste de normalidad, concretamente el contraste no paramétrico de Kolmogorov-Smirnov (KS) para cada uno de ellos, donde la hipótesis estadística nula es que el indicador se comporta como una normal, frente a la hipótesis alternativa de que no es así. En los casos en los que se ha confirmado la normalidad aparece indicado “normalidad”. El contraste de normalidad se lleva a cabo para comprobar si se cumple dicho requerimiento básico para, a continuación, proceder con un contraste paramétrico o prueba T de Student en donde se pondrá a prueba si la MEDP es igual a 3 (hipótesis nula), frente a si es distinto de 3 (hipótesis alternativa). El p-valor asociado a dicho contraste aparece reflejado en la Tabla 41.

Tabla 37: Análisis de la asignación de categorías cualitativas a conceptos - I

Cuenta de la definición de las categorías finales	Asignación a conceptos				
Definición de las categorías finales	Total	UTI	GOE	FAI	USO
La FAI debe ser responsable del MGOE en términos de evaluación y propuestas de mejora de la ejecución de la estrategia	52	0	0	52	0
El MGOE tiene los constructos e indicadores adecuados para empezar a ser aplicado, el cual debe evolucionar e incluir las mediciones de los indicadores	30	30	30	0	0
El MGOE es un novedoso método y proceso que integra indicadores clave (en forma de lista de comprobación) y roles (auditores, asesores y gestores) para facilitar la ejecución de la estrategia	30	30	30	0	0
El Consejo es o debe ser responsable de la estrategia y sus planes de ejecución	28	0	28	0	0
El MGOE puede facilitar la ejecución de la estrategia	27	27	27	0	0
El constructo Cultura Corporativa es clave para la ejecución de la estrategia y el alineamiento de recursos	22	22	0	22	0
La FAI ya está involucrada en el soporte a la ejecución de la estrategia, sin responsabilidad directa, mediante el alineamiento de los Planes de Estrategia y de Auditoría, pero sin un modelo (procesos, indicadores) definido y más bien de forma ad-hoc y v	20	0	0	20	20
La FAI no es responsable hacia el Consejo en términos de asesoría, reporte e involucración en la estrategia	18	0	0	-18	0
La FAI es y debe ser responsable hacia el Consejo en términos de asesoría, reporte, alineamiento e involucración en la estrategia	15	0	0	15	0
Consideraciones adicionales: la gobernanza corporativa y la gobernanza estratégica son diferentes; la gobernanza corporativa incluye el GRC; el MGOE requiere de seguridad IT, limita los riesgos, debe tener una cadencia semanal; la responsabilidad del MGOE no esta clara; la dualidad del CEO y	14	0	14	14	14
El Consejo debe apoyar el MGOE y a la FAI para que el modelo tenga éxito	11	0	11	11	0
El indicador de la Estructura del Consejo es clave para la ejecución de la estrategia	10	10	0	0	0
La FAI se enfoca en la gestión de riesgos	10	10	0	0	0
Los constructos Cultura Corporativa, Gestión de objetivos, Riesgo, Toma de Decisiones, Medición de la Ejecución de la Estrategia, y los indicadores Reglamento, Accountability, Estructura del Consejo, Información, Reporte Integrado y Balance Score Card son clave para la ejecución de la estrategia	9	9	0	0	0
El indicador Reporte Integrado es clave para la ejecución de la estrategia	8	8	0	0	0
Existen dificultades para medir la gobernanza en general, el constructo Cultura Corporativa y el indicador Satisfacción del Empleado	7	0	0	0	7
Los indicadores Capital Humano, Participación del Empleado, Roles del Consejo y TCE no facilitan la ejecución de la estrategia	7	-7	0	0	0
El constructo Gestión de Objetivos es clave para la ejecución de la estrategia	6	6	0	0	0
Leyenda. UTI: utilidad del indicador. USO: uso del indicador. GOE: el indicador como parte del Modelo. FAI: la responsabilidad del la FAI sobre los indicadores y el Modelo					

Fuente: elaboración propia.

Tabla 38: Análisis de la asignación de categorías cualitativas a conceptos - II

Cuenta de la definición de las categorías finales	Asignación a conceptos				
Definición de las categorías finales	Total	UTI	GOE	FAI	USO
La aplicación del MGOE es clave en situaciones específicas donde la ejecución de la estrategia requiera una atención especial	6	0	6	0	0
El indicador Información es clave para la ejecución de la estrategia	6	6	0	0	0
Existe alguna discrepancia sobre la idoneidad de los indicadores Estructura del Consejo, Reporte Integrado y el Tribunal de Cuentas Europeo como facilitadores de la ejecución de la estrategia o que deban ser incluidos en el MGOE	6	-6	-6	0	0
La ejecución de la estrategia requiere más recursos y/o mejor comunicación	6	0	0	0	0
El indicador Accountability es clave para la ejecución de la estrategia	5	5	0	0	0
El gobierno corporativo y la gobernanza estratégica deben estar unidos por eficacia y eficiencia	4	0	0	0	0
El indicador Accountability es clave en la transparencia	4	4	0	0	0
El Consejo tiene la responsabilidad de comunicar la estrategia de forma clara, y proporcionar los recursos necesarios (personal y tiempo)	4	0	0	0	0
Existe alguna discrepancia sobre la responsabilidad de la FAI respecto a sus funciones hacia el Consejo en términos de asesoría, reporte e involucración en la estrategia	3	0	0	3	0
El constructo Toma de Decisiones es clave para la ejecución de la estrategia	3	3	0	0	0
La FAI no es responsable sobre los riesgos	3	-3	0	0	0
Las responsabilidades de la FAI giran en torno a las tres líneas de defensa	2	0	2	2	0
El constructo Medición de la Ejecución de la Estrategia es clave para la ejecución de la estrategia	2	2	0	0	0
Es necesario añadir Accountability como un constructo separado, y un constructo adicional llamado Impacto en la Sociedad	2	2	0	0	0
El constructo Toma de Decisiones depende de la estrategia	1	1	0	0	0
El negocio es responsable de la ejecución de la estrategia	1	0	0	-1	0
Existen diferencias sobre cómo se definen las responsabilidades del Comité de Auditoría	1	0	0	0	0
Total	383	159	142	120	41
% comparado con la puntuación más alta		100%	89%	75%	26%
Leyenda. UTI: utilidad del indicador. USO: uso del indicador. GOE: el indicador como parte del Modelo. FAI: la responsabilidad del la FAI sobre los indicadores y el Modelo					

Fuente: elaboración propia.

Tabla 39: Resumen de las categorías del análisis cualitativo - I

Cuenta de la definición de las categorías finales		Análisis % categorías		Leyenda	Análisis # categorías		
		% del total	% acum.		# indiv.	# acum.	% acum.
Definición de las categorías finales	Total						
La FAI debe ser responsable del MGOE en términos de evaluación y propuestas de mejora de la ejecución de la estrategia	52	14%	14%	A	1	1	3%
El MGOE tiene los constructos e indicadores adecuados para empezar a ser aplicado, el cual debe evolucionar e incluir la inclusión de las mediciones de los indicadores	30	8%	21%	B	1	2	6%
El MGOE es un novedoso método y proceso que integra indicadores clave (en forma de lista de comprobación) y roles (auditores, asesores y gestores) para facilitar la ejecución de la estrategia	30	8%	29%	C	1	3	9%
El Consejo es o debe ser responsable de la estrategia y sus planes de ejecución	28	7%	37%	D	1	4	11%
El MGOE puede facilitar la ejecución de la estrategia	27	7%	44%	E	1	5	14%
El constructo Cultura Corporativa es clave para la ejecución de la estrategia y el alineamiento de recursos	22	6%	49%	F	1	6	17%
La FAI ya está involucrada en el soporte a la ejecución de la estrategia, sin responsabilidad directa, mediante el alineamiento de los Planes de Estrategia y de Auditoría, pero sin un modelo (procesos, indicadores) definido y más bien de forma ad-hoc y v	20	5%	55%	G	1	7	20%
La FAI no es responsable hacia el Consejo en términos de asesoría, reporte e involucración en la estrategia	18	5%	59%	H	1	8	23%
La FAI es y debe ser responsable hacia el Consejo en términos de asesoría, reporte, alineamiento e involucración en la estrategia	15	4%	63%	I	1	9	26%
Consideraciones adicionales: la gobernanza corporativa y la gobernanza estratégica son diferentes; la gobernanza corporativa incluye el GRC; el MGOE requiere de seguridad IT, limita los riesgos, debe tener una cadencia semanal; la responsabilidad del MGOE no esta clara; la dualidad del CEO y Presidente del Consejo puede ser perjudicial; la organización del FAI está descolocada;	14	4%	67%	J	1	10	29%
El Consejo debe apoyar el MGOE y a la FAI para que el modelo tenga éxito	11	3%	70%	K	1	11	31%
El indicador de la Estructura del Consejo es clave para la ejecución de la estrategia	10	3%	72%	L	1	12	34%
La FAI se enfoca en la gestión de riesgos	10	3%	75%	M	1	13	37%
Los constructos Cultura Corporativa, Gestión de objetivos, Riesgo, Toma de Decisiones, Medición de la Ejecución de la Estrategia, y los indicadores Reglamento, Accountability, Estructura del Consejo, Información, Reporte Integrado y Balance Score Card son clave para la ejecución de la estrategia	9	2%	77%	N	1	14	40%
El indicador Reporte Integrado es clave para la ejecución de la estrategia	8	2%	79%	O	1	15	43%
Existen dificultades para medir la gobernanza en general, el constructo Cultura Corporativa y el indicador Satisfacción del Empleado	7	2%	81%	P	1	16	46%
Los indicadores Capital Humano, Participación del Empleado, Roles del Consejo y TCE no facilitan la ejecución de la estrategia	7	2%	83%	Q	1	17	49%
El constructo Gestión de Objetivos es clave para la ejecución de la estrategia	6	2%	85%	R	1	18	51%

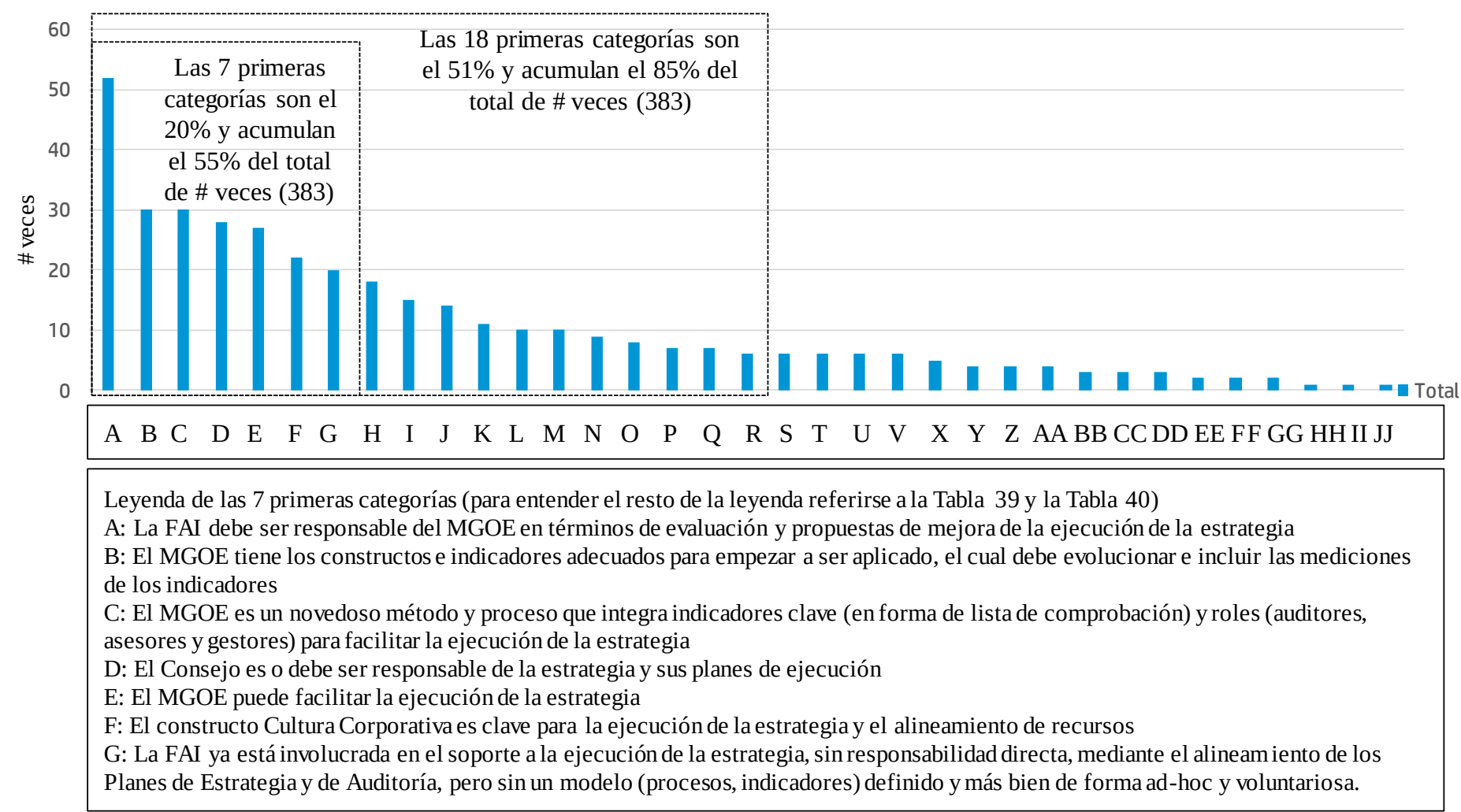
Fuente: elaboración propia.

Tabla 40: Resumen de las categorías del análisis cualitativo - II

Cuenta de la definición de las categorías finales		Análisis % categorías			Análisis # categorías		
Definición de las categorías finales	Total	% del total	% acum.	Leyenda	# indiv.	# acum.	% acum.
La aplicación del MGOE es clave en situaciones específicas donde la ejecución de la estrategia requiera una atención especial	6	2%	86%	S	1	19	54%
El indicador Información es clave para la ejecución de la estrategia	6	2%	88%	T	1	20	57%
Existe alguna discrepancia sobre la idoneidad de los indicadores Estructura del Consejo, Reporte Integrado y el Tribunal de Cuentas Europeo como facilitadores de la ejecución de la estrategia o que deban ser incluidos en el MGOE	6	2%	89%	U	1	21	60%
La ejecución de la estrategia requiere más recursos y/o mejor comunicación	6	2%	91%	V	1	22	63%
El indicador Accountability es clave para la ejecución de la estrategia	5	1%	92%	X	1	23	66%
El gobierno corporativo y la gobernanza estratégica deben estar unidos por eficacia y eficiencia	4	1%	93%	Y	1	24	69%
El indicador Accountability es clave en la transparencia	4	1%	94%	Z	1	25	71%
El Consejo tiene la responsabilidad de comunicar la estrategia de forma clara, y proporcionar los recursos necesarios (personal y tiempo)	4	1%	95%	AA	1	26	74%
Existe alguna discrepancia sobre la responsabilidad de la FAI respecto a sus funciones hacia el Consejo en términos de asesoría, reporte e involucración en la estrategia	3	1%	96%	BB	1	27	77%
El constructo Toma de Decisiones es clave para la ejecución de la estrategia	3	1%	97%	CC	1	28	80%
La FAI no es responsable sobre los riesgos	3	1%	98%	DD	1	29	83%
Las responsabilidades de la FAI giran en torno a las tres líneas de defensa	2	1%	98%	EE	1	30	86%
El constructo Medición de la Ejecución de la Estrategia es clave para la ejecución de la estrategia	2	1%	99%	FF	1	31	89%
Es necesario añadir Accountability como un constructo separado, y un constructo adicional llamado Impacto en la Sociedad	2	1%	99%	GG	1	32	91%
El constructo Toma de Decisiones depende de la estrategia	1	0%	99%	HH	1	33	94%
El negocio es responsable de la ejecución de la estrategia	1	0%	100%	II	1	34	97%
Existen diferencias sobre cómo se definen las responsabilidades del Comité de Auditoría	1	0%	100%	JJ	1	35	100%
Grand Total	383				35		

Fuente: elaboración propia.

Figura 29: Gráfico de las categorías del análisis cualitativo



Fuente: elaboración propia.

Tabla 41: Resumen de algunas métricas del análisis cuantitativo

Construido / Indicador	El indicador es útil				El indicador se utiliza				El indicador debe estar en el MGOE				La FAI debe evaluar y mejorar el indicador*				Medición del constructo en su totalidad	
	Media	Desv. Típ.	K-S	p-valor	Media	Desv. Típ.	K-S	p-valor	Media	Desv. Típ.	K-S	p-valor	Media	Desv. Típ.	K-S	p-valor	Media	Desv. Típ.
Cultura corporativa																		
Reto constructivo	4,000	0,816	Normal	0,001	2,540	1,127	Normal	0,165	3,770	0,832	Normal	0,006	3,460	1,266	Normal	0,213	3,654	0,083
Involucración	4,080	0,494	Normal	0,000	2,690	1,032	Normal	0,303	3,770	0,725	Normal	0,002	3,310	0,947	Normal	0,264		
Reglamento	4,080	0,760	Normal	0,000	3,230	1,092	Normal	0,461	3,850	0,801	Normal	0,002	3,920	0,641	Normal	0,000		
Innovación	3,770	1,013	Normal	0,018	2,690	1,182	Normal	0,367	3,540	0,967	Normal	0,680	3,380	0,961	Normal	0,175		
Riesgo	4,150	0,987	Normal	0,001	3,230	1,235	Normal	0,513	4,150	0,689	Normal	0,000	4,080	0,760	Normal	0,000		
Accountability	4,380	0,506	Normal	0,000	3,620	0,870	Normal	0,025	4,150	0,555	Normal	0,000	3,850	0,987	Normal	0,009		
Medición del constructo por apartado	4,077	0,128			3,000	0,360			3,872	0,186			3,667	0,283				
Gestión de objetivos																		
Gestión por objetivos	4,620	0,506	Normal	0,000	4,080	0,954	Normal	0,002	4,460	0,660	Normal	0,000	4,150	0,555	Normal	0,000	3,997	0,067
Procesos asociados a la generación de objetivos	4,380	0,506	Normal	0,000	3,080	1,256	Normal	0,829	3,920	0,760	Normal	0,001	4,080	0,760	Normal	0,000		
Satisfacción y compromiso del empleado*	3,920	0,760	Normal	0,001	3,080	1,320	Normal	0,837	3,850	0,801	Normal	0,002	3,620	0,961	Normal	0,040		
Objetivos individuales y/o de grupo	4,230	0,599	Normal	0,000	3,850	0,987	Normal	0,009	4,230	0,599	Normal	0,000	4,000	0,816	Normal	0,001		
Objetivos cuantiativos y/o cualitativos	4,460	0,660	Normal	0,000	3,620	1,112	Normal	0,071	4,380	0,768	Normal	0,000	3,920	0,954	Normal	0,040		
Medición del constructo por apartado	4,322	0,198			3,542	0,370			4,168	0,226			3,954	0,147				
Toma de decisiones																		
Tipo de decisiones	4,000	0,816	Normal	0,001	2,770	1,166	Normal	0,489	4,000	0,913	Normal	0,002	3,850	0,987	Normal	0,009	3,593	0,077
Estructura del Consejo	4,080	0,954	Normal	0,002	2,850	1,281	Normal	0,673	4,000	0,913	Normal	0,002	3,310	1,109	Normal	0,337		
Roles del Consejo	4,080	0,954	Normal	0,002	3,380	1,193	Normal	0,268	4,000	0,913	Normal	0,002	3,380	1,121	Normal	0,240		
Información	4,080	0,862	Normal	0,001	3,460	1,330	Normal	0,235	3,920	0,862	Normal	0,002	4,080	0,862	Normal	0,001		
Participación del empleado	3,460	2,050	Normal	0,139	2,460	0,877	Normal	0,047	3,460	1,127	Normal	0,165	3,230	1,092	Normal	0,461		
Medición del constructo por apartado	3,940	0,192			2,984	0,349			3,876	0,166			3,570	0,316				
Medición de la ejecución de la estrategia																		
Integrated Reporting	4,380	0,650	Normal	0,000	3,380	1,387	Normal	0,337	4,310	0,751	Normal	0,000	4,310	0,751	Normal	0,000	3,801	0,012
Fiscalización directa de la gestión (TCE)*	3,620	0,650	Normal	0,005	2,920	0,954	Normal	0,776	3,540	0,877	Normal	0,470	3,460	0,967	Normal	0,111		
SPMS - BSC	4,150	0,555	Normal	0,000	3,620	1,044	Normal	0,055	4,000	0,913	Normal	0,002	3,920	0,760	Normal	0,001		
Medición del constructo por apartado	4,050	0,287			3,307	0,258			3,950	0,273			3,897	0,291				
Análisis por indicador total	4,101	0,204			3,187	0,379			3,963	0,216			3,753	0,303				

* Satisfacción y compromiso del empleado = Satisfacción y compromiso del empleado con la fijación de sus objetivos / Fiscalización directa de la gestión (TCE) = Fiscalización directa de la gestión (Tribunal de Cuentas Europeo - TCE) / La FAI evalúa y mejora = La FAI debe evaluar y proponer mejoras del indicador

Fuente: elaboración propia.

Tabla 42: Resumen del posicionamiento de los indicadores

Indicador	El indicador es útil				El indicador se utiliza				El indicador debe estar en el MGOE				La FAI debe evaluar y mejorar el indicador*			
	Media	Pos.	Desv. Típ.	Coef. P.	Media	Pos.	Desv. Típ.	Coef. P.	Media	Pos.	Desv. Típ.	Coef. P.	Media	Pos.	Desv. Típ.	Coef. P.
Gestión por objetivos	4,620	1	0,506	0,110	4,080	1	0,954	0,234	4,460	1	0,660	0,148	4,150	2	0,555	0,134
Objetivos cuantitativos y/o cualitativos	4,460	2	0,660	0,148	3,620	3	1,112	0,307	4,380	2	0,768	0,175	3,920	7	0,954	0,243
<i>Integrated Reporting</i>	4,380	3	0,650	0,148	3,380	7	1,387	0,410	4,310	3	0,751	0,174	4,310	1	0,751	0,174
Procesos / generación de objetivos	4,380	4	0,506	0,116	3,080	11	1,256	0,408	3,920	12	0,760	0,194	4,080	5	0,760	0,186
<i>Accountability</i>	4,380	5	0,506	0,116	3,620	4	0,870	0,240	4,150	5	0,555	0,134	3,850	10	0,987	0,256
Objetivos individuales y/o de grupo	4,230	6	0,599	0,142	3,850	2	0,987	0,256	4,230	4	0,599	0,142	4,000	6	0,816	0,204
Riesgo	4,150	7	0,987	0,238	3,230	9	1,235	0,382	4,150	6	0,689	0,166	4,080	3	0,760	0,186
SPMS - BSC	4,150	8	0,555	0,134	3,620	5	1,044	0,288	4,000	7	0,913	0,228	3,920	8	0,760	0,194
Información	4,080	9	0,862	0,211	3,460	6	1,330	0,384	3,920	11	0,862	0,220	4,080	4	0,862	0,211
Reglamento	4,080	10	0,760	0,186	3,230	10	1,092	0,338	3,850	13	0,801	0,208	3,920	9	0,641	0,164
Roles del Consejo	4,080	11	0,954	0,234	3,380	8	1,193	0,353	4,000	8	0,913	0,228	3,380	15	1,121	0,332
Estructura del Consejo	4,080	12	0,954	0,234	2,850	14	1,281	0,449	4,000	9	0,913	0,228	3,310	17	1,109	0,335
Involucración	4,080	13	0,494	0,121	2,690	16	1,032	0,384	3,770	15	0,725	0,192	3,310	18	0,947	0,286
Tipo de decisiones	4,000	14	0,816	0,204	2,770	15	1,166	0,421	4,000	10	0,913	0,228	3,850	11	0,987	0,256
Reto constructivo	4,000	15	0,816	0,204	2,540	18	1,127	0,444	3,770	16	0,832	0,221	3,460	13	1,266	0,366
Satisfacción/compromiso del empleado	3,920	16	0,760	0,194	3,080	12	1,320	0,429	3,850	14	0,801	0,208	3,620	12	0,961	0,265
Innovación	3,770	17	1,013	0,269	2,690	17	1,182	0,439	3,540	18	0,967	0,273	3,380	16	0,961	0,284
Fiscalización de la gestión (TCE)	3,620	18	0,650	0,180	2,920	13	0,954	0,327	3,540	17	0,877	0,248	3,460	14	0,967	0,279
Participación del empleado	3,460	19	2,050	0,592	2,460	19	0,877	0,357	3,460	19	1,127	0,326	3,230	19	1,092	0,338

Fuente: elaboración propia.



Fuente: elaboración propia.

7 Resultados

7.1 Introducción

Este capítulo se estructura en ocho partes. Esta primera parte cumple las funciones de introducción y explicación de este capítulo 7. El epígrafe 7.2 incluye las mejoras en el Modelo que resultaron del panel de expertos 1. Los epígrafes que cubren el rango 7.3 al 7.6 responden a las preguntas asociadas a los objetivos expuestos en el epígrafe 1.1. El epígrafe 7.7 incluye el Modelo Versión Final que incorpora el contraste y las conclusiones sobre las hipótesis que se enunciaron en el capítulo 6. El detalle de todos los datos se puede encontrar en el capítulo 10.

Es importante resaltar la relevancia de la investigación cualitativa y su proceso, sobre los cuales se puede leer en más detalle en los epígrafes 5.1 y 5.4. Más allá del perfil de los entrevistados, el proceso de análisis y categorización de esta investigación ha constado de una serie de sucesivas actividades que consolidan más de 32,000 palabras de contenido transcrito de las entrevistas semiestructuradas en 383 códigos que fueron concatenados sobre 4 partes diferentes, y que finalmente se agruparon en 35 categorías claramente distintas y cuantificables. Para conseguir este resultado científico se ha seguido la metodología de la investigación cualitativa de Hernández, Fernández y Baptista (2006).

La investigación cuantitativa observa un universo pequeño de muestra que iguala al 100% de los 13 participantes de los paneles 1 y 2. Esta muestra conforma el total de la población puesto que incluye todos los integrantes del equipo de estrategia del IAIE (ver epígrafe 5.5). Aunque esta muestra numérica es pequeña y se intentó extenderla a un colectivo mayor (se sugiere leer el epígrafe 5.1) el colectivo es uniforme y pertenece a un grupo determinado y acotado de participantes asociados a un equipo de expertos que conforman el perfil adecuado para realizar la encuesta en el IAIE. Sin embargo, y debido a que la muestra es pequeña, los datos cuantitativos se toman como complementarios a los cualitativos, cuyo análisis ha contado con más datos.

Considerando que la población es igual a la muestra, un simple análisis ordinario de medias bastaría para concluir sobre las hipótesis. Sin embargo, el análisis de resultados incluirá comentarios sobre un análisis de estadística descriptiva realizado sobre la investigación cuantitativa como contraste adicional. Dependiendo de los resultados, se procederá a un análisis de contrastación utilizando p-valor (sigma bilateral) para un valor de prueba = 3 y un 95% intervalo de confianza.

Por lo tanto, los resultados que aquí se presentan forman parte de una investigación mixta, y como se detectará en la lectura de este capítulo, los resultados de ambas investigaciones, cualitativa y cuantitativa, son coincidentes y complementarios.

7.2 Consideraciones de la 1ª entrevista del panel de expertos

A continuación se enumeran las principales mejoras que resultaron de las entrevistas realizadas al panel de expertos (como paso previo a la realización de la encuesta) y que han tenido una relevancia especial en la elaboración de esta encuesta:

- Comparado con el documento inicial de la entrevista para el Panel de Expertos:
 - Se cambia el MGON en su título, pasando a ser denominado Modelo de Gobernanza Operativa de la Estrategia, o Modelo de Gobernanza Operativa de la Estrategia
 - Se cambia “Junta Directiva” por “Consejo”, siguiendo la recomendación de dichos expertos
 - Se altera el orden de los constructos que aparece en el modelo general, cambiando las posiciones de “Cultura Empresarial” y “Generación de Objetivos”, puesto que este orden parece más intuitivo desde un punto de vista de proceso. Adicionalmente, “Cultura empresarial” se cambia a “Cultura corporativa”, el cual es un término más común.
 - Se cambian los nombres de los indicadores siguientes:
Indicador “Confianza” por “Reto constructivo”, al ser más intuitivo

Indicador “Independencia” por “Involucración”, al ser más intuitivo

Indicador “Confianza” por “*Accountability*”, al ser más intuitivo

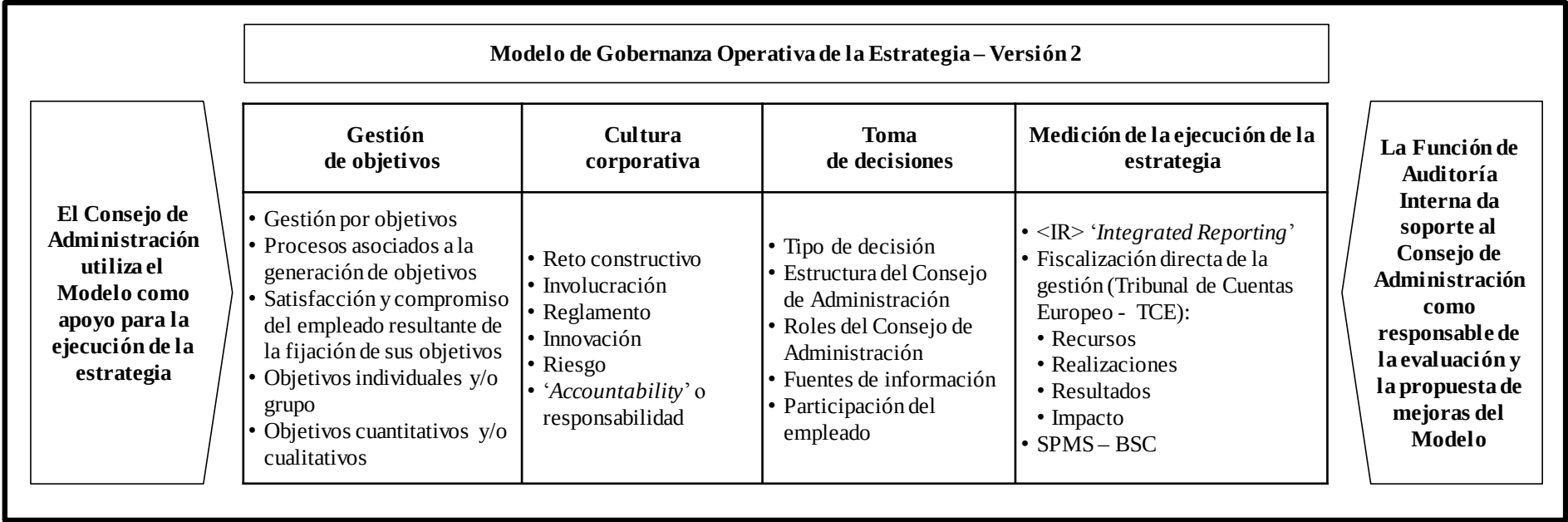
- Se cambia la atribución de “responsabilidad” de la Función de Auditoría Interna por “la evaluación y propuestas de mejoras deben realizarse” por la Función de Auditoría Interna
- Se elimina el indicador “Capital Humano” siguiendo las recomendaciones de algunos de los panelistas: el indicador era difícil de explicar y los panelistas simplemente afirmaban que efectivamente el recurso humano no era coste, sino capital, sin dejar lugar a dudas de que este indicador no daría valor siendo este un concepto asumido como definitivo y no cuestionable. Este indicador se definió como sigue: “Capital Humano: La orientación de la cultura empresarial requerida respecto al nivel de talento necesario para la ejecución de la estrategia definida. La Junta Directiva debe acordar mediante un proceso de gobernanza qué nivel de capital humano (o de costes humanos en su defecto) puede asumir y, en consecuencia, adecuar la cultura organizativa “.

El Modelo pre-panel expertos en la Figura 19, Modelo Versión 1, se cambia por el modelo post-panel de expertos en la Figura 31, Modelo Versión 2.

7.3 Objetivo secundario 1

Este epígrafe presenta los resultados clave relacionados con el tipo de Modelo de Gobernanza Operativa de la Estrategia que se pretendía desarrollar durante esta tesis. Como tal, responde al primer objetivo secundario, que es: ¿Qué tipo de modelo se adecuaría al objetivo principal de la tesis? La respuesta a este objetivo se encuentra desarrollada en el epígrafe 5.2.1. En resumen, es necesario generar un modelo como sistema o proceso siguiendo la Teoría de Sistemas, y que éste se conforme como un sistema complejo y único. Los sistemas complejos

Figura 31: El Modelo Versión 2



Fuente: elaboración propia.

Consideraciones:

Este Modelo incluye los siguientes cambios versus el Modelo Versión 1: en el nombre del Modelo la palabra “Negocio” se cambió a “Estrategia”, la “Junta Directiva” se cambió a “Consejo de Administración” y “Cultura empresarial” se cambia a “Cultura corporativa”; se cambia el orden de los constructos entre “Cultura corporativa” y “Gestión de objetivos”; se cambian los nombres de los indicadores “Confianza” por “Reto constructivo”, “Independencia” por “Involucración”, “Confianza” por “Accountability”; se cambia la atribución de “responsabilidad” de la FAI por la de evaluación y propuestas de mejoras, en línea con sus responsabilidades de COSO, la 3ª línea defensa y el “Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna” (Instituto de Auditores Internos de España, 2013); eliminación del indicador “Capital Humano”.

no se diseñan en detalle y consisten en agentes individuales que, en el Modelo son el Consejo y el soporte de la función corporativa seleccionada. Así mismo, se requiere la identificación, desarrollo e implementación de una infraestructura que habilite indicadores que faciliten el día-a-día de la operativa de una organización, y en el caso de los sistemas complejos, no se puede reducir la contribución de cada elemento estando estos separados. Se decide por lo tanto que el modelo conforme dicha infraestructura habilitante convirtiéndose en un proceso que conste de constructos que evite la separación de elementos, y que incluya una lista de comprobación de indicadores que faciliten la operativa de la organización. Adicionalmente, las organizaciones son sistemas que co-evolucionan en las que se generan nuevos modelos, cambiando así la forma de pensar sobre la estrategia y las prácticas de gestión asociadas. Por ellos, se ha de permitir mejorar la estrategia y su ejecución mediante procesos asociados a la gestión de sistemas. Se propone una función interna de la corporación que asuma la responsabilidad de la gestión de este sistema y sus procesos. En resumen, el modelo se asimila a un sistema complejo que, en su forma más precisa consiste de un proceso y una lista de comprobación que permiten supervisar unos elementos funcionales básicos, como son los indicadores. Este proceso además debe ser gestionado por una función corporativa que cumpla los requisitos establecidos en la Figura 15.

Una vez establecido el tipo de modelo, y tal y como se representa en la Figura 22, la revisión de la literatura y de algunas de las prácticas empresariales más relevantes asociadas dio como resultado el Modelo Versión 1 en la Figura 19. Este modelo fue mejorado posteriormente en base a las aportaciones que surgieron de la realización de las entrevistas semiestructuradas del panel de expertos 1, y cuyo resultado es el Modelo Versión 2 y que se puede encontrar en la Figura 31. Posteriormente se realizaron dos investigaciones de campo adicionales: una entrevista semiestructurada al panel de expertos 2 (igual que la del panel de expertos 1) y la encuesta en *Google Forms* (ver en el capítulo 10) a los participantes de los dos paneles, totalizando 13 respuestas o el 100% del universo seleccionado. De estas investigaciones de campo se realizaron dos análisis, uno cualitativo para las entrevistas semiestructuradas y otro cualitativo para la encuesta, cuyos resultados y análisis se pueden encontrar en el capítulo 10.

Este objetivo se puede responder en dos partes: primero otorgando una definición de la gobernanza operativa de la estrategia que resuma los resultados de la tesis completa, y luego proporcionando un esquema que sintetice el Modelo que incluye a dicha gobernanza.

Con respecto a la definición de gobernanza operativa de la estrategia, se sugiere la siguiente:

“La gobernanza es un mecanismo que integra procesos y una lista de comprobación que permite el control y aseguramiento de la ejecución de los objetivos. El Modelo de Gobernanza Operativa de la Estrategia es un proceso compuesto por constructos e indicadores que ayudan al Consejo de Administración en la supervisión de la ejecución de la estrategia. La Función de Auditoría Interna debe apoyar al Consejo mediante la evaluación y la propuesta de mejoras de este modelo”.

Con respecto al Modelo Versión Final, éste está representado en la Figura 32.

7.4 Objetivo secundario 2

Este epígrafe presenta los resultados clave relacionados con la selección de los indicadores que han de formar parte del Modelo de Gobernanza Operativa de la Estrategia. Como tal, responde al segundo objetivo secundario, que es: ¿qué constructos e indicadores pueden formar parte del Modelo para ayudar al Consejo en la supervisión de la ejecución de la estrategia?

Este objetivo se responde analizando las hipótesis:

- Hipótesis #1: Los indicadores del Modelo de Gobernanza Operativa de la Estrategia son útiles para facilitar la ejecución de la estrategia del Consejo.
 - Esto es: $H_1 \text{ MEDP UTI} \geq 3$; $H_0 \text{ MEDP UTI} = 3$
- Hipótesis #2: Los indicadores del Modelo de Gobernanza Operativa de la Estrategia no se usan actualmente en las empresas, lo que no facilita la ejecución de la estrategia del Consejo.

- Esto es: $H_1 \text{ MEDP USO} \leq 3$; $H_0 \text{ MEDP USO} = 3$
- Hipótesis #3: Los indicadores deben ser parte del Modelo de Gobernanza Operativa de la Estrategia para facilitar la ejecución de la estrategia del Consejo
 - Esto es: $H_1 \text{ MEDP GOE} \geq 3$; $H_0 \text{ MEDP GOE} = 3$

Con respecto a la hipótesis #2, se entiende que si el indicador se usa indicando que H_0 no es rechazada, éste debiera ser parte del Modelo. Si el indicador no se usa, entonces los resultados de la hipótesis #3 pueden arrojar luz sobre la idoneidad de su incorporación al Modelo.

7.4.1 Análisis cualitativo

Desde la perspectiva del análisis cualitativo, y acorde a la Tabla 39 y la Tabla 40, todos los constructos fueron valorados como constructos clave para la ejecución de la estrategia. El constructo “Cultura corporativa” es el más valorado, siendo clave para la ejecución de la estrategia y cuya categoría asociada ha sido seleccionada 22 veces, situándose en el 6° puesto dentro del 20% superior. Adicionalmente, los indicadores que componen este constructo han sido seleccionados como indicadores clave en varias ocasiones. Se destacan los indicadores de “Reglamento” y especialmente el indicador “*Accountability*”. Éste indicador ha sido seleccionado en 4 categorías adicionales, como parte de 2 categorías más amplias con 11 selecciones, y en otras 2 categorías independientes con un total de 9 selecciones. Ningún otro indicador ha sido seleccionado más veces en conjunción con otras categorías o por separado. Las descripciones de las categorías siguientes demuestran su relevancia:

- El constructo “Cultura Corporativa” es clave para la ejecución de la estrategia y el alineamiento de recursos
- El indicador *Accountability* es clave para la ejecución de la estrategia
- El indicador *Accountability* es clave para la transparencia

Es necesario resaltar que se requería añadir “*Accountability*” como un constructo separado en conjunción con otro constructo adicional llamado “Impacto en la Sociedad”.

El indicador “Capital Humano / Coste Humano” fue seleccionado 7 veces como un indicador que no facilitaba la estrategia, sugiriendo que no existe el coste humano, sino solo capital humano. Este indicador, extraído de la lista de comprobación del ACCA (2014), fue eliminado después del panel de expertos 1. Otros indicadores que fueron seleccionados como indicadores clave para la ejecución de la estrategia por parte del Consejo fueron “Estructura del Consejo”, “Información”, “*Integrated Reporting*” y “SPMS-BSC” como parte de una categoría más amplia (seleccionada 9 veces). Los indicadores “Estructura del Consejo”, “Reporte Integrado” e “Información” tuvieron menciones especiales con sus propias categorías, seleccionadas 10, 8 y 6 veces respectivamente, y el constructo “Medición de la estrategia” fue seleccionado como clave para la ejecución de la estrategia en 2 ocasiones. El constructo “Toma de decisiones” fue relevante en una categoría más amplia con 9 selecciones, y dos individuales con 3 y 1 selecciones, destacando su relevancia para la ejecución de la estrategia y el hecho de que este constructo depende de la propia estrategia. Así mismo, el constructo “Gestión de objetivos” fue seleccionado 6 veces.

Pero también hubo discrepancias sobre la idoneidad de los indicadores “Estructura del Consejo”, “*Integrated Reporting*” y “Fiscalización de la gestión directa (TCE)”, donde no quedaba claro que debían ser parte del Modelo en 6 ocasiones. Adicionalmente se seleccionó 7 veces una categoría que mencionaba la dificultad en medir el constructo “Cultura Corporativa” y el indicador “Satisfacción y compromiso del empleado del empleado con la fijación de sus objetivos”.

Realizando un análisis de las posiciones de los indicadores en base a las medias exclusivamente y en cada uno de los apartados, los resultados arrojan una luz clara sobre los mejor posicionados, tal como indica la Tabla 42 (el análisis muestra el posicionamiento filtrado por utilidad).

Así mismo, “Innovación”, “Fiscalización directa de la gestión (TCE)” y “Participación del empleado” todos muestran posicionamientos de 15 o superiores en todos los apartados. Y posicionado justamente encima de estos indicadores está el indicador “Satisfacción y compromiso del empleado”. Tomando estos datos como base, las conclusiones sobre la relevancia de indicadores muy operativos (denominados *hard* en inglés) es mucho mayor que la relevancia de indicadores menos operativos o financieros y más relacionados con las personas (denominados *soft* en inglés). Uno de los indicadores que alcanza posiciones más altas es “*Integrated Reporting*”, siendo el primero en el apartado de utilidad puntuado 4,380 y 0,650 de media y desviación típica respectivamente, y en la necesidad de que la FAI lo evalúe y mejore puntuando 4,310 y 0,751, y tercero en la necesidad de que sea parte del Modelo, puntuando 4,310 y 0,751 (el primero fue “Gestión por objetivos” y el segundo fue “Objetivos cuantitativos y/o cuantitativos”).

7.4.2 Análisis cuantitativo

7.4.2.1 Indicadores

Desde la perspectiva del análisis cuantitativo, la media global de los indicadores son significativamente diferentes a 3 en UTI y GOE, con valores de 4,101 y 3,753 respectivamente. Sus desviaciones típicas son 0,204 y 0,303 respectivamente. El test de K-S muestra normalidad. El p-valor es $< 0,05$ en todos los indicadores excepto en:

- “Participación del empleado” con valor de 0,139 y 0,165 en UTI y GOE respectivamente.
- “Innovación” con un valor de 0,680 en GOE.

Con estos datos y puesto que la población es igual que la muestra, se confirma la diferencia significativa, se rechaza H_0 y se apoya la hipótesis H_1 para MEDP UTI ≥ 3 y MEDP GOE ≥ 3 .

En el caso de USO, la media es 3,187 con una desviación típica de 0,379. El test de K-S es normal. La MED de 7 de los 19 indicadores fue < 3 y en 15 de los 19 indicadores se mostró p-

valor $> 0,05$ con un rango de 0,055 a 0,837. Estos datos no muestran una diferencia significativa y el p-valor no muestra un nivel de significación mínimo. Por lo tanto, no se puede rechazar H_0 y $USO = 3$. Cabe resaltar que el indicador “Participación del empleado” muestra un p-valor de 0,047, que está muy cerca del límite de confianza del 95%, y por lo tanto merece especial atención.

Cabe destacar que las medias más bajas se obtuvieron en el apartado que evalúa el uso actual de los indicadores, estando por debajo de la media en 7 ocasiones: “Reto constructivo”; “Involucración”; “Innovación”; “Tipo de decisiones”; “Estructura del Consejo”; “Participación del empleado; y “Fiscalización directa de la gestión (TCE)”.

7.4.2.2 Constructos

Desde la perspectiva del análisis cuantitativo, todos los constructos mostraron unas medias diferentes a 3 y con desviaciones típicas relativamente bajas. Los constructos mejor valorados son “Gestión de objetivos” y “Medición de la estrategia”, como sigue:

- “Gestión de objetivos” con valores de media y desviación típica de 4,011 y 0,070 respectivamente.
- “Medición de la ejecución de la estrategia” con valores de media y desviación típica de 3,769 y 0,010 respectivamente.
- “Cultura corporativa” con valores de media y desviación típica de 3,649 y 0,090 respectivamente.
- “Toma de decisiones” con valores de media y desviación típica de 3,600 y 0,075 respectivamente.

Si tomamos estos valores de media y restamos la desviación típica, todos ellos estarían por encima de 3,6 redondeando a un decimal. Si se redondea cero decimales todos ellos estarían en una valoración de 4 equivalente a “De acuerdo” en la escala Likert que se ha utilizado. Debido a la naturaleza de la encuesta no es posible realizar análisis estadísticos adicionales.

7.4.3 Resumen del objetivo secundario 2

El análisis cualitativo y cuantitativo coinciden en lo siguiente:

- Los indicadores “Participación del empleado” y “Fiscalización de la gestión directa (TCE)” reciben las valoraciones más bajas.
- Se priorizan los constructos “Gestión de objetivos” y “Medición de la ejecución de la estrategia”, y sus indicadores correspondientes. Estos constructos e indicadores son los más útiles y considerados más veces como aquellos que deben ser parte del Modelo.
- Parece existir una preferencia hacia indicadores y constructos que muestran características operativas.
- Todos los constructos han salido referenciados en las categorías finales cualitativas como clave y todos han obtenido una valoración cuantitativa de 4 (redondeo a cero decimales) en la escala Likert.
- Los indicadores “Gestión por objetivos”, “Objetivos cuantitativos y/o cualitativos”, “*Integrated Reporting*”, “*Accountability*”, “Objetivos individuales y/o de grupo” y “SPMS-BSC” son especialmente relevantes. El análisis cuantitativo de posicionamiento de estos indicadores mostró valores de 10 o por encima en todos los apartados (incluido FAI). Se puede incluir “Procesos asociados a la generación de objetivos” pues puntúa en la posición 11 en dos apartados. En el análisis cualitativo todos fueron parte de las categorías finales.
- El concepto de utilidad es el más valorado en el análisis cuantitativo, mostrando la mayor media y la menor desviación típica, 4,101 y 0,204 respectivamente. Este concepto fue también el más referenciado como categoría final en el análisis cualitativo (UTI tiene un valor de 159, seguido de GOE con un valor de 142).

El análisis cuantitativo complementa al análisis cualitativo sobre las hipótesis como sigue:

- Se rechaza H_0 y se apoyan la hipótesis #1 MEDP $UTI \geq 3$ y la hipótesis #3 MEDP $GOE \geq 3$.

- No se rechaza H_0 y H_1 es nula para la hipótesis #2 $MEDP\ USO \leq 3$. Acorde a la descripción de la generación de esta hipótesis #2 expuesta en el epígrafe 6.2, no se puede concluir si los indicadores se usan o no actualmente, y por lo tanto no se sabe si esa característica impacta al Modelo.

El análisis cualitativo y cuantitativo muestran discrepancias como sigue:

- En el análisis cualitativo la “Cultura corporativa” aparece como un constructo clave para la ejecución de la estrategia y el alineamiento de recursos. Sin embargo, en el análisis cuantitativo se valora como el tercer constructo en relevancia.

La conclusión principal acorde al objetivo #2 es que los cuatro constructos deben ser parte del Modelo y que se eliminan los indicadores, “Participación del empleado” y “Fiscalización de la gestión directa (TCE)”.

7.5 Objetivo secundario 3

Este epígrafe presenta los resultados clave relacionados con la selección de la función corporativa que ha de involucrarse en el Modelo y como tal, responde al tercer objetivo secundario, que es: ¿qué función corporativa puede responsabilizarse de la evaluación y de la propuesta de mejoras del modelo?

La revisión de la literatura y de algunas de las mejores prácticas empresariales e institucionales nos indican que el posicionamiento organizativo, las responsabilidades de gobernanza y las actividades de la FAI establecen que esta función corporativa cumple con los requisitos del Modelo en varios sentidos. Por un lado, la dependencia jerárquica del Consejo y su falta de responsabilidad sobre aspectos operacionales hacen de la FAI una función capacitada para proporcionar una visión factual del negocio en todos sus ámbitos. Esta capacidad es muy relevante y está alineada con las expectativas de que ambos, el Consejo y la FAI, ejerzan las funciones de supervisión corporativa exigidas en el Acta de Sarbanes-Oxley y las subsecuentes medidas de corrección que han aparecido por todo el mundo pretendiendo evitar el fraude. La

opción de que este tipo de capacitación pueda recaer en una auditora externa ha sido investigada en profundidad, concluyendo que existe una carencia de independencia por parte de estas auditoras en temas de gobernanza. Por otro lado, y respecto a las responsabilidades, la FAI ejerce un rol que combina el cumplimiento de las políticas y procedimientos (incluida la gobernanza), la monitorización, el control y la gestión de riesgos, y la continua mejora operativa mediante un asesoramiento adecuado. El Modelo requiere de una función que tenga estas responsabilidades y ejerza las actividades asociadas (ver la Figura 16). Se destaca la especial relevancia de la FAI respecto a la consecución del cumplimiento de la lista de comprobación o indicadores, el foco en la evaluación continua de la operativa (asociada a los indicadores), y por ende, su tendencia al asesoramiento en base al conocimiento adquirido y su necesidad de proporcionar valor al negocio. A continuación, se mencionan los resultados cualitativos y cuantitativos resultantes de la investigación.

7.5.1 Análisis cualitativo

Las Tablas 37, 38, 39, 40 y la Figura 29 exponen la visión de la FAI desde la perspectiva de la investigación cualitativa. Las tablas y la figura indican que la conclusión principal y número 1 de la investigación es que la FAI debe ser responsable del Modelo en términos de evaluación y de propuestas de mejora de la ejecución de la estrategia.

Los datos sugieren que la FAI ya está *de facto* involucrada de alguna forma con el soporte a la ejecución de la estrategia, pero sin responsabilidad directa. Su función principal en este tema es el alineamiento de los Planes de Estrategia y los Planes de Auditoría, aunque se critica de alguna forma que la FAI realiza este tipo de actividad sin un modelo definido y de una forma *ad hoc* y voluntariosa en la mayoría de los casos. Esta conclusión fue la sexta en importancia, habiendo sido seleccionada 22 veces. Aunque no se mencionó de forma explícita en demasiadas ocasiones, parece claro que la FAI tiene como principales responsabilidades y actividades aquellas que están recogidas en la 3ª línea de defensa. Esta categoría fue seleccionada solamente 2 veces, pero permeó durante todas las entrevistas, recurriendo constantemente a la documentación que define dicha línea y que está presente en el “Marco Internacional para la

Práctica Profesional de la Auditoría Interna” (Instituto de Auditores Internos de España, 2013) y COSO (2015).

Aparecieron discrepancias respecto las responsabilidades de la FAI hacia el Consejo y hacia las actividades de asesoría, la generación de reportes y la involucración en la estrategia. Ésta posición y su opuesta acumularon 18 y 15 selecciones de categoría respectivamente, con lo que queda en evidencia una disparidad de opinión. Las directrices del COSO (2015) y el “Marco Internacional” mencionado anteriormente sugieren que la FAI sí debe responsabilizarse de este tipo de actividades hacia el Consejo.

7.5.2 Análisis cuantitativo

7.5.2.1 Indicadores

Los resultados del análisis cuantitativo son claros y alineados con lo expuesto anteriormente. Ninguno de los indicadores fue rechazado en el análisis de medias y la media global fue de 3,753 con una desviación típica de 0,303. K-S muestra normalidad. Puesto que la MEDP es igual a la MED, se puede rechazar H_0 y se apoya H_1 para la hipótesis #4 MEDP $FAI \geq 3$.

Si se analizan los indicadores de forma individual, todos muestran normalidad y las MED muestran diferencias significativas, incluidas las desviaciones típicas. Sin embargo, el p-valor no muestra confianza en 6 de los 19 indicadores, siendo p-valor $> 0,05$. Cabe resaltar que los dos p-valores que muestran menos confianza son “Participación del empleado” y “Estructura del Consejo”, con 0,461 y 0,337 respectivamente.

7.5.2.2 Constructos

El constructo “Gestión de objetivos” consigue la mayor puntuación seguido de “Medición de la ejecución de la estrategia”, en línea con los resultados del objetivo secundario 1, con valores de media y desviación típica de 3,954 y 0,147 y 3,897 y 0,291. El constructo “Cultura corporativa”, con 3,667 y 0,283 de media y desviación típica respectivamente, exhibía un p-

valor entre 0,175 y 0,264 en 3 de los 6 indicadores. En el constructo “Toma de decisiones” estas puntuaciones empeoraron sensiblemente, con 3,570 y 0,316 de media y desviación típica respectivamente. Este último resultado tiene sentido, pues como se ha mencionado anteriormente, la FAI no tiene responsabilidades operativas y además debe mantener la objetividad e independencia.

7.5.3 Resumen del objetivo secundario 3

El análisis cualitativo y cuantitativo coinciden en lo siguiente:

- Los indicadores “Participación del empleado” y “Estructura del Consejo” reciben valoraciones más bajas. Estos resultados se alinean con el objetivo 2, si bien “Estructura del Consejo” solo desde la perspectiva cualitativa en el objetivo 2.
- Se priorizan los constructos “Gestión de objetivos” y “Medición de la ejecución de la estrategia”, y sus indicadores correspondientes. Estos constructos e indicadores son los más útiles y considerados más veces como aquellos que deben ser parte del Modelo. Estos resultados se alinean con el objetivo 2.

No se han encontrado diferencias sustanciales entre los análisis cualitativo y cuantitativo con respecto a la FAI.

El análisis cuantitativo complementa al análisis cualitativo sobre la hipótesis como sigue:

- Se rechaza H_0 y se apoya H_1 para la hipótesis #4 MEDP FAI ≥ 3 .

En resumen, la revisión de la literatura y de algunas prácticas empresariales, y la propia FAI, posicionan a esta función corporativa como la más adecuada para liderar el Modelo desde un punto de vista de evaluación y propuesta de mejoras. Adicionalmente, los resultados de las investigaciones cualitativas y cuantitativas indican un foco mayoritario sobre aspectos de evaluación operativa, el apoyo y asesoramiento de la gestión de objetivos y los sistemas de medición de la ejecución de estrategia. Acorde a los resultados de la investigación cualitativa y

cuantitativa realizada en esta tesis, la perspectiva de la FAI es favorable hacia su propia involucración en el Modelo.

7.6 Objetivo secundario 4

Este epígrafe presenta los resultados clave relacionados con la visión del Modelo acorde a la FAI, y como tal, responde al cuarto objetivo secundario, que es: ¿cuál es la perspectiva de la función corporativa seleccionada como respuesta a la pregunta anterior respecto a la versión inicial del Modelo y cuáles son sus aportaciones para dar forma al Modelo Final?

Este objetivo solo puede responderse desde los resultados de las investigaciones cualitativas y cuantitativas de esta tesis. Empezando por los resultados cualitativos, la FAI considera que las perspectivas del Modelo son buenas, que su utilización debiera ser apremiante y que éste debe evolucionar. Acorde a las Tablas 37, 38, 39 y 40 se deduce que el Modelo es un método novedoso, que funciona como un proceso (los cuales son responsabilidad de la FAI) y que integra indicadores clave en forma de lista de comprobación y roles (auditores, asesores y gestores) para ayudar en la supervisión de la ejecución de la estrategia. Esta conclusión, que es a su vez una categoría resultante de la investigación, fue la segunda en importancia, con 30 selecciones y debajo de la categoría mencionada en el epígrafe anterior que responsabiliza a la FAI del Modelo. La tercera categoría tiene el mismo número de selecciones, 30, y establece que el Modelo ya tiene los constructos e indicadores adecuados para que comience su aplicación.

Es decir, las tres primeras conclusiones y categorías cualitativas establecen de forma concatenada que, la FAI debe responsabilizarse del Modelo, que el modelo facilita la ejecución de la estrategia, y que este modelo tiene los constructos e indicadores adecuados para empezar a aplicarse. La tercera categoría también establece la expectativa de que el Modelo debe evolucionar y que debe incluir la medición de los indicadores. Es decir, el futuro del Modelo (si éste fuera a aplicarse) requiere que éste se adapte a la realidad empresarial específica de la corporación donde se aplique y que además empiece a incorporar las ecuaciones que permitan medir los indicadores seleccionados. La quinta categoría (en breve se menciona la cuarta

categoría) con 27 selecciones establece que el Modelo puede facilitar la ejecución de la estrategia. A diferencia de la segunda categoría que establece que el modelo como método y proceso sirve para facilitar la ejecución, esta categoría establece que el Modelo en su conjunto (es decir, incluyendo la FAI y todos los demás ingredientes que van más allá de las características inherentes a un método y a un proceso) sí puede facilitar la ejecución. Juntando la primera y la quinta categorías se sumarían un total de 52 selecciones, igualando a la primera categoría que establece que la FAI debe ser la responsable del Modelo. La cuarta categoría establece que el Consejo es o debe ser responsable de la ejecución de la estrategia, y recibió 28 selecciones. Esta apreciación está en línea con la amplia revisión de la literatura (ver las Tablas 2, 3, 4 y 5) y con algunas de las mejores prácticas empresariales e institucionales (ver la Figura 15). En contraposición a esta conclusión, una categoría establece que el negocio es responsable de la ejecución de la estrategia, pero esta categoría recibe una única frecuencia y es la penúltima de la lista en relevancia.

Merecen especial atención las categorías que sugieren acercamientos prácticos hacia la aplicación del modelo. Por ejemplo, parece que este Modelo pueda ser más apreciado y con mayor facilidad de ejecución en circunstancias específicas donde la estrategia requiera una especial atención. Es decir, que el Modelo pudiera ser aplicado en diferentes estrategias. Esta categoría recibió la nada despreciable cifra de 6 selecciones. Con el mismo número de selecciones se consideró como un requerimiento clave la adecuación de recursos para ejecutar algo más que el plan de riesgos, y la necesidad de que el Consejo comunique mejor la estrategia a toda la organización para conseguir el alineamiento deseado. Otra forma de conseguir que el modelo se aplique correctamente es la unión de la gobernanza corporativa y la gobernanza estratégica, consiguiendo eficacia y eficiencia. Esta categoría recibió 4 selecciones.

Desde la perspectiva de la investigación cuantitativa, se toma como referencia las Tablas 41 y 42 donde se exponen los indicadores y sus posicionamientos y se resumen todos los resultados. La mayor parte del análisis cuantitativo ya se ha comentado en epígrafes anteriores. Como se ha indicado en los resultados del objetivo secundario 2, la realidad actual es que 8 de los 19 indicadores no se utilizan, y 15 de los 19 indicadores de este apartado muestran p-valor

fallidos. Sin embargo, todos los indicadores se consideran útiles, que deben estar en el Modelo y que la FAI debe evaluarlos y proponer mejoras asociadas. Esto significa que la visión de la FAI respecto al futuro de los indicadores es que todos ellos debieran ser parte del Modelo futuro. Los análisis realizados anteriormente en este epígrafe también han demostrado que los indicadores “Estructura del Consejo”, “Participación del empleado” y “Fiscalización directa de la gestión (TCE)” no presentan las garantías cuantitativas para que sean parte del modelo o que la FAI deba responsabilizarse de ellos en los términos acordados. Por lo tanto, se entiende que la visión cuantitativa de la FAI es proceder con esa eliminación.

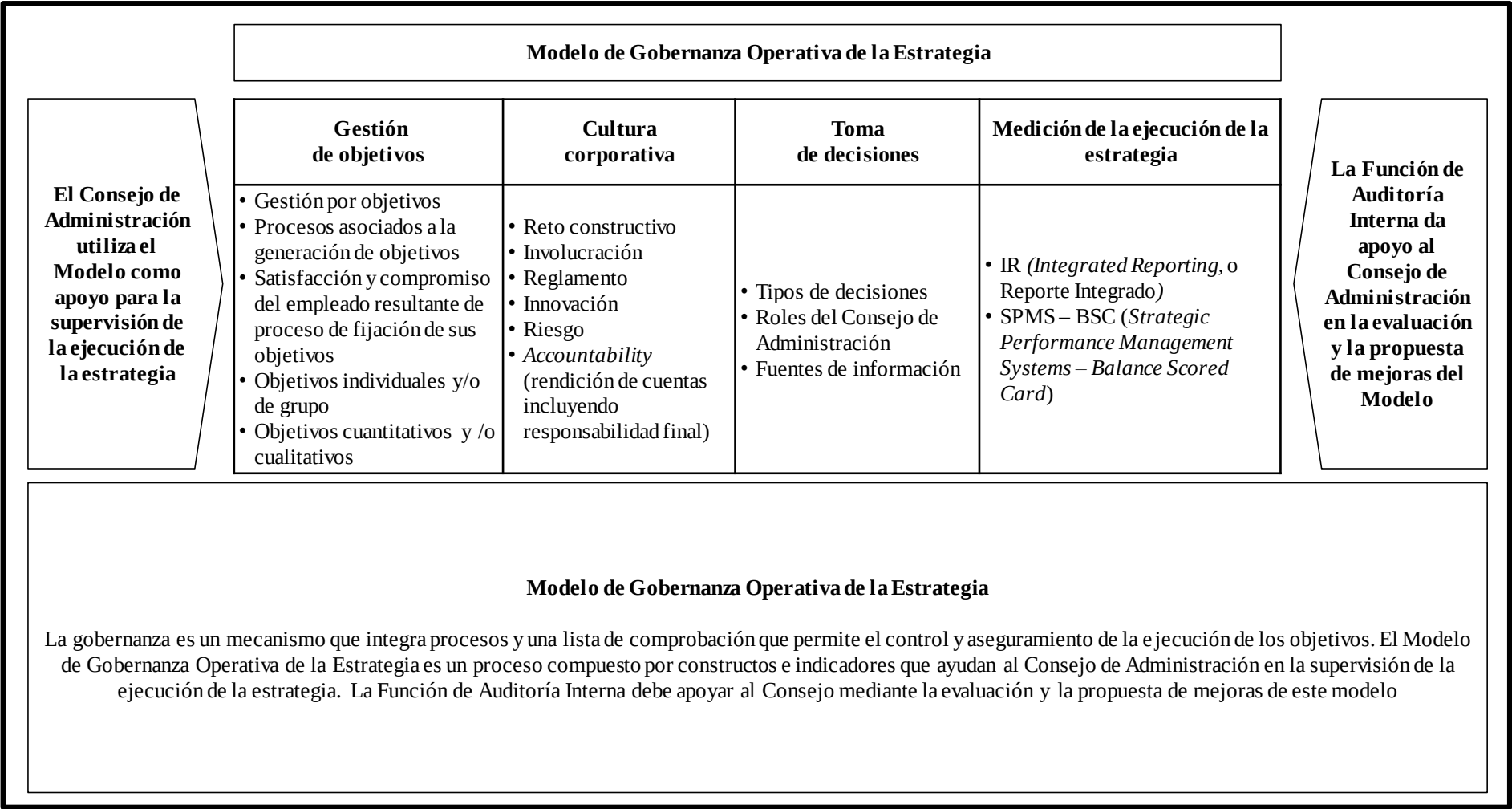
En resumen, la FAI se considera responsable del Modelo (en los términos asociados a COSO, 2015, y el “Marco Internacional de la Auditoría Interna”, Instituto de Auditores Internos de España, 2013) y considera que el Modelo tiene futuro pues integra los roles, procesos, constructos, indicadores y perspectiva global necesarios que facilitan o pueden facilitar la ejecución de la estrategia. Así mismo, la FAI sugiere que este Modelo comience a ser aplicado mientras que evoluciona, y que se incluyan las mediciones de los diferentes indicadores. Se sugiere que empiece a ser aplicado en situaciones específicas donde la estrategia requiera una atención especial y que se unifique con la gobernanza corporativa para conseguir eficacia y eficiencia. La aplicación del Modelo requiere que el Consejo se responsabilice de la ejecución de la estrategia y que ponga los recursos necesarios y la comunique mejor para conseguir el alineamiento necesario. En línea con los análisis anteriores, parece necesario la eliminación de los indicadores “Estructura del Consejo”, “Participación del empleado” y “Fiscalización directa de la gestión (TCE)”.

7.7 Objetivo principal: el Modelo Versión Final

Con respecto al Modelo Versión Final, éste está representado en la Figura 32 y se puede considerar el resultado más relevante de esta tesis pues incluye los resultados de los objetivos secundarios 1, 2, 3 y 4. Este Modelo incluye todas las mejoras que han resultado de la metodología de investigación y se considera como el producto final de esta tesis. Como resultado de la investigación cualitativa y cuantitativa, el Modelo ha mantenido todos sus

constructos y los indicadores han sido reducidos de los 19 iniciales a los 16 finales. Del constructo “Toma de decisiones” se han eliminado “Estructura del Consejo de Administración” y “Participación del empleado”. Y del constructo “Medición de la ejecución de la estrategia” se ha eliminado “Fiscalización directa de la gestión (Tribunal de Cuentas Europeo - TCE). El epígrafe 7.4 explica en detalle el porqué de estas eliminaciones. La Función de Auditoría Interna fue recomendada durante la tesis (epígrafe 4.3) como la función corporativa más adecuada para responsabilizarse del apoyo al Consejo mediante la evaluación y propuesta de mejoras del Modelo. Esta recomendación fue ampliamente avalada por el panel de expertos (1 y 2), tanto en sus apreciaciones cualitativas realizadas durante las entrevistas semiestructuradas como en la encuesta cuantitativa.

Figura 32: Modelo de Gobernanza Operativa de la Estrategia (MGOE) – Versión Final



Fuente: elaboración propia.

8 Conclusiones

8.1 Introducción

Una vez terminado este trabajo de análisis resulta necesario proporcionar una visión global que destaque cuáles son algunos de los principales conceptos que han sido estudiados y los resultados obtenidos de la investigación mixta. Para ello parece necesario resumir en primer lugar las conclusiones principales, las contribuciones y las limitaciones de la tesis. Seguidamente se sugieren futuras líneas de investigación.

8.2 Conclusiones principales, contribuciones y limitaciones

8.2.1 Conclusiones principales

El punto final de toda tesis implica recoger las conclusiones principales como consecuencia de los pasos seguidos. Las conclusiones que se presentan a continuación están relacionadas con los objetivos presentados en el epígrafe 1.1 de este documento, incluyendo otras conclusiones adicionales que merecen ser destacadas.

Respecto a los objetivos establecidos:

- **Se han establecido las características del tipo de modelo requerido para apoyar al Consejo en la supervisión de la ejecución de la estrategia.** Este modelo es, complejo e integrador, pues se constituye como un proceso que incluye constructos y una lista de comprobación con indicadores y porque aúna la perspectiva académica y la realidad empresarial. El modelo se construye desde una perspectiva multidisciplinar tomando como referencia la Teoría de la Agencia, la gobernanza corporativa y los desarrollos de ambas. También es global, pues incorpora algunas de las mejores prácticas empresariales e institucionales relacionadas con los constructos e indicadores. Finalmente, el modelo es exploratorio en su diseño y la metodología de investigación aplicada para su definición es mixta, cualitativa y cuantitativa. Dicha investigación se ha sustentado en una investigación cualitativa mediante la realización de entrevistas

semiestructuradas a dos paneles de expertos y de una investigación cuantitativa. Esta investigación cuantitativa, aunque válida en su representatividad (100% del universo) y provee datos interpretables y complementarios a los obtenidos mediante las entrevistas, es limitada en el tamaño de su muestra.

- **Se han determinado los constructos e indicadores que configuran el Modelo de Gobernanza Operativa de la Estrategia para apoyar al Consejo la supervisión de la ejecución de la estrategia.** Los indicadores y los constructos se indican y definen en la Tabla 43 y la Tabla 44 respectivamente.
- **Se ha seleccionado a la FAI como la función corporativa que apoye al Consejo en la evaluación y propuestas de mejoras del Modelo de Gobernanza Operativa de la Estrategia.** La FAI fue seleccionada como la función que debe apoyar al Consejo. Esta selección es coherente con los requerimientos del Modelo, sus responsabilidades definidas en COSO, con la 3ª línea de defensa y con el “Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna” (Instituto de Auditores Internos de España, 2013).
 - Por un lado, las cinco categorías de actividades que la FAI cubre cumplían con todas las características del Modelo: proceso, lista de comprobación, gobernanza, evaluación operativa, estrategia y objetividad e independencia. De especial relevancia es su objetividad y dependencia organizativa del Consejo y la falta de responsabilidades de negocio. La FAI es la única función corporativa que tiene estas tres características.
 - Por otro lado, la conclusión principal de la investigación es que la FAI debe ser responsable del Modelo en términos de su evaluación y propuestas de mejora. De hecho, la FAI ya está *de facto* involucrada en el soporte al Consejo en la ejecución de la estrategia, pero sin responsabilidad directa y más bien de una forma voluntariosa y *ad hoc*.

- **Se ha determinado una visión positiva de la FAI sobre el Modelo de Gobernanza Operativa de la Estrategia.** En general, la FAI ha mostrado un alto nivel de acuerdo con el Modelo, lo ha mejorado mediante la eliminación de algunos indicadores que podrían entrar en conflicto con su función o no parecían claros, y sugiere que está listo para su implementación y que debe evolucionar.
 - Desde un punto de vista de los constructos y los indicadores, la FAI sugiere que el constructo “Cultura Corporativa” es clave para la ejecución de la estrategia y el alineamiento de recursos, y que el indicador “*Accountability*” es clave para la ejecución de la estrategia y la transparencia. Los análisis también sugieren la eliminación de los indicadores “Estructura del Consejo”, “Participación del empleado” y “Fiscalización directa de la gestión (TCE)”. En general, la FAI ha mostrado evidencias de lo siguiente en este orden de importancia: el Modelo tiene los constructos e indicadores adecuados; el Modelo es un novedoso método y proceso que integra indicadores clave (en forma de lista de comprobación) y roles (auditores, asesores y gestores) para facilitar la supervisión de la ejecución de la estrategia; y el Modelo puede *de facto* facilitar la supervisión de la ejecución de la estrategia.
 - Desde un punto de vista de la operatividad del Modelo, se sugiere que éste comience a ser implementado y que evolucione para incluir las mediciones de los diferentes indicadores. La aplicación del Modelo requiere que el Consejo; se responsabilice de la ejecución de la estrategia y que ponga los recursos necesarios; que comunique la estrategia para conseguir el alineamiento necesario; y que apoye el Modelo y su ejecución para que tenga éxito. La FAI también sugiere que el Modelo se implemente en situaciones específicas donde la estrategia requiera una atención especial y que se unifique con la gobernanza corporativa para conseguir eficacia y eficiencia.

- **Se ha generado el Modelo de Gobernanza Operativa de la Estrategia (MGOE) - Versión Final.** Este Modelo Versión Final se puede encontrar en la Figura 32. Adicionalmente, se ha desarrollado una definición que pretende captar la aportación de dicho Modelo, como sigue:

“La gobernanza es un mecanismo que integra procesos y una lista de comprobación que permite el control y aseguramiento de la ejecución de los objetivos. El Modelo de Gobernanza Operativa de la Estrategia es un proceso compuesto por constructos e indicadores que ayudan al Consejo de Administración en la supervisión de la ejecución de la estrategia. La Función de Auditoría Interna debe apoyar al Consejo mediante la evaluación y la propuesta de mejoras de este modelo”.

8.2.2 Contribuciones

Las contribuciones más relevantes de esta tesis son de tres tipos: revisión de la literatura y de algunas de las mejores prácticas empresariales e institucionales, la metodología y el Modelo.

- El análisis de 93 artículos y de 9 prácticas empresariales e institucionales parecen indicar que hay dos posibles vertientes de pensamiento relacionadas con la gobernanza, el rol del Consejo y la estrategia en general. Una vertiente inicial abarcó de 1970 a 2010 y su foco de investigación se centró en el desarrollo de teorías sobre la involucración del Consejo en la estrategia. Esta vertiente se caracterizó por la asociación del Consejo con la gobernanza corporativa y por analizar aspectos internos del Consejo en ese entorno de gobernanza, como, por ejemplo: la confianza, su involucración y las capacidades cognitivas y el comportamiento exhibido y necesario para cumplir con su involucración en la estrategia.

Tabla 43: Indicadores finales y sus definiciones

Indicador	Definición
Gestión por objetivos	El nivel de “gestión por objetivos” necesario para ejecutar la estrategia definida por el Consejo de Administración. Su opuesto sería no gestionar por objetivos. Como ejemplo intuitivo, una empresa nueva en un mercado nuevo puede requerir un alto nivel de autogestión por parte de los propios empleados, comparado con una empresa tradicional en un mercado maduro que gestiona los objetivos continuamente para mantener el negocio alineado a planes complejos.
Procesos asociados a la generación de objetivos	El nivel necesario de adecuación de los “procesos asociados a la generación de objetivos” para ejecutar la estrategia definida por el Consejo de Administración. Como ejemplo intuitivo, una empresa nueva en un mercado nuevo puede requerir empleados que sean capaces de operar con procesos simples asociados a la generación de sus objetivos, comparado con una empresa tradicional en un mercado maduro cuyos procesos pueden ser más científicos, estar establecidos y ser complejos
Satisfacción y compromiso del empleado con la fijación de sus objetivos	El nivel de “satisfacción y compromiso del empleado” necesario y resultante de la fijación de sus objetivos para ejecutar la estrategia definida por el Consejo de Administración. Como ejemplo intuitivo, una empresa nueva en un mercado nuevo puede requerir empleados que muestren una alta satisfacción con los objetivos dados, comparado con una empresa tradicional en un mercado maduro que requiera menos satisfacción y asuma el compromiso debido a la estabilidad laboral, prestigio de la marca de la empresa, etc.
Objetivos individuales y/o de grupo	El nivel de “objetivos individuales y/o de grupo” necesario para ejecutar la estrategia definida por el Consejo de Administración. Como ejemplo intuitivo, una empresa nueva en un mercado nuevo puede requerir solo (o una gran mayoría de) objetivos de grupo, comparado con una empresa tradicional en un mercado maduro que requiere solo (o una gran mayoría de) objetivos individuales porque tiene una estructura establecida de rendición de cuentas corporativa.
Objetivos cuantitativos y/o cualitativos	El nivel de “objetivos cuantitativos y/o cualitativos” necesario para ejecutar la estrategia definida por el Consejo de Administración. Como ejemplo intuitivo, una empresa nueva en un mercado nuevo puede requerir solo (o una gran mayoría de) objetivos cualitativos debido a la dificultad de medir los nuevos mercados, comparado con una empresa tradicional en un mercado maduro que requiere solo (o una gran mayoría de) objetivos cuantitativos porque tiene una estructura establecida de rendición de cuentas corporativa que no tiende a cambiar mucho.
Reto constructivo	El nivel necesario de “reto constructivo” necesario del empleado para ejecutar la estrategia definida por el Consejo de Administración. Su opuesto es “conformidad”. Como ejemplo intuitivo, una empresa nueva en un mercado nuevo puede requerir empleados que reten y sean inconformistas, comparado con una empresa tradicional en un mercado maduro que requiere conformismo
Involucración	El nivel de “involucración” necesario del empleado para ejecutar la estrategia definida por el Consejo de Administración. Su opuesto es “independencia”. Como ejemplo intuitivo, una empresa nueva en un mercado nuevo puede requerir empleados que se involucren en todo, comparado con una empresa tradicional en un mercado maduro que requiere una cultura organizativa más independiente o de silos.
Reglamento	El nivel del cumplimiento del “reglamento” necesario por parte del empleado para ejecutar la estrategia definida por el Consejo de Administración. Su opuesto es “reglamento ambiguo”. Como ejemplo intuitivo, una empresa nueva en un mercado nuevo puede requerir empleados que sepan trabajar en un entorno donde el cumplimiento del reglamento sea ambiguo y esté basado en el sentido común, comparado con una empresa tradicional en un mercado maduro que requiere el cumplimiento del reglamento sí o sí.
Innovación	El nivel de “innovación” necesario del empleado para ejecutar la estrategia definida por el Consejo de Administración. Su opuesto es “control”. Como ejemplo intuitivo, una empresa nueva en un mercado nuevo puede requerir empleados que exhiban un alto nivel de innovación, comparado con una empresa tradicional en un mercado maduro que requiere controlar y agrupar todos los recursos.

Indicador	Definición
Riesgo	El nivel de “riesgo” necesario del empleado para ejecutar la estrategia definida por el Consejo de Administración. Su opuesto es “evitar el riesgo”. Como ejemplo intuitivo, una empresa nueva en un mercado nuevo puede requerir empleados que exhiban un alto nivel de apetito del riesgo, comparado con una empresa tradicional en un mercado maduro que limita el riesgo para mantener el negocio o crecer moderadamente.
<i>Accountability</i>	El nivel de “ <i>accountability</i> ” o rendición de cuentas necesario del empleado para ejecutar la estrategia definida por el Consejo de Administración. Su opuesto es “confianza”. Como ejemplo intuitivo, una empresa nueva en un mercado nuevo puede requerir empleados en los que se pueda confiar mucho sin tener un gran foco en la rendición de cuentas, comparado con una empresa tradicional en un mercado maduro muy enfocada en la rendición de cuentas continua para asegurar la ejecución acorde a objetivos organizativos complejos.
Tipos de decisión	Las decisiones tomadas por el Consejo de Administración pueden ser de varios tipos acorde a las necesidades de la estrategia definida por el Consejo de Administración. Como ejemplo intuitivo, una empresa nueva en un mercado nuevo puede requerir un tipo de decisiones más cortoplacistas y enfocadas a inversiones estratégicas, comparado con una empresa tradicional en un mercado maduro que requiere decisiones más enfocadas a la reducción de costes.
Roles del Consejo de Administración	Los “roles del Consejo de Administración” varían en función del tipo de gestión requerida para la ejecución de la estrategia definida por dicho Consejo de Administración. Como ejemplo intuitivo, una empresa nueva en un mercado nuevo puede requerir un rol enfocado al crecimiento, comparado con una empresa tradicional en un mercado maduro que requiere un rol de mantenimiento
Fuentes de información	Las “fuentes de información” necesarias en la toma de decisiones permiten ejecutar la estrategia definida por el Consejo de Administración. Como ejemplo intuitivo, una empresa nueva en un mercado nuevo puede requerir fuentes de información diversas y con una fiabilidad relativa para hacerse con el mercado de forma rápida, comparado con una empresa tradicional en un mercado maduro que requiere fuentes de información predictivas y contrastadas para sustentar la estrategia a largo plazo.
<i>Integrated Reporting</i>	Este indicador se centra en la generación de un reporte integral horizontal que conecte y apalanque las necesidades organizativas en su conjunto. Como ejemplo intuitivo, una empresa nueva en un mercado nuevo puede no requerir un reporte integrado en un entorno organizativo y de métricas comparado con una empresa tradicional en un mercado maduro que sí lo necesita para tener un mejor apalancamiento de recursos y mejorar su competitividad.
SPMS-BSC: Strategic Performance Measurement System - Balance Score Card	Este indicador se centra en sistemas de medición de todas las métricas que alinean los procesos de gestión, la generación y gestión de objetivos, la toma de decisiones y ayudan en su evaluación. Las métricas del BSC (financieras, cliente, procesos internos de negocio, aprendizaje y organización) se incorporan en los sistemas de rendimiento. Despendiendo de la estrategia, es necesario un nivel mayor o menor de sistemas de rendimiento estratégico “SPMS y de métricas BSC”.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 44: Constructos finales y sus definiciones

Constructos	Definición
Gestión de objetivos	La gestión de los objetivos, siguiendo el proceso de MBO (Management by Objectives, y en particular los conceptos: revisión, monitorización, evaluación, compensación), proporciona el nivel deseado de alineamiento y ejecución de los objetivos asociados a la estrategia definida. El Consejo debe acordar mediante un proceso de gobernanza qué nivel es el adecuado. Este constructo está constituido por los indicadores: gestión por objetivos, procesos asociados a la generación de objetivos, satisfacción y compromiso del empleado resultante de la fijación de sus objetivos, objetivos individuales y/o de grupo, y objetivos cuantitativos y/o cualitativos.
Cultura corporativa	La cultura corporativa, siguiendo el modelo de ACCA y ESRC (2014), proporciona el nivel deseado de alineamiento de la naturaleza de los recursos humanos las necesidades de la estrategia definida. El Consejo debe acordar mediante un proceso de gobernanza qué nivel es el adecuado. Este constructo está constituido por los indicadores: reto constructivo, involucración, reglamento, innovación, riesgo, y <i>accountability</i> .
Toma de decisiones	Las Teorías de la Dependencia de Recursos, del Procedimiento Justo y de los Grupos de Interés establecen que la creación de oportunidades estratégicas depende en gran medida del proceso de toma de decisiones en el Consejo. El Consejo debe acordar cómo los diferentes indicadores de ése proceso se deben adecuar a las necesidades específicas de la estrategia que se ha de ejecutar. Este constructo está constituido por los indicadores: tipos de decisiones, estructura del Consejo de Administración, roles del Consejo de Administración, y fuentes de información.
Medición de la ejecución de la estrategia	La medición de la ejecución de la estrategia es una actividad necesaria para entender el nivel de cumplimiento con respecto a los objetivos establecidos. El Consejo debe acordar cuales de los diferentes indicadores o herramientas de medición de la estrategia son los más adecuados para cumplir con las necesidades específicas de la estrategia que se ha de ejecutar. Este constructo está constituido por los indicadores: <i>Integrated Reporting</i> , fiscalización directa de la gestión (Tribunal de Cuentas Europeo – TCE) y SPMS y BSC.

Fuente: elaboración propia.

- La otra vertiente es complementaria a la anterior, se inició en 1990 y abarca hasta la fecha de hoy. Esta vertiente se fundamenta en que el Consejo debe involucrarse en la estrategia más allá de su formulación, y que debe incluir el control y la monitorización de su implementación. Esta vertiente se caracteriza por expandir el abanico de teorías de gestión y tipos de gobernanza más allá de la gobernanza corporativa. Como todo análisis, éste también es susceptible de interpretación y su ampliación y mejora quizás pueda servir para comenzar a entender el proceso histórico de la investigación respecto a estas materias.
- Se ha establecido por primera vez un protocolo de investigación sobre la temática de la gobernanza y el Consejo de Administración de las corporaciones con las instituciones de auditoría interna más prestigiosas y relevantes en el mundo de habla hispana, particularmente con el IAIE. Este protocolo ha mostrado evidencias de que existe un gran interés por parte de la FAI en aplicar COSO y sus responsabilidades en la 3ª línea de defensa para apoyar al Consejo en la supervisión de la ejecución de la estrategia.
- El proceso de la investigación cuantitativa realizada muestra evidencias de que la red profesional Linked-in no es apta para la realización de encuestas masivas relacionadas con la función de auditoría y el Consejo de Administración. Por un lado, y dependiendo de que la encuesta tenga una esponsorización importante o no, esta red categoriza los temas cronológicamente y en términos de tendencias, lo que limita la exposición de una encuesta a un espacio temporal muy limitado. Por otro lado, la FAI es cauta en su opinión, como procede acorde a la función. Finalmente, la temática del Consejo es relativamente opaca, como bien han confirmado los investigadores.
- Se ha confirmado que el Modelo de Gobernanza Operativa de la Estrategia Versión Final está constituido por el proceso, los constructos y los indicadores adecuados para apoyar al Consejo en la supervisión de la ejecución de la estrategia en una corporación, y que la Función de Auditoría Interna debe apoyar al Consejo en su evaluación y propuesta de mejoras. Esta función ya está de hecho involucrada de forma voluntariosa y *ad hoc* en

el soporte de la ejecución de la estrategia. Esta involucración se realiza sin responsabilidad directa y mediante el alineamiento del Plan de Estrategia y el Plan de Auditoría, requiriendo un modelo como el que propone esta tesis y la autoridad necesaria. La evidencia desde la perspectiva de la FAI también apunta a que su implementación conseguirá el objetivo del Modelo y que es necesario el soporte del Consejo para su éxito, incluyendo la asignación de los recursos necesarios y la comunicación de la estrategia. La evidencia demuestra que dicho Modelo está listo para ser implementado y que debe evolucionar incluyendo la medición de los propios indicadores.

8.2.3 Limitaciones

Las limitaciones más relevantes del Modelo de Gobernanza Operativa de la Estrategia son de dos tipos: sobre la metodología y sobre el Modelo.

Por un lado, se encuentran limitaciones de tipo metodológico, como sigue:

- La selección de la FAI como función responsable de la evaluación y propuesta de mejoras del Modelo se alinea con la revisión de la literatura y de las mejores prácticas empresariales e institucionales presentadas en la tesis y ha sido justificada cualitativa y cuantitativamente. Pero también es cierto que su selección no es un resultado de un análisis exhaustivo de todas las potenciales funciones corporativas internas o de los proveedores externos que pudieran ser susceptibles de ser seleccionados, pudiendo parecer que existe un cierto sesgo inicial. Existen dos razonamientos principales para confirmar su selección sin la necesidad de realizar ese exhaustivo análisis. En primer lugar, desde el comienzo de la argumentación de la tesis ha quedado establecido que, con respecto a la gobernanza, el rol del Consejo y el objetivo del Modelo, la supervisión de la ejecución de la estrategia se enmarcaba dentro de la función de control. Adicionalmente, se ha probado que la función corporativa o el proveedor susceptible de ser seleccionado debe ejercer su labor con objetividad e independencia y sin tener

responsabilidades de negocio. La única función que tiene estas características es la FAI. Y puesto que un proveedor externo de auditoría no ofrece garantías de objetividad e independencia en línea con el debate sobre las comisiones, la FAI parece la función más adecuada. Adicionalmente a estas razones, la adecuación de la FAI en este rol en términos de responsabilidades y de actividades en línea con COSO y las Tres Líneas de Defensa también han quedado probadas.

- El método de la investigación cualitativa mediante el panel de expertos y las entrevistas semiestructuradas asociadas puede plantear algunas dudas sobre la secuencia de eventos y el posible impacto en los resultados. Hernández, Fernández y Baptista (2006: 627) mencionan que “(la entrevista es un proceso iterativo y) reflexivo que se mantiene conforme se recolectan más datos. Las observaciones se van enfocando para responder al planteamiento, las pláticas son cada vez más dirigidas y las anotaciones más completas”. Estas observaciones son positivas, y se ha probado que esta tesis ha seguido el proceso metodológico adecuado para la generación del contexto y de las entrevistas. En base al comentario anterior sobre las “pláticas... más dirigidas” cabe cuestionarse si los resultados de las entrevistas pudieran haber variado con una cronología de las entrevistas diferentes, pues el foco de la conversación tiende a variar a medida que se realizan más entrevistas. Esta variación puede suceder porque el entrevistador va condicionando su línea de pensamiento mediante la obtención continuada de datos, o porque los propios entrevistados, que en este caso son miembros de una misma institución, progresan en su propio discurso a medida que entre ellos comparten experiencias sobre las propias entrevistas. Independientemente de esta duda, el análisis cualitativo ha demostrado unos resultados fiables, y por lo tanto esta limitación, aunque debe ser mencionada, no parece que pueda afectar las conclusiones de esta tesis.
- El proceso de investigación mixto inicial incluyó un primer análisis cuantitativo basado en la red profesional Linked-in y los auditores registrados en ella como el método para obtener los datos de la encuesta. La baja respuesta probó que esta red no parece fomentar el uso de encuestas cuando el colectivo es cauto en sus opiniones, como lo es la auditoría,

y la temática es sensible o de difícil acceso, como lo es en el caso del Consejo de Administración. Estas redes tampoco están diseñadas para conseguir que este tipo de actividad sea realizada de forma continuada. Se decidió extender la investigación cualitativa mediante entrevistas semiestructuradas a todos los miembros que son parte del equipo central de estrategia del IAIE, totalizando los 13 participantes que componen dicho equipo. El nuevo universo cuantitativo corresponde a los 13 participantes y resultó en un 100% de datos válidos. Aunque este proceso de investigación adaptado es razonable, el tamaño de la muestra es pequeño y limita su análisis de representatividad de las conclusiones sobre un universo mayor, por lo que los resultados cuantitativos se han utilizado de forma complementaria y como apoyo a los resultados del análisis cualitativo.

- No existe ningún modelo similar con el que poder contrastar resultados. El Modelo es exploratorio y no se ha encontrado ninguna referencia sobre marcos de actuación, procesos o listas de comprobación que incluyan indicadores que se asemejen a lo que esta tesis propone. Por lo tanto, a fecha de hoy, no es posible analizar posibles diferencias o semejanzas que validen o anulen algunas de las hipótesis o conclusiones presentadas, en parte o en su totalidad.

Por otro lado, se encuentran limitaciones respecto al propio Modelo, como sigue:

- El Modelo se fundamenta en una amplia investigación literaria y en algunas de las mejores prácticas empresariales e institucionales. La utilización de este contenido académico y de conocimiento de la realidad empresarial sustentan la elección de los indicadores. La elección de qué teoría o qué realidad empresarial justifica la elección de qué indicador o qué constructo ha sido bastante precisa en su forma y descripción. Adicionalmente, se puede concluir que el análisis cualitativo asociado a cada selección de cada indicador prueba dicha selección. Pero también se puede argumentar que esta selección sufre de cierta arbitrariedad al no estar sustentada por un proceso de filtro cuantitativo previo. Es decir, el modelo exhibe una limitación al no ser generado desde

otro modelo lógico que determine, en base a unos criterios pre-establecidos, como se podrían haber seleccionado los indicadores quizás de una forma más agnóstica. Pero es muy posible que la generación de ese modelo lógico hubiera sido en sí una tesis por sí misma. Tampoco se ha investigado sobre una muestra de personas que pudieran haber propuesto otros indicadores iniciales. Sin embargo, el resultado de la investigación mixta es contundente, y se puede argumentar que aunque puede ser que no están todos los indicadores que pudieran estar, los 16 indicadores que sí están son adecuados para empezar a utilizar el modelo, tal y como lo demuestra el análisis cualitativo que está soportado por el análisis cuantitativo. Adicionalmente, el carácter exploratorio del modelo explica este proceder.

- Los componentes de los indicadores podrían haberse constituido desde el prisma de la agrupación de las diferentes teorías sobre la gobernanza en términos de disciplina de procedencia, o tomando como referencia de partida alguna teoría específica. El modelo se estableció desde el principio como multidisciplinar y exploratorio y se considera que esta limitación, aunque presente, no es tan relevante debido al propio diseño del modelo.
- La inclusión de las teorías asociadas al comportamiento ético, el comportamiento del cumplimiento y los aspectos culturales de la gobernanza podrían haber aportado luz sobre algunas características del rol del Consejo y sus relaciones internas y externas. Estos componentes culturales y éticos influyen en los gobiernos en las empresas, las estructuras de los Consejos y por lo tanto en los roles de sus miembros. Estos componentes también podrían aportar valor respecto a los modelos culturales de la gobernanza corporativa y su impacto sobre la función de control.
- Las funciones del Consejo no se han explorado en detalle. Esto puede limitar la aplicación del Modelo en tanto en cuanto estas funciones son las que pueden determinar en un mayor o menor grado la posibilidad de implementación de dicho modelo. Al igual que en el punto anterior, el rol de Consejo y cómo se mide el rendimiento de éste impacta la forma en que el Modelo pueda ser implementado.

8.2.4 Futuras líneas de investigación

En línea con las limitaciones anteriormente expuestas se hace necesario sugerir futuras líneas de investigación. El modelo propuesto es, por vocación, complejo, integrador, multidisciplinar y exploratorio, por lo que existen múltiples futuras líneas de investigación. A continuación, se mencionan algunas posibles futuras líneas de investigación de especial relevancia, que, se sugiere, se consideren de forma cronológica debido a las dependencias de unas sobre otras:

- Se considera conveniente analizar desde una perspectiva global si otras funciones que no sean aquellas relacionadas con la FAI pueden ser susceptibles de apoyar al Consejo en la evaluación y propuesta de mejoras del Modelo. Aunque los requerimientos del Modelo y la investigación mixta han demostrado la idoneidad de la FAI para realizar la labor encomendada, el estudio de funciones alternativas puede arrojar perspectivas diferentes sobre cómo otras funciones corporativas pueden dar valor al Consejo en la supervisión de la ejecución de la estrategia.
- Aunque la investigación mixta ha cumplido los objetivos de la tesis tal y como se ha diseñado e implementado, parecería conveniente ampliar la investigación cualitativa con nuevos participantes para contrastar si la secuencia cronológica de las entrevistas semiestructuradas y opiniones adicionales afectan los resultados sobre las categorías finales. Sería también conveniente ampliar la investigación cuantitativa a una muestra mayor mediante métodos de selección de participantes y medios de acceso que pudieran ser aptos para los nuevos objetivos. La realización de esta nueva investigación mixta podría convertirse en un segundo paso hacia la mejora del Modelo y servir como referencia para realizar incluso investigaciones adicionales.
- En línea con el punto anterior, y puesto que no existen otros modelos parecidos con los que contrastar resultados, se considera conveniente una investigación estructurada que permita obtener modelos de gobernanza operativa de la estrategia potencialmente

diferentes mediante el uso de otros modelos lógicos que puedan resultar en la selección de otros indicadores. Estos modelos lógicos debieran incluir diferentes tipos de corporaciones en términos de sus propias características, como por ejemplo: ubicación geográfica, mercado, volumen de negocio, sector, etc.

- Como parte de esta nueva línea de investigación sobre nuevos modelos, se considera conveniente evaluar la conveniencia de considerar prismas alternativos en la agrupación de los indicadores, teorías adicionales y evaluar si procede elegir una teoría específica sobre la que construir el modelo. Estas consideraciones pueden resultar en la obtención de modelos con focos diferentes dependiendo de las disciplinas que se utilicen como punto de partida y las teorías adicionales que se incorporen, enriqueciendo así el detalle del análisis y del foco de la supervisión de la ejecución de la estrategia por parte del Consejo.
- Estas nuevas investigaciones se podrían realizar incluyendo un análisis más detallado de las funciones del Consejo en los diferentes tipos de corporaciones, incluyendo la posible dualidad del rol de CEO y de Presidente del Consejo, y cómo estas funciones pueden afectar la selección de indicadores. Aunque la literatura y las prácticas empresariales e institucionales han demostrado que el Consejo debe asumir responsabilidades en la supervisión de la ejecución de la estrategia, no existe una evidencia clara que demuestre que los miembros de los Consejos opinen así o si las corporaciones que estos Consejos representan demanden este tipo de responsabilidad. Se considera conveniente abordar cómo estas funciones afectan al Consejo, donde no las tenga. Por lo tanto, sería conveniente considerar una aproximación adicional desde el Consejo sobre si la FAI es la función adecuada para apoyar al Consejo con la evaluación y propuesta de mejoras del Modelo. La perspectiva del Consejo es extremadamente relevante respecto al proceso, los constructos y los indicadores que lo conforman, así como respecto a la función que debe darle el apoyo para evaluarlo y proponer mejoras asociadas. Se propone por lo tanto investigar la perspectiva del Consejo sobre el Modelo, tanto en su construcción como en el apoyo requerido.

9 Bibliografía

- ACCA (Association of Chartered Certified Accountants) & ESRC (Economic and Social Research Council) (2014). *Culture and channelling corporate behavior*. <http://www.accaglobal.com/content/dam/acca/global/PDF-technical/corporate-governance/tech-tp-caccb-litreview.pdf>, acceso el 22 de febrero de 2015.
- Acharya, V. V., Myers, S. C. & Rajan, R. G. (2011). The internal governance of firms. *The Journal of Finance*, 66, 689-720. doi.: 10.1111/j.1540-6261.2011.01649x
- Adams, R. B. & Ferreira, D. (2007). A theory of friendly boards. *The Journal of Finance*, 62, 217-250. doi: 10.1111/j.1540-6261.2007.01206.c
- Addelson, M. (2001). Stories about firms: Boundaries, structures, strategies and processes. *Managerial and Decision Economics*, 22(4-5), 169-182.
- Aguilera, R. V. & Cuervo-Cazurra, A. (2004). Codes of good governance worldwide: What is the trigger? *Organization Studies*, 25, 415-443.
- Ahenkora, K. & Peasah, O. (2011). Crafting strategy that measures up. *International Journal of Business & Management*, 6(10), 278-283.
- Ahrens, T., Filatotchev, I. & Thomsen, S. (2011). The research frontier in corporate governance. *Journal of Management & Governance*, 15(3), 311-325.
- Alelú, M., Cantín, S., Lopez, N. & Rodriguez, M. (2014). *Estudio de Encuestas*. http://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Curso_10/ENCUESTA_Trabajo.pdf, acceso el 20 de agosto de 2014.
- Amit, R. & Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46.

Anderson, C., Tero, V., & Smith, K. (2013). *IDC MarketScape: Worldwide business consulting services for Governance, Risk, and Compliance 2013 vendor analysis*. Record ID 242352. <http://marketvision.corp.hp.com/doc/view.aspx?rid=HA20130822240000050&cid=hpsynd&isreview=0&CameFrom=0&ut=view doc results/details>, acceso el 13 de noviembre de 2013.

Anderson, D. W., Melanson, S. J. & Maly, J. (2007). The evolution of corporate governance: power redistribution brings boards to life. *Corporate Governance: An International Review*, 15, 780-797. doi: 10.1111/j.1467-8683.2007.00608.x

Andrews, K. (1980). Director's responsibility for corporate strategy. *Harvard Business Review*, (November-December), 112-119.

- (1981). Replaying the board's role in formulating strategy. *Harvard Business Review*, (May-June), 18-26.

Ansoff, H. I. (1968). *Corporate Strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*. Harmondsworth, United Kingdom: Penguin.

Arena, M. & Azzone, G. (2009). Identifying organizational drivers of internal audit effectiveness. *International Journal of Auditing*, 13, 43-60. doi: 10.1111/j.1099-1123.2008.00392.

Arena, M. & Jeppesen, K. K. (2009). The jurisdiction of internal auditing and the quest for profesionalization: The Danish Case. *International Journal of Auditing*, 14: 111-129. doi: 10.1111/j.1099-1123.2009.00408.x

Arvey, R. D., Dewhirst, H. D. & Brown, E. M. (1978). A longitudinal study of the impact of changes in goal setting on employee satisfaction. *Personnel Psychology*, 3, 595-608.

- Ashby, W.R. (1956). Self Regulation and Requisite Variety. En Emery, F.E. (Eds.). (1969). *Systems Thinking. Middlesex* (pp. 105-124). Midelsex, UK: Penguin Books.
- Asher, C. C., Mahoney, J. M. & Mahoney, J. T. (2005). Towards a property rights foundation for a stakeholder theory of the firm. *Journal of Management & Governance*, 9(1), 5-32.
- Austin, J. T. & Bokko, P. (1985). Goal-setting theory: Unexplored areas and future research needs. *Journal of Occupational Psychology*, 58, 289–308. doi: 10.1111/j.2044-8325.1985.tb00202.x
- Bailey, B. C. & Peck, S. I. (2013). Boardroom strategic decision-making style: Understanding the antecedents. *Corporate Governance: An International Review*, 21, 131–146. doi: 10.1111/corg.12008
- Bainbridge, S. M. (2003). Director primacy: The means and ends of corporate governance. *Northwestern University Law Review*, 97, 547-606.
- Bainbridge, S. M. (2008). *The new corporate governance in theory and Practice*. New York, USA: Oxford University Press.
- (2012). *Corporate governance after the financial crisis*. New York, USA: Oxford University Press.
- Baird, I. & Thomas, H. (1985). Toward a contingency model of strategic risk taking. *Academy of Management Review*, 10(2), 230-243.
- Barnett, G., Cullen, A., Miers, D., Keenan, J. & Jedinak, E. (2013). An anatomy of an operating model. *Forrester Research Inc.*
<https://www.forrester.com/The+Anatomy+Of+An+Operating+Model/fulltext/-/E-RES99601>, acceso el 15 de mayo de 2014.

- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bart, C. K., Bontis, N. & Taggar, S. (2001). A model of the impact of mission statements on firm performance. *Management Decision*, 39(1), 19-35.
- Baysinger, B. & Hoskisson, R. E. (1990). The composition of boards of directors and strategic control: Effects on corporate strategy. *Academy of Management Review*, 15, 72-87.
- Baysinger, B., Kosnik, R. D. & Turk, T. A. (1991). Effects of board and ownership structure on corporate R&D strategy. *Academy of Management Journal*, 34, 205-214.
- Bell, S. & Hindmoor, A. (2009). *Rethinking governance: The centrality of the state in modern society*. [Kindle Edition]. Acceso de <http://www.amazon.com>
- Benzemer, P.-J, Maasen, G. F., Van den Bosch, F. A. J. & Volberda, H. W. (2007). Investigating the development of the internal and external service tasks of non-executive directors: the case of the Netherlands (1997-2005). *Corporate Governance: An International Review*, 15, 1119-1129. doi: 10.1111/j.1467-8683.2007.00635.x
- Berle, A. A. & Means, G. C. (1932). *The Modern Corporation and Private Property*. New York, USA: Commerce Clearing House.
- Bevir, M. (2010). *Democratic Governance*. Princeton, USA: Princeton University Press.
- (2011). *The SAGE handbook of governance*. London, UK: Sage.
 - (2012). *Governance: A very short introduction*. Oxford UK: Oxford Press.
- Bilbao, P. (2004). Prácticas de buen gobierno y eficiencia empresarial: un modelo de gobierno corporativo para las empresas del IBEX35. *Revista ICADE, Noticias de tesis*, 61, 389-395.

- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. NY, NY: Wiley.
- Bloomfield, S. (2013). *The theory and practice of corporate governance: an integrated approach*. [Kindle Edition]. Acceso de <http://www.amazon.com>
- Bontis, N., & Dragonetti, N. C. (1999). The knowledge toolbox: A review of the tools available to measure and manage intangible resources. *European Management Journal*, 17(4), 391-402.
- Boone, A. L., Casares, F. L., Karpoff, J. M. & Raheja, C. G. (2007). The determinants of corporate board size and composition: An empirical analysis. *Journal of Financial Economics*, 85(1), 66-101.
- Boyd, B. K. (1994). Board control and CEO compensation. *Strategic Management Journal*, 15, 335-344.
- Boyd, B. K., Haynes, K. T. & Zona, F. (2011). Dimensions of CEO-Board relationships. *Journal of Management Studies*, 48(8), 1892-1923.
- Braganza, A. & Korac-Kakabadse, N. (2000), Towards a function and process orientation: challenges for business leaders in the new millennium. *Strategic Change* 9, 45–53. doi: 10.1002/(SICI)1099-1697(200001/02)9:1<45::AID-JSC483>3.0.CO;2-T
- Braganza, A. & Lambert, R. (2000). Strategic integration: developing a process-governance framework. *Knowledge and Process Management*, 7, 177-186. doi: 10.1002/1099-1441(2000007/09)7:3<177::aid-kpm104>3.0.CO;2-U
- Brennan, N. (2006). Boards of directors and firm performance: is there an expectation gap? *Corporate Governance: An International Review*, 14, 577-593. doi: 10.1111/j.1467-8683.2006.00534.x

- Brosseau, K. R., Driver, M. J., Hourihan, G. & Larsson, R. (2006). The seasoned executive's decision-making style. *Harvard Business Review*, (February), 11-121.
- Brown, J. R. (2015). The demythification of the board of directors. *American Business Law Journal*, 52, 131-200. doi: 10.1111/ablj.12043
- Brundin, E. & Nordqvist, M. (2008). Beyond facts and figures: The role of emotions in boardroom dynamics. *Corporate Governance: An International Review*, 16, 326-341. doi: 10.1111/j.1467-8683.2008.00688.x
- Buckley, P. J. & Strange, R. (2011). The governance of the multinational enterprise: Insights from internalization theory. *Journal of Management Studies*, 48, 460-470. doi: 10.1111/j.1467-6486.2010.00920.x
- Byun, H., Hwang, L. & Lee, W. (2011). Value information of corporate decisions and corporate governance practices. *Asia-Pacific Journal of Financial Studies*, 40, 69-108. doi: 10.1111/j.2041-6156.2010.01032.x
- Capasso, A. & Dagnino, G. B. (2014). Beyond the "silo view" of strategic management and corporate governance: evidence from Fiat, Telecom Italia and Unicredit. *Journal of Management & Governance*, 18(4), 929-957.
- Carnegie, G. D. & Tuck, J. (2010). Understanding the ABC of university governance. *Australian Journal of Public Administration*, 69, 431-441. doi: 10.1111/j.1467-8500.2010.00699.x
- Carpenter, M. A. & Westphal, J. D. (2001). The strategic context of external network ties: Examining the impact of director appointments on board involvement in Strategic decision making. *Academy of Management Journal*, 44, 639-660.
- Carroll, G. R. (1993). A sociological view on why firms differ. *Strategic Management Journal*, 14(4), 237-249.

- Carter, C. B. & Lorsch, J. W. (2004). *Back to the drawing Board: Designing corporate boards for a complex world*. Boston: HBR Press.
- Carver, J. (2010). A case for global governance theory: Practicioners avoid it, academics narrow it, the world needs It. *Corporate Governance: An International Review*, 18, 149-157. doi: 10.1111/j.1467.8683.2010.00785.x
- Castaldi, L., Turi, C., Mazzoni, C. & Delli Paoli, A. (2014). Antecedents and constituents of alliance management capability: the role of valuable alliance expertise and governance mechanisms for learning. *Journal of Management & Governance*, <http://link.springer.com/article/10.1007/s10997-014-9291-z>, acceso el 4 de marzo de 2015.
- Cazau, P. (2012). *Diccionario de Teoría General de los Sistemas: Una visión panorámica del pensamiento sistémico de Ludwig von Bertalanffy*. Saarbrücken, Alemania: LAP LAMBERT Academic Publishing.
- Chandler, A. D., Jr. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Charan, R. (1998). *Boards at work: How corporate boards create competitive advantage*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- Chatelin-Ertur, C. & Nicolas, E. (2011). Gouvernance et decisión: Proposition d'une typologie des styles de gouvernance des organisations. *Le Revue de Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, 251(Septembre-Octobre), 131-144.
- Chendall, R. (2005). Integrative strategic performance measurement systems, strategic alignment of manufacturing, learning and strategic outcomes: An exploratory study. *Accounting, Organizations and Society*, 30, 395-422.

- Child, J. (1997). Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment: Retrospect and prospect. *Organization Studies*, 18(1), 43-76.
- Child, J. & Rodrigues, S. B. (2003). Corporate governance and new organizational forms: Issues of double and multiple agency. *Journal of Management and Governance*, 7(4), 337-360.
- Claessens, S., Djankov, S. & Lang, L. (2000). The separation of ownership and control in East Asian corporations. *Journal of Financial Economics*, 58, 81-112.
- Clapham, S. & Cooper, R. W. (2005). Factors of employee's effective voice in corporate governance. *Journal of Management & Governance*. 9(3-4), 287-313.
- Clarke, R. B. & Morgan, B. S. (2001). Becoming measurement-managed: Strategic focus and Business metrics at Monsanto's IFS. *Strategy & Leadership*, 29 (5), 26-30.
- Clarke, T. (1998). Research on Corporate Governance. *Corporate Governance: An International Review*, 6, 57-66.
- (2004). *Theories of corporate governance: The theoretical foundations of corporate governance*. Oxon, UK: Routledge.
 - (Ed.) (2004a) *Theories of corporate governance: The philosophical foundations of corporate governance*- London y New York: Routledge.
 - (Ed.) (2004b) *Critical perspectives on business and management* (5 Volume series on Corporate Governance – Genesis, Anglo-American, European, Asian and Contemporary Corporate Governance) London y New York: Routledge.
 - (2007). *International corporate governance: A comparative approach*. London y New York: Routledge.
- Clendenin, W. D. (1972). Company presidents look at the board of directors. *California Management Review*, (Spring), 60-66.

Coffee, J. C. (2005). *Gatekeepers: The profession and corporate governance*. Oxford, Reino Unido: Oxford University Press.

Cohen, J. Krishnamoorthy, G. & Wright, A. M. (2002). Corporate governance and the audit process. *Contemporary Accounting Research*, 19, 573-594. doi: 10.1506/983M-EPXG-4Y0R-J9YK

- (2010). Corporate overnance in the post-Sarbanes-Oxley Era: Auditor's experiences. *Contemporary Accounting Research*, 27, 751-786. doi: 10.1111/j.1911-3846.2010.01026.x

Collin, S. O. (2007). Governance strategy: a property right approach turning governance into action. *Journal of Management & Governance*, 11(3), 215-237.

Comisión de la Inversión, la Tecnología & las Cuestiones Financieras Conexas (2006). *Orientación sobre buenas prácticas para la presentación de información sobre la gobernanza de las empresas*, 21-23 de noviembre de 2005, Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Comercio y Desarrollo. http://www.ecgi.org/codes/code.php?code_id=33., acceso el 29 de marzo de 2014.

Conger, J. A., Lawler, E. E. & Finegold, D. L. (2001). *Corporate Bards. New Strategies for Adding Value at the Top*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers
Cornelli, F., Kominek, Z. & Ljungqvist, A. (2013). Monitoring mangers: Does it matter? *The Journal of Finance*, 68, 431-481. doi: 10.1111/jofi.12004

Coombes, P. & Chiu-Yin Wong, S. (2004). Why codes of governance work. *McKinsey Quarterly*, 2, 48-53.

Cornforth, C. (2001). What makes boards effective? An examination of the relationships between board inputs, structures, processes and effectiveness in non-profit organizations.

Corporate Governance: An International Review, 9, 217-227. doi: 10.1111/1467-8683.00249

Corporate Execution Board (2003). *Corporate governance survey controls internal audit*. CEB (Corporate Executive Board). Record ID 100033174. <http://marketvision.corp.hp.com/doc/view.aspx?rid=HA20090710090267220&cid=hpsyn&d&isreview=0&CameFrom=0&ut=view doc results/details>, acceso el 19 de noviembre de 2013.

COSO (2015). *Governance and internal control: Leveraging COSO across the three lines of defense*. <http://www.coso.org/documents/COSO-2015-3LOD-PDF.pdf>, acceso el 25 de agosto de 2015.

Cristofoli, D., Markovic, J. & Meneguzzo, M. (2014). Governance, management and performance in public networks: How to be successful in shared-governance networks. *Journal of Management & Governance*, 18 (1), 77-93.

Crow, P. R. & Lockhart, J. C. (2013). The impact of governance on the performance of a high-growth company: An exemplar cased study http://www.petercrow.com/uploads/8/6/4/1/8641405/icmlg13_peter_crow_final.pdf, acceso el 24 de febrero de 2014.

Daily, C. M., Dalton, D. R. & Cannella, A. A. (2003). Corporate governance: decades of dialogue and data. *Academy of Management Review*, 28, 371-382.

Daines, R., Gow, I. & Larcker, D. (2010). Rating the valuation: How good are commercial governance valuations? *Journal of Financial Economics*, 98(3), 439-461.

Dalton, D. R., Daily, C. M., Ellstrand, A. E. & Johnson, J. L. (1998). Meta-analytic reviews of board composition, leadership structure, and financial performance. *Strategic Management Journal*, 19(3), 269-290.

- Dalziel, T., Gentry, R. J. & Bowerman, M. (2011). An integrated agency-resource dependence view of the influence of director's human and relational capital on firm's R&D spending. *Journal of Management Studies*, 48, 1217-1242. doi: 10.1111/j.1467-6486.2010.01003.x
- Datta, D. K., Rajagopalan, N. & Zhang, Y. (2003). New CEO openness to change and strategic persistence: The moderating role of industry characteristics. *British Journal of Management*, 14, 101-114.
- Davies, M. & Schlitzer, B. (2008). The impracticality of an international "one size fits all" corporate governance code of best practice. *Managerial Auditing Journal*, 23(6), 532-544.
- Davis, A. (2012). *Best practices in corporate governance*. [Kindle Edition]. Acceso de <http://www.amazon.com>
- Davis, G. F., Diekmann, K. A. & Tinsley, K. H. (1994). The decline and fall of the conglomerate firm in the 1980s: The desinstitutionalization of an organizational Form. *American Sociological Review*, 59(4), 547-570.
- Davis, G. F. (1991). Agents without principles? The spread of the poison pill through the intercorporate network. *Administrative Science Quarterly*, 36, 583-613.
- Davis, G. F., Diekmann, K. A. & Tinsley, C. H (1994). The decline and fall of the conglomerate firm in the 1980s: The deinstitutionalization of an organizational form. *American Sociological Review*, 59, 547-70.
- Davis, J. H. (2011). *Challenging governance theory: From networks to hegemony*. [Kindle Edition]. Acceso de <http://www.amazon.com>
- Davis, J. H., Schoorman, F. D. & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, 22(1), 20-47.

- Dawes, S. S. (2008). The evolution and continuing challenges of e-governance. *Public Administration Review*, issue supplement, s68, S86-S102. doi: 10.1111/j.1540-6210.2008.00981.x
- Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37-53.
- DeNardis, L. (2010). E-governance policies for interoperability and open standards. *Policy & Internet*, 2,129-164. doi: 10.2202/1944-2866.1060
- De Jong, H. W. (1997). The governance structure and performance of large european corporations. *Journal of Management & Governance*, 1(1), 5-27.
- De Paz, S. (2002). *Matemáticas y teoría de la utilidad*. X Jornadas Asepuma, Madrid, España. Acceso a <http://www.asepuma.org>
- Demb, A. & Neubauer, F. (1992). *The Corporate Board*. Oxford, UK. Oxford University Press.
- Dempsey, A. (2013). *Evolutions in Corporate Governance: Towards an Ethical Framework for Business Conduct*. [Kindle Edition]. Acceso de <http://www.amazon.com>
- Diaz de Rada, V. (2002). *Tipos de encuestas y diseños de investigación*. Pamplona, España: Universidad Pública de Navarra.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48, 147-60.
- (Eds.). (1991). *The New Institutionalism and Organizational Analysis*, pp. 1–38. Chicago, USA: University of Chicago Press.

Donaldson, L. (1985). *In defense of organization theory: A reply to the critics*. Cambridge, USA: Cambridge University Press.

- (1990). The ethereal hand: Organizational economics and management theory. *Academy of Management Review*, 14(3), 369-381.

Donaldson, L. & Davis, J. H. (1991). Stewardship theory or agency theory: CEO governance and Shareholder Returns, *Australian Journal of Management*, 16(1), 49-64. doi: 10.1177/031289629101600103.

Doucouliafos, C. (1994). A note on the evolution of homo economicus. *Journal of Economic Issues*, 28(3), 877-883.

Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. Reissue edition (October 3, 2006), New York, New York: HarperBusiness.

Durisin, B. & Puzone, F. (2009). Maturation of corporate governance research, 1993-2007: An assessment. *Corporate Governance: An International Review*, 17, 266-291.

Duruigbo, E. (2012). Simulating Long-Term Shareholding. *Cardozo Law Review*, 33, 1733-1751.

Edinger, S. (2012). Three Cs of implementing strategy, *Forbes Magazine*, August 7. <http://www.forbes.com/sites/scotttedinger/2012/08/07/three-cs-of-implementing-strategy/> , acceso el 5 de diciembre de 2014.

Einhorn, H. & Hogarth, R. (1987). Decision making: Going forward in reverse. *Harvard Business Review*, (January).

Enrione, A., Mazza, C. & Zerboni, F. (2006). Institutionalizing codes of governance. *American Behavioral Scientist*, 49, 961-973.

- Estapé-Dubreuil, G. & Torreguitart-Miranda, C. (2015). Governance mechanisms, social performance disclosure and performance in microfinance: does legal status matter? *Annals of Public and Cooperative Economics*, 86(1), 137-155.
- Etzioni, A. (1975). *A comparative Analysis of Complex Organizations*. New York, New York: The Free Press.
- European Court of Auditors (2011). *Manual de auditoría del TCE*. http://www.eca.europa.eu/Lists/ECADocuments/PERF_AUDIT_MANUAL/PERF_AUDIT_MANUAL_ES.PDF, acceso el 3 de febrero de 2015.
- Faleye, O., Hoitash, R. & Hoitash, U. (2013). The trouble with too much board oversight. *Sloan Management Review*, 54 (3), 52-56. http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1866166, acceso el 23 de marzo de 2014.
- Fama, E. & Jensen, M. (1983). Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, 26, 301-26.
- Ferguson, C., Green, P., Vaswani, R. & Wu, G. (2013). Determinants of effective information technology governance. *International Journal of Auditing*, 17, 75-99. doi: 10.1111/j.1099-1123.2012.00458.x
- Ferranti, D., Jacinto, J., Ody, A. & Ramshaw, G. (2009). *How to improve governance: a new framework for analysis and action*, Washington, DC: The Brookings Institution.
- Filatotchev, I. (2007). Corporate governance and the firms's dynamics: Contingencies and complementaries. *Journal of Management Studies*, 44, 1401-1056. doi: 10.1111/j.1467-6486.2007.00716.x

- Filatotchev, I. & Nakajima, C. (2010). Internal and external corporate governance: An interface between an organization and its environment. *British Journal of Management*, 21, 591-606. doi: 10.1111/j.1467-8551.2010.00712.x
- Filatotchev, I., & Toms, S. (2003). Corporate governance, strategy and survival in a declining industry: A study of UK cotton textile companies. *Journal of Management Studies*, 40, 895-920.
- Filatotchev, I., Toms, S. & Wright, M. (2006). The firm's strategic dynamics and corporate governance life-cycle. *International Journal of Managerial Finance*, 2, 256-79.
- Filatotchev, I. & Wright, M. (2011), Agency perspectives on corporate governance of multinational enterprises. *Journal of Management Studies*, 48, 471-486. doi: 10.1111/j.1467-6486.2010.00921.
- Finkelstein, S. & Hambrick, D.C. (1996). *Strategic leadership: Top executives and their effects on organizations*. St. Paul, MN: West.
- Finkelstein, S., Hambrick, D. C. & Cannella, A. A. (2009). *Strategic Leadership: Theory and research on executives, top management teams and boards*. New York, New York: Oxford University Press.
- Fitzgerald, L., Johnston, R., Brignall, T. J., Silvestro, R. & Voss, C. (1991). *Performance measurement in services businesses*. London, UK: CIMA.
- Forbes, D. & Milliken, F. (1999). Cognition and corporate governance: Understanding boards of directors as strategic decision making groups. *Academy of Management Review*, 24(3), 489-505. doi: 10.5465/AMR.1999.2202133
- Freeman, R. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston, MA: Pitman.

- Freeman, R., Harrison, J., Wick, A. C., Parmar, B. L., DeColle, S. & Purnell, A.C. (2010). Stakeholder theory: The state of the art. *The Academy of Management Annals*, 3(1), 403-445. doi: 10.1080/19416520.2010.495581
- Fried, V. H., Burton, G. D., & Hisrich, R. D. (1998). Strategy and the board of directors in venture capital-backed firms, *Journal of Business Venturing*, 13, 493-503
- Galletta, A. (2013). *Mastering the semi-structured interview and beyond: From research design to analysis and publication*. New York, New York: New York University Press.
- Gill, M. D. (2005). *Governing for results: A director's guide to good governance*. Victoria, Canadá: Trafford Publishing.
- Gill, M. D., Flynn, R. J., & Reissing, E. (2005). The governance self-assessment checklist: An instrument for assessing board effectiveness. *NonProfit Management & Leadership*, 15(3), 271-294. doi: 10.1002/nml.69
- Godfrey, P. C. & Hill, C. W. (1995). The problem of unobservables in strategic management research. *Strategic Management Journal*, 16(7), 519-533.
- Goergen, M., Mallin, C., Mitleton-Kelly, E. T., Al-Hawamdeh, A. & Hse-Yu Chiu, I. (2010). *Corporate governance and complexity theory*. Northampton, MA: Edward Elgar Publishing.
- Golden, B. R. & Zajac, E. J. (2001). When will boards influence strategy? Inclination X power = strategic change. *Strategic Management Journal*, 22, 1087-1111.
- Gompers, P., Ishii, J. & Metrick, A. (2003). Corporate governance and equity prices. *Quarterly Journal of Economics*, 118, 107-155.

Goodstein, J., Gautam, K. & Boeker, W. (1994). The effects of board size and diversity on strategic change. *Strategic Management Journal*, 15, 241-250.

Grandori, A. (1997). Governance structures, coordination mechanisms and cognitive models. *Journal of Management & Governance*, 1(1), 29-47.

- (2001). Neither hierarchy nor identity: Knowledge-governance mechanisms and the theory of the firm. *Journal of Management & Governance*, 5, 381-399.

Gregory, H. J. & Simmelkjaer II, R. T. (2002). *Comparative study of corporate governance Codes Relevant to the European Union and its Member States*. http://ec.europa.eu/internal_market/company/docs/corpgov/corp-gov-codes-rpt-part1_en.pdf, acceso el 30 de marzo de 2013.

Gupta, A. & Anish, S. (2009). *Insights from complexity theory: Understanding organizations better*. <http://tejas.iimb.ac.in/articles/12.php>, acceso el 22 de julio de 2014.

Gutierrez, I. & Surroca, J. (2014). Revisiting corporate Governance through the lens of the Spanish evidence. *Journal of Management & Governance*, 18(4), 989-1017.

Guttman, D. (2004). De gobierno a gobernanza: la nueva ideología de la rendición de cuentas, sus conflictos, sus defectos y sus características. *Gestión y Política*, 13(1), 5-40.

Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1976). Motivation thru the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.

Halvorson, H. G. (2014). Get your team to do what it says it's going to do. *Harvard Business Review*, 92(May), 82-87.

Hambrick, D. (2007). Upper echelons theory: An update. *The Academy of Management Review*, 32(2), 334-343.

- Hambrick, D. & Mason P. (1984). Upper echelons theory: The organization as a reflection of its top managers. *The Academy of Management Review*, 9(2), 193-343.
- Hambrick, D. C., von Werder, A., & Zajac, E. J. (2008). New directions in corporate governance research. *Organization Science*, 19, 381-385.
- Hamel, G. & Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the future*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Hansen, M. H., Hoskisson, R. E. & Barney, J. B. (2008). Competitive advantage in alliance governance: resolving the opportunism minimization-gain maximization paradox. *Managerial and Decision Economics*, 29, 191-208. doi: 10.1002/mde.1394
- Harrison, J. R. (1987). The strategic use of corporate board committees, *California Management Review*, (Fall), 109-126.
- Healey, P. (1997). *Collaborative planning: Shaping places in fragmented societies*. London, UK: Macmillan.
- Healy, P. M. & Palepu, K. G. (2003). The fall of Enron. *Journal of Economics Perspectives*, 17 (2), 3-26.
- Heller, J. R. & Milton, F. (1972). The board of directors: logistic anachronism or vital force, *California Management Review*, (Spring), 24-30.
- Hellriegel, D. & Slocum, J. W. (2004). *Comportamiento organizacional*. Mexico, Mexico: Thomson, ed. 10^a.
- Hendry, K. & Kiel, G.C. (2004). The Role of the Board in Firm Strategy; integrating agency and organizational control perspectives. *Corporate Governance: An International Review*, 12, 500-520. doi: 10.1111/j.1467-8683.2004.00390.x

- Heracleous, L. (2001). What is the impact of corporate governance on organizational performance? *Corporate Governance: An International Review*, 9, 165-173.
- Herbert, A. (1955). A Behavioral Model of Rational Choice. *The Quarterly Journal of Economics*, 69(1), 99-118.
- Hernandez, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). Metodología de la investigación (4ª ed.). México D.F., México: McGraw-Hill Interamericana.
- Higgs, D. (2003). *The Higgs Review: Review of the role and effectiveness of non-executive directors*. <http://www.ecgi.org/codes/documents/higgsreport.pdf>, acceso el 18 de marzo de 2014.
- Hilb, M. (2011). Redesigning corporate governance: lessons learnt from the global financial crisis. *Journal of Management and Governance*, 15, 533-538. doi. 10.1007/s10997-010-9131-8.
- Hillman, A. J. & Dalziel, T. (2003). Boards of directors and firm performance: Integrating agency and resource dependency perspectives. *Academy of Management Review*, 28(3), 383-396.
- Hinsz, V. B. (2006), Social Influences on the Goal Choices of Group Members. *Journal of Applied Social Psychology*, 22(16), 1297–1317. doi: 10.1111/j.1559-1816.1992.tb00951.x
- Ho, C-K. (2005). Corporate governance and corporate competitiveness: an international study. *Corporate Governance: An International Review*, 13, 211-253. doi: 10.1111/j.1467-8683.2005.00419.x
- Hoetker, G. & Mellewigt, T. (2009). Choice and performance of governance mechanisms: matching alliance governance to asset type. *Strategic Management Journal*, 30, 1025-1044. doi: 10.1002/smj.775.

Homans, G. C. (1961). *Social behavior: Its elementary forms*, Harcourt, NY: Brace & World.

Hoskisson, R. E., Hitt, M. A., Johnson, R.A. & Grossman, W. (2002). Conflicting voices: The effects of institutional ownership heterogeneity and internal governance on corporate innovation strategies, *Academy of Management Journal*, 45, 697-716.

Hulme, D., Savoia, A. & Sen, K. (2014). Governance as a global development goal? Setting, measuring and monitoring the post-2015 development agenda. *Global Policy*, 6, 85-96. doi: 10.1111/1758-5899.12181.

Hung, H. (1998). A typology of the theories of the roles of governing boards. *Corporate Governance: An International Review*, 6, 101–111. doi: 10.1111/1467-8683.00089.

Huse, M. (1994). Board-management relations in small firms: The paradox of simultaneous independence and interdependence, *Small Business Economics*, 6, 55-72.

- (2005). Accountability and creating accountability: A framework for exploring behavioral perspectives of corporate governance, *British Journal of Management*, 16, 65-79.
- (2007). *Boards, governance and value creation: The human side of corporate governance*. New York, New York: Cambridge University Press.

Huse, M., Hoskisson, R., Zattoni, A. & Viganò, R. (2011). New perspectives in board research: Changing the research agenda. *Journal of Management and Governance*, 15, 5-28.

Hutchison, S. & Garstka, M. L. (2006). Sources of perceived organizational support: Goal setting and feedback. *Journal of Applied Social Psychology*, 26, 1351-1366. doi: 10.1111/j.1559-1816.tb00075.x

Ingley, C. B. & Van Der Walt, N. T. (2001). The Strategic board: the changing role of directors in developing and maintaining corporate capability. *Corporate Governance: An International Review*, 9, 174-185. doi: 10.1111/1467-8683.00245

- (2005). Do board processes influence director and board performance? Statutory and performance implications. *Corporate Governance: An International Review*, 13, 632-653. doi: 10.1111/j.1467-8683.2005.00456.x

Instituto de Auditores Internos de España (2013). *Marco internacional para la práctica profesional de la auditoría interna*. Enero. ISBN: 978-84-940290-1-1. Madrid, España: Alba.

Jensen, M. C. (1993). The modern industrial revolution, exit, and the failure of internal control systems. *Journal of Finance*, 48, 831–880.

- (2001). Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function. *Journal of Applied Corporate Finance*, 11(3), 8-21.

Jensen, M. C. & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behaviour, agency costs, and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3, 305-360.

Jensen, M. C. & Murphy, K. J. (1990). Performance-Pay and Top-Management Incentives. *The Journal of Political Economy*, Vol. 98, No. 2, 225-264.

Jensen, M. C. & Zajac, E. J. (2004). Corporate elites and corporate strategy: How demographic preferences and structural position shape the scope of the firm, *Strategic Management Journal*, 25, 507-524

Jensen, M. C. & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behaviour, agency costs, and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3, 305-360.

- Johanson, D. (2008). Corporate governance and board accounts: exploring a neglected interface between boards of directors and management. *Journal of Management & Governance*, 12(4), 343-380.
- Johnson, J. L., Daily, C. M. & Ellstrand, A. E. (1996). Boards of directors: A review and research agenda. *Journal of Management*, 22(3), 409-438.
- Johnson, G., Merlin, L. & Whittington, R. (2003). Micro strategy and strategizing: Towards an activity-based view. *Journal of Management Studies*, 40(1), 3-22.
- Johnson, R. A., Hoskisson, R. E. & Hitt, M. A. (1993). Board of director involvement in restructuring: The effects of the board versus managerial controls and characteristics. *Strategic Management Journal*, 14, 33-50.
- Judge, W. Q. & Zeithaml, C. P. (1992). Institutional and strategic choice perspectives on board involvement in the strategic decision process, *Academy of Management Journal*, 35, 766-794.
- Kane, K. (2012). *Voices of governance: Why oversight is important to all of us*. [Kindle Edition]. Acceso de <http://www.amazon.com>
- Kaynak, E. & Macauley, J.A. (1984). The Delphi technique in the measurement of tourism market potential: The case of Nova Scotia. *Tourism Management* 5(2), 87-101.
- Kaplan, R. & Norton, D. P. (1992). The balance scorecard – measures that drive performance. *Harvard Business Review* (Jan./Feb.), 71-79.
- (2000). Having trouble with your strategy? Then map it! *Harvard Business Review*, 78 (5), 167-176.

- (2001). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Score Card Companies Thrive in the New Business Environment*. Boston, MA: Harvard Business Review School Press.
- (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Kauffman, S. (1993). *The Origins of order: Self-Organization and selection in evolution*. New York, New York: Oxford University Press.

Keasey, K. y Wright, M. (1993). Issues in corporate accountability and governance: An editorial, *Accounting & Business Research*, 23 (91 A), 291-303.

Keasey K., Thompson S. & Write M., (1997). *Corporate governance: Economic and financial issues*, Oxford, UK: Oxford University Press.

Kahneman, D., Slovic, P., y Tversky, A. (1982). *Judgment under uncertainty: Heuristics and biases*. New York, New York: Cambridge University Press.

Keay, A. & Loughrey, J. (2014). The framework of board accountability in corporate governance. *Legal Studies*, 35(2), 252-279. doi. 10.1111/lest.12058

Kim, B., Burns, M. L. & Prescott, J.E. (2009). The strategic role of the board: The impact of board structure on top management strategic action capability. *Corporate Governance: An International Review*, 17, 728-743. doi: 10.1111/j.1467-8683.2009.00775.x

Kirkpatrick, S. A. & Locke, E. A. (1996). Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 81(1), 36-51.

Knapp, J. R., Dalziel, T. & Lewis, M. W. (2011). Governing top managers: Board control, social categorization, and their unintended influence on discretionary behaviors. *Corporate*

Governance: An International Review, 19, 295-310. doi. 10.1111/j.1467-8683.2011.000845.x

Koenig, D. (2012). *Governance reimagined: Organizational design, risk, and value creation*. [Kindle Edition]. Acceso de <http://www.amazon.com>

Kooiman, J. & Jentoft S. (2009). Meta-governance: Values, norms and principles, and the making of hard choices. *Public Administration*, 87, 818-836. doi: 10.1111/j.1467-9299.2009.01780.x

Koontz, H. (1998). *Administración: una perspectiva global*. México, México: McGraw-Hill Interamericana.

Kor, Y. Y. (2006). Direct and interaction effects of top management team and board compositions on R&D investment strategies. *Strategic Management Journal*, 27, 1081-1099.

Krishnamoorthy, G., Wright, A. & Cohen, J. (2002). Audit committee effectiveness and financial reporting quality: Implications for auditor independence. *Australian Accounting Review*, 12, 3-13. doi: 10.1111/j.1835-2561.2003.tb00206.x.

Kuhn, T. S. (1962). *The structure of scientific revolutions*. Chicago, IL.: University of Chicago Press.

Kumar, P. & Zattoni, A. (2013). How much do country-level or firm-level variables matter in corporate governance studies. *Corporate Governance: An International Review*, 21(3), 199-200.

- (2015). (Eds). In search of a greater pluralism of theories and methods in governance research. *Corporate Governance: An International Review*, 23(1), 1-2.

Kwame, J. & Clark, M. (2015, julio 13). Una buena gobernanza en el atolladero. *El País*.

Landeta, J. (1999): *El método Delphi: Una técnica de previsión para la incertidumbre*. Barcelona, España: Ariel.

Langefield-Smith, K. (1997). Management control systems and strategy: A critical review. *Accounting, Organization & Society*, 22(2), 207-232.

Langevoort, D. C. (2001). The human nature of corporate boards: Law, norms, and the unintended consequences of independence and accountability, 89 *Georgetown Law Journal*, 797-811. <http://heinonline.org/HOL/LandingPage?handle=hein.journals/glj89&div=30&id=&page=>, acceso el 3 de febrero de 2014.

- (2011). Board diversity and corporate performance: Puzzles about corporate boards and boards diversity, 89 *North Carolina Law Review*: 841-844. <http://www.nclawreview.org/documents/89/3/langevoort.pdf>, acceso el 3 de febrero de 2014.

Laplume, A., Sonpar, K & Litz, R. (2008). Stakeholder theory: Reviewing a theory that moves us. *Journal of Management*, 34(6), 1152–1189.

Larcker, D. & Tayan, B. (2011). *Corporate governance matters: A closer look at organizational choices and their consequences*. New Jersey, USA: Pearson Education as FT Press.

Leach, E. (1961). Reviewed of 'Social Behavior: Its Elementary Forms' by George Caspar Homans. *American Anthropologist, New Series*, 63(6), 1339-1341.

Leblanc, R. & Gillies, J. (2005). *Inside the Boardroom: how boards really work and the coming revolution in corporate governance*. Ontario, Canadá: John Wiley & Sons Limited.

- Lehmann, E., Warning, S. & Weigand, J. (2004). Governance structures, multidimensional efficiency and firm profitability. *Journal of Management and Governance*, 8(3), 279-304.
- Levi-Faur, D. (2012). *The Oxford Handbook of Governance (Oxford Handbooks in Politics & International Relations)*. Oxford, Reino Unido: OUP Oxford.
- Lieberman, M. B., & Montgomery, D. B. (1998). First-mover advantages. *Strategic Management Journal*, 9 (Summer Special Issue), 41-58.
- Lindenberg, S. y Foss, N. J. (2011). Managing joint production motivation: the role of goal framing and governance mechanisms. *Academy of Management Review*, 36(3), 500-525.
- López, M. (1995). *Algunos problemas de las teorías de la adopción de decisiones*. Discurso de ingreso en la Real Academia de Doctores de Madrid, Madrid, España.
- López, J. M. (2015). *De la convexidad de la función de la utilidad. Aportaciones de von Neumann y Morgenstern al concepto de utilidad en economía*. Universidad Pontificia de Comillas, Facultad de CC. EE. – ICADE. <http://www.uv.es/asepuma/XI/39.pdf>, acceso el 5 de enero de 2015.
- Lorsch, J. W. & Clark, R., C. (2008). Leading from the boardroom. *Harvard Business Review*, 86(4), 104-111.
- Maasen, G. F. & Van den Bosch, F. A. J. (1999). On the supposed independence of two-tier boards: Formal structure and reality in the Netherlands, *Corporate Governance: An International Review*, 7, 31-37.
- Mace, M. (1976). Attracting new directors. *Harvard Business Review*, (September-October), 46-51.

- Machin, J. L. & Wilson, L. S. (1979). Closing the gap between planning and control. *Long Range Planning*, 12,16-33
- Machold, S., Huse, M., Minichilli, A. & Nordqvist, M. (2011). Board leadership and strategy involvement in small firms: A team production approach. *Corporate Governance: An International Review*, 19, 368-383. doi: 10.1111/j.1467-8683.2011.00852.x
- Mader, P., Dobusch, L. & Quack, S. (2013). *Governance accross borders: Transactional fields and transversal themes*. Berlin, Germany: epubli.
- Madhok, A. (1996). The organization of economic activity: Transaction costs, firm capabilities and the nature of governance. *Organization Science*, 7 (5), 577-590.
- Mahoney, J. T. (2001). A resource-based theory of sustainable rents. *Journal of Management*, 27 (6), 651-660.
- Mauri, A. J. & Michaels, M. P. (1998). Firm and industry effects within strategic management: An empirical examination. *Strategic Management Journal*, 19(3), 211-219.
- Mayer, R. C., Davis, J.H. & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- McClean, C. (2013). Topic overview: Governance, risk and compliance. Record ID 57690 <http://www.forrester.com/Topic+Overview+Governance+Risk+And+Compliance/-/E-RES57690?objectid=RES57690>, acceso el 13 de Noviembre de 2013.
- McClean, C, Hayes, N. (2013). Maximize business performance with a world class GRC Programm. Record ID 78201. <http://www.forrester.com/Maximize+Business+Performance+With+A+WorldClass+GRC+Program/fulltext/-/E-RES78201>, acceso el 20 de Noviembre de 2013.

- McNulty, P. J. (1968). Economic theory and the meaning of competition. *Quarterly Journal of Economics*, 82(4), 639-656.
- McNulty, T. & Pettigrew, A. M. (1999). Strategists on boards. *Organization Studies*, 20(1), 47-74.
- McNulty, T., Zattoni, A. & Douglas, T. (2013). Developing corporate governance research through qualitative methods: A review of previous studies. *Corporate Governance: An International Review*, 21, 183-198. doi: 10.1111/corg.12006.
- Melis, D. & Frentrop, P. (2013). Short-Termism of Institutional Investors and the Double Agency Problem. <http://corpgov.law.harvard.edu/2013/05/09/short-termism-of-institutional-investors-and-the-double-agency-problem>, acceso el 5 de febrero de 2015.
- Melkumov, D., Breit, E. & Khoreva, V. (2015), Directors' social identifications and board tasks: Evidence from finland. *Corporate Governance: An International Review*, 23(1), 42-59. doi: 10.1111/corg.12088.
- Meyer, J.W. & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology* 83(2), 340-363. https://www2.bc.edu/~jonescq/mb851/Mar26/MeyerRowan_AJS_1977.pdf, acceso el 24 de septiembre de 2015.
- Mersland R. & Strom R.O., (2009). Performance and governance in microfinance institutions, *Journal of Banking and Finance*, 33(4), 662-669. doi: 10.1016/j.jbankfin.2008.11.009
- Milliken, F. J. (1990). Perceiving and interpreting environmental change: An examination of college administrators' interpretation of changing demographics. *Academy of Management Journal*, 33 (1), 42-63. doi: 10.2307/256351

- Minichilli, A., Gabrielsson, J. & Huse, M. (2007). Board evaluations: making a fit between the purpose and the system. *Corporate Governance: An International Review*, 15(4), 609-622. doi: 10.1111/j.1467-8683.2007.00591.x
- Minichilli, A., Zattoni, A., Nielsen, S. & Huse, M. (2012). Board task performance: An exploration of micro-and-macro level determinants of board effectiveness, *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 193-215. doi: 10.1002/job.743
- Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ: USA.
- Mintzberg, H. & Waters, J. A. (1982). Tracking Strategy in an Entrepreneurial Firm, *Academy of Management Journal*, 25(3), 465-499. <http://www.jstor.org/stable/256075>, acceso el 24 de mayo de 2014.
- Mitleton-Kelly, E. (2003). Ten principles of complexity & enabling infrastructures. En: Mitleton-Kelly, Eve (Ed.), *Complex systems and evolutionary perspectives of organisations: the application of complexity theory to organisations* (pp. 23-50). Acceso en <http://eprints.lse.ac.uk/25688>.
- 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(3), 426-435. doi:10.5465/AMR.1983.4284426
- Monfort, V.M. (1999)..*Competitividad & factores críticos de éxito en los destinos turísticos mediterráneos: Benidorm y Peñíscola* (Tesis doctoral, Universidad de Valencia, Valencia. España). <file:///C:/Users/oscar/Downloads/competitividad-y-factores-criticos-de-exito-en-los-destinos-turisticos-mediterraneos-benidorm-y-peniscola--0.pdf>, acceso el 20 de septiembre de 2014.
- Monks, R. & Minow, N. (2008). *Corporate Governance*, London, UK: Wiley.

- Morales, J. F. (1978). La teoría del intercambio social desde la perspectiva de Blau. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 4(Octubre-Diciembre), 129-146.
- Müller, R., Turner, R., Andersen, E. S., Shao, J. & Kvalnes, Ø. (2014). Ethics, trust, and governance in temporary organizations. *Project Management Journal*, 45(4), 39-54. doi: 10.1002/pmj.21432
- Müller-Kahle, M. I. & Lewellyn, K. B. (2011). Did board configuration matter? The case of US subprime lenders. *Corporate Governance: An International Review*, 19(5), 405-417. doi: 10.1111/j.1467-8683.2011.00871.x
- Murphy, R., Hayes, N. & McClean, C. (2013). *The Forrester Maturity Model*. Supplier Record ID 104782, Forrester Research. <http://www.forrester.com/The+Forrester+GRC+Maturity+Model/-/E-RES104782?objectid=RES104782>, acceso el 20 de Noviembre de 2013.
- Muth, M. M. & Donaldson, L. (1998). Stewardship theory and board structure: A contingency approach. *Corporate Governance: An International Review*, 6(1), 5-29.
- Muthusamy, S. (2008). Minding the cognition: toward a strategic knowledge management for competitive advantage. *Strategic Change*, 17(15-6), 145-153. doi: 10.1002/jsc.822.
- Muthusamy, S., Bobinsky, P. A. & Jawahar, D. (2011). Toward a strategic role for employees in corporate governance. *Strategic Change*, 20(3-4), 127-138. doi: 10.1002/jsc.890.
- Nehrt, C. (1998). Maintainability of first mover advantages when environmental regulations differ between countries. *Academy of Management Review*, 23(1), 77-97. doi:10.5465/AMR.1998.192962
- Newell, R. & Wilson, G. (2002). A premium for good governance. *The McKinsey Quarterly*, 3, 20-23.

Nicholson, G. J. & Kiel, G. C. (2004). A Framework for Diagnosing Board Effectiveness. *Corporate Governance: An International Review*, 12(4), 442-460. doi:10.1111/j.1467-8683.2004.00386.x

- (2007). Can Directors Impact Performance? A case-based test of three theories of corporate governance. *Corporate Governance: An International review*, 15(4), 585-608. doi:10.1111/j.1467-8683.2007.00590.x

Nicholson, G. J. & Newton, C. J. (2010). The role of the board of directors: perceptions of managerial elites. *Journal of Management and Organization*, 16(2), 201-218.

Nicholson, G. J., Newton, C. & McGregor-Lowndes, M. (2012). The nonprofit board as a team: Pilot results and initial insights. *Nonprofit Management and Leadership*, 22(4), 461-481. doi: 10.1002/nml.21040

Nielsen, S. (2010). Top management team diversity: A review of theories and methodologies. *International Journal of Management Review*, 12(3), 301-316. doi: 10.1111/j.1468-2370.2009.00263.x

Nonaka, I. (1991). The knowledge-creating company. *Harvard Business Review*, (July-August). Acceso en <https://hbr.org/2007/07/the-knowledge-creating-company>.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company*. Oxford, UK: Oxford University Press.

Odiome, G. S. (1965). *Management by objectives: a system of managerial leadership*. New York, New York: Pitman Publishers.

Parker, L.D. (2007). Internal governance in the nonprofit boardroom: A practical observer study, *Corporate Governance: An International Review*, 15(5), 923-34. dOI: 10.1111/j.1467-8683.2007.00607.x

Parsons, T. (1951) (edición 1999). *El Sistema Social*. Madrid, España: Alianza Editorial.

Payne, G. T., Benson, G. S. & Finegold, D. L. (2009). Corporate Board Attributes, Team Effectiveness and Financial Performance. *Journal of Management Studies*, 46(4), 704-731. doi: 10.1111/j.1467-6486.2008.00819.x

Pfeffer, J. & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York, New York: Harper & Row.

Penrose, E. (1959) (edición 3ª 1995). *The theory of growth of the firm*. New York, New York: Oxford University Press Inc.

Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191. doi: 10.1002/smj.4250140303

Peters, A., Moore, C., & Magarie, A. (2011). Case Study: Learning the difference between good and bad governance. Supplier Record ID 60655, Forrester Research. <http://www.forrester.com/Case+Study+Learning+The+Difference+Between+Good+And+Bad+Governance/-/E-RES60655?objectid=RES60655>., acceso el 19 de noviembre de 2013.

Pettigrew, A. (1992). On studying managerial elites. *Strategic Management Journal*, 13(S2), 163-182. doi: 10.1002/smj.4250130911

Pettigrew, A. & McNulty, T. (1998). Sources and uses of power in the boardroom. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 7(2), 197-214. doi: 10.1080/135943298398871

Pfeffer, J. (1972). Size and composition of corporate boards of directors: The organization and its environment. *Administrative Science Quarterly*, 17, 218-228.

- (1973). Size and composition of corporate boards of directors: The organization and its environment. *Administrative Science Quarterly*, 18, 349-366.

Pfeffer, J. & Salanick, G. R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependency perspective*, New York, New York: Harper and Row.

Philips, R. (2003). *Stakeholder theory and organizational ethics*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.

Philips, R., Freeman, R. E. & Wicks, A. C. (2003) What stakeholder theory is not. *Business Ethics Quarterly*, 13 (4), 479-502. Acceso en <http://dx.doi.org/10.5840/beq200313434>

Pillay, S. (2014, marzo 31). How to Improve Your Decision-Making Skills. *Harvard Business Review*. En blog <https://hbr.org/2014/03/how-to-improve-your-decision-making-skills>.

Pirson, M. & Turnbull, S. (2011). Corporate governance, risk management, and the financial crisis: An information processing view. *Corporate Governance: An International Review*, 19(5), 459-470. doi:10.1111/j.1467-8683.2011.00860.x

Popper, K. (2002). *The logic of scientific discovery*. London, UK: Routledge Classics

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York, New York: The Free Press.

- (1991). From competitive advantage to corporate strategy. En C. A. Montgomery & M. E. Porter (Eds.), *Strategy: Seeking and securing competitive advantage*. Boston, MA: Harvard Business School Publishing Division.

- Powell, T. C. (1996). How much does industry matter? An alternative empirical test. *Strategic Management Journal*, 17(4), 323-334. doi: 10.1002/(SICI)1097-0266(199604)17:4<323::AID-SMJ803>3.0.CO;2-5
- (2001). Competitive advantage: Logical and philosophical considerations. *Strategic Management Journal*, 22 (9), 875-888. doi: 10.1002/smj.173
- Prahalad, C. K. & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
- Pugliese, A., Nicholson, G. & Bezemer, P-J (2015). An Observational Analysis of the Impact of Board Dynamics and Director's Participation on Perceived Board Effectiveness, *British Journal of Management*, 26(1), 1-25. doi: 10.1111/1467-8551.12074
- Pye, A. (2002). Corporate Directing: governing, strategizing and leading in action. *Corporate Governance: An International Review*, 10(3), 153-162. doi: 10.1111/1467-8683.00280.
- Pye, A. & Camm, G. (2003). Non-executive directors: Moving beyond the "one size fits-all view", *Journal of General Management*, 28, 52-72.
- Pye, A. & Pettigrew, A. (2005). Studying board context, process and dynamics: Some challenges for the future. *British Journal of Management*, 16, S27-S38. doi: 10.1111/j.1467.8551.2005.00445.x.
- Quibria, M. G. (2006). Does governance matter? Yes, no or maybe: Some evidence from developing Asia. *Kyklos*, 59(1), 99-114. doi: 10.1111/j.1467-6435.2006.00322.x.
- Quispe, A. (2013). El uso de la encuesta en las ciencias sociales. [Kindle Edition]. Acceso en <http://www.amazon.com>

- Ramirez-Escudero, J. A. (2004). *Los consejos de administración: Gobierno y desgobierno de las empresas*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Ratnatunga, J. & Alam, M. (2011). Strategic governance and management accounting: Evidence from a case study. *Abacus*, 47(3), 343-382. doi:10.1111/j.1467-6281.2011.00344.x
- Ravasi, D. & Zattoni, A. (2006). Exploring the political side of board involvement in strategy: A study of mixed-ownership institutions. *Journal of Management Studies*, 48, 1672-1704.
- Ray, G., Barney, J. B. & Muhana, W. A. (2004). Capabilities, business processes and competitive advantage: Choosing the dependent variable in the empirical tests of the resources-based view. *Strategic Management Journal*, 25(1), 23-27. doi: 10.1002/smj.366
- Reed, R. & DeFilippi, R. J. (1990). Casual ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage. *Academy of Management Review*, 15 (1), 88-102. Acceso en <http://www.wiggo.com/mgmt8510/Readings/Readings8A/reed1990amr.pdf>
- Regoliosi, C. & d'Eri, A. (2014). "Good" corporate Governance and the quality of internal auditing departments in Italian listed firms. An exploratory investigation in Italian listed firms. *Journal of Management & Governance*, 18(3), 891-920. Acceso en <https://www.deepdyve.com/lp/springer-journals/good-corporate-governance-and-the-quality-of-internal-auditing-kkA1vhZiZX>
- Reina, L. & Kozlov, H. (2012). *Inside the boardroom: Director duties, the business judgment role, and the role of special committees*. [Kindle Edition]. Acceso en <http://www.amazon.com>
- Rhodes, R.A.W. (1997). *Understanding Governance. Policy Networks, Governance, Reflexivity and Accountability*. Buckingham, UK: Open University Press.

- Ribes, A. J. (2012). Ed. *Durkheim: La División del Trabajo Social*. Clásicos del Pensamiento Económico & Social. Biblioteca Nueva / Minerva: Madrid.
- Rindova, V. (1999). What corporate boards have to do with strategy: A cognitive perspective, *Journal of Management Studies*, 36(7), 953-975. doi: 10.1111/1467-6486.00165
- Roberts, J. (2001). Trust and control in Anglo-American systems of corporate governance: The individualizing and socializing effects of processes of accountability. *Human Relations*, 54(12), 1547-1571.
- Roberts, J., McNulty, T. & Stiles, P. (2005). Beyond agency conceptions of the work of the non-executive director. Creating accountability in the boardroom. *British Journal of Management*, 16(S1), S5-26. doi: 10.1111/j.1467-8551.2005.00444.x
- Rubin, J. (1963). Review of David C. McClelland 'The Achieving Society'. *The Journal of Economic History*, 23(1), 118-121. doi:10.1017/S002205070010364X.
- Ruigrok, W., Peck, S. & Keller, P. (2006). Board characteristics and involvement in the strategic decision-making: Evidence from Swiss companies, *Journal of Management Studies*, 43(5), 1201-1226.
- Rutherford, J. (1992). The Myth of due process. *Boston University Law Review*, 72 (Rev. 1).
Acceso en <http://heinonline.org/HOL/LandingPage?handle=hein.journals/bulr72&div=8&id=&pag=>
- Sacchetti, S. & Tortia, E. (2015). The extended Governance of cooperative firms: inter-firm coordination and consistency of values. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 2015, 1-24. doi: 10.1111/apce.12058
- Salamon, M. ed. (2002). *The Tools of Government: A Guide to the New Governance*. New York, New York: Oxford University Press.

- Sanders, W. M. & Carpenter, M. A. (1998). Internationalization and firm governance: The roles of CEO compensation, top team composition, and board structure, *Academy of Management Journal*, 14, 158-178.
- Sapienza, H. J., Korsgaard, M. A., Goulet, P. K. & Hoogendam, J. P. (2000). Effects of agency risks and procedural justice on board processes in venture capital-based firms. *Entrepreneurship and Regional Development*, 12(4), 331-351. Acceso en [http://experts.umn.edu/en/publications/effects-of-agency-risks-and-procedural-justice-on-board-processes-in-venture-capitalbacked-firms\(ca994880-7148-4a4a-96b4-ad646704ccfe\).html](http://experts.umn.edu/en/publications/effects-of-agency-risks-and-procedural-justice-on-board-processes-in-venture-capitalbacked-firms(ca994880-7148-4a4a-96b4-ad646704ccfe).html)
- Sarens, G. & Abdolmohammadi, M. J. (2010). Monitoring effects of the internal audit function: Agency theory versus explanatory variables. *International Journal of Auditing*, 15, 1-20. doi: 10.1111/j.1099-1123.2010.00419.x.
- Sarens, G. & de Beelde, I. (2006). The relationship between internal audit and senior management: A qualitative analysis of expectations and perceptions. *International Journal of Auditing*, 10, 219-241. doi: 10.1111/j.1099-1123.2006.00351.x.
- Scarbrough, H. (1998). Path(ological) dependency? Core competencies from an organizational perspective. *British Journal of Management*, 9(3), 219-232.
- Schmidt, S. & Brauer, M. (2006). Strategic governance: how to assess board effectiveness in guiding strategy execution, *Corporate Governance: An International Review*, 14(1), 13-23. doi: 10.1111/j.1467-8683.2006.00480.x
- Schmidt, S. & Treichler, C. (1998). A process-based view and its influence on strategic management. *Knowledge Process Management*, 5, 58-63. doi. 10.1002/(SICI)1099-1441(199803)5:1<58::AID-KPM5>3.0.CO;2-C.

- Schumpeter, J. A. (1950). *Capitalism, socialism and democracy* (2008, 3ª edición). New York, New York: Harper Perennial Modern Classics.
- Scott, W. R. (2008). *Institutions and organizations: Ideas and interests* (3ª ed). CA: Sage Publications.
- Scott, M. & Lyman, S. (1968). Accounts. *American Sociological Review*, 33(1), 46-62. Acceso en <http://jthomasniu.org/class/Stuff/PDF/accounts.pdf>
- Seidman, I. (2013). *Interviewing as qualitative research: A guide for researches in education and the social sciences*.(4ª edición). New York, New York: Teachers College Columbia University Press.
- Selznick, P. (1949). *TVA and the grass roots: A study in the sociology of formal organization*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Shapira, Z. (2000). Governance in organizations: A cognitive perspective. *Journal of Management & Governance*, 4(1-2), 53-67. Acceso en <http://link.springer.com/article/10.1023%2FA%3A1009945503527#page-1>
- Shleifer, A. & Vishny, R. (1997). A survey of corporate governance. *Journal of Finance*, 52(2), 737-83. Acceso en <http://www.jstor.org/stable/2329497>
- Shen, W. & Gentry, R. J. (2014). A cyclical view of the relationship between corporate governance and strategic management. *Journal of Management & Governance*, 18(4), 959-973.
- Sheridan, L., Jones, E. & Marston, C. (2006). Corporate governance codes and the supply of corporate Information in the UK, *Corporate Governance: An International Review*, 14(5), 497-503. doi: 10.1111/j.1467-8683.2006.00520.x

- Sherman, A. (2012). *Essays on Governance: 36 Critical Essays to Drive Shareholder Value and Business Growth*. [Kindle Edition]. Acceso en <http://www.amazon.com/>
- Silverman, D. (1970). *The Theory of Organizations*. London, UK: Heinemann.
- Simmons, R. (1991). Strategic orientation and top management attention to control systems. *Strategic Management Journal*, 12(1), 49-62. doi: 10.1002/smj.4250120105
- Smith, R. & Walter, I. (2005). *Governing the Modern Corporation: Capital Markets, Corporate Control, and Economic Performance*. New York, New York: Oxford University Press.
- Solomon, J. (2011). *Corporate Governance and Accountability*. [Kindle Edition]. Acceso de <http://www.amazon.com/>
- Solum, L. B. (2004). *Procedural Justice*. Public Law and Legal Theory Paper Series, 04-02. University of San Diego, School of Law: USA. <http://ssrn.com/abstract=508282> , acceso el 10 de mayo de 2014.
- Sorensen, M. E. & Torfing, J. (2009). Making Governance Networks Effective and Democratic Through Metagovernance. *Public Administration*, 87, 234-258. doi: 10.1111/j.1467-9299.2009.01753
- Speckbacher, G. (2008). Nonprofit versus corporate governance: an economic approach. *Nonprofit Management and Leadership*, 18(3), 295-320
- (2013). The use of incentives in nonprofit organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 42(5), 1006-1025.
- Spender, J. C. (1993). Some frontier activities around strategy theorizing. *Journal of Management Studies*, 30(1), 11-30.

- Steinberg, R. (2011). *Governance, risk Management, and compliance: It can't happen to us--avoiding corporate disaster while driving success*. [Kindle Edition]. Acceso en <http://www.amazon.com/>
- Strebel, P. (2004). The Case for Contingent Governance. *MIT Sloan Management Review*, (Winter Research Feature, January 15). Acceso en <http://sloanreview.mit.edu/article/the-case-for-contingent-governance>
- Stroup, J. (2010). *Corporate Governance*. [Kindle Edition]. Acceso de <http://www.amazon.com/>
- Stunstein, C. R. (2007). Incompletely theorized agreements in constitutional law. *The Law School: The University of Chicago*. Public Law and Legal Theory Working Paper, 47. Acceso en www.law.uchicago.edu/files/files/147.pdf
- Sundaramurthy, G. & Lewis, M. (2003). Control and collaboration: Paradoxes of governance, *Academy of Management Review*, 28, 397-415.
- Taing, M. U., Smith, T., Singla, N., Johnson, R. E. & Chang, Chu-Hsiang (2013). The relationship between learning goal orientation, goal setting, and performance: a longitudinal study. *Journal of Applied Social Psychology*, 43, 1668-1675. doi: 10.1111/jasp.12119.
- The Institute of Internal Auditors (2015). *Enhancing Integrated Reporting. Internal Audit Value Proposition*. http://auditoresinternos.es/uploads/media_items/integrated-reporting.original.pdf, acceso el 15 de mayo de 2015.
- Thibaut, J. & Kelley, H. (1959). *The social psychology of groups*. New York, New York: Wiley.
- Tihanyi, L., Johnson, R.A., Hoskisson, R.E. & Hitt, M.A. (2003). Institutional ownership differences and international diversification: The effects of the board of directors and technological opportunity, *Academy of Management Journal*, 46, 195-211.

Tolbert, P.S. & Zucker, L.G. (1983). Institutional sources of change in the formal structure of organizations: The diffusion of civil service reform, 1880-1935. *Administrative Science Quarterly*, 28, 22-39.

- (1996). The institutionalization of institutional theory. Versión electrónica. En S. Clegg, C. Hardy & W. Nord (Eds.), *Handbook of organization studies*: 175-190. SAGE: London.

Tosi Jr., H. L. (2008). Quo Vadis? Suggestions for future corporate governance research. *Journal of Governance & Management*, 12(2): 153-169.

Tricker, B. (1984). *Corporate Governance*. Oxford, UK: Blackwell Publishing.

Trull, S. G. (1966). Some factors involved in determining total decision success. *Management Science*, 12(6), 270-280.

Turley, S. & Zaman, M. (2004). The corporate governance effects of audit committees. *Journal of Management & Governance*, 8(3), 305-332.

Tyler, T. & Blader, S. (2003). Cooperation in groups: Procedural justice, social identity and behavior engagement. En Banaji, M. y Hewstone, M. (Eds.), *Essays in Social Psychology*. Philadelphia, USA: Psychology Press.

Uhlaner, L., Wright, M. & Huse, M. (2007). Private firms and corporate governance: An integrated economic and management prespective. *Small Business Economics*, 29, 225-241.

Urquijo, J.L. & Crespo, A. (2004). *El consejo de administración: Conducta, funciones y responsabilidad financiera de los consejeros*. Barcelona, Espana: Deusto.

- Useem, M. (2003). Corporate governance in directors making decisions: reforming the outward foundations for inside decisions. *Journal of Management and Governance*, 7, 241-253
- Useem, M. & Zelleke, A. (2006), Oversight and delegation in corporate governance: deciding what the board should decide. *Corporate Governance: An International Review*, 14, 2-12. doi: 10.1111/j.1467-8683.2006.00479.x
- Vagadia, B. (2014). *Management for professionals, enterprise governance, 2014, driving enterprise performance through strategic alignment*. [Kindle Edition]. Acceso en <http://www.amazon.com/>
- Van de Ven, A. H. (1992). Suggestions for studying strategy process – A research note. *Strategic Management Journal*, 13(S1), 169-188. doi: 10.1002/smj.4250131013
- Van der Berghe, L. A. A. & Levrau, A. (2004). Evaluating boards of directors: what constitutes a good corporate board? *Corporate Governance: An International Review*, 12(4), 461-478. doi: 10.1111/j.1467-8683.2004.00387.x
- Van Ees, H., Gabrielsson, J. & Huse, M. (2009). Toward a behavioral theory of boards and corporate governance. *Corporate Governance: An International Review*, 17, 307-319. doi: 10.1111/j.1467-8683.2009.00741.x
- Vance, J. O. (1979). The care and feeding of the board of directors. *California Management Review*, (Summer), 29-34.
- Visauta, B. (1989). *Técnicas de investigación social: Recogida de datos*. Barcelona, España: PPU – Promociones y Publicaciones Universitarias.

- Wallace, L. (2013). *Principles of 21st century governance: Journey to high performance boards*. [Kindle Edition]. Acceso en <http://www.amazon.com>
- Wang, D. & Ong, C.H. (2005). Board structure, process and performance: evidence from public-listed companies in Singapore. *Corporate Governance: An International Review*, 13(2), 277-290. doi: 10.1111/j.1467-8683.2005.00422.x
- Wallace, L. (2013). *Principles of 21st century governance: Journey to high performance boards*. [Kindle Edition]. Acceso en <http://www.amazon.com>
- Waring, A. (2013). Corporate risk and governance. [Kindle Edition]. Acceso en <http://www.amazon.com>
- Webb, R. A. (2010). Manager's commitment to the goals contained in a strategic performance measurement system. *contemporary accounting research*, 2, 925-958. doi: 10.1506/KHW0-G7PY-AQEA-718J
- Weigelt, C. & Miller, D. J. (2013). Implications of internal organization structure for firm boundaries. *Strategic Management Journal*, 34,1411-1434. doi: 10.1002/smj.2074
- Weintraub, A. (2012). *Create your information governance program*. Supplier Record ID 78021, Forrester Research. <http://marketvision.corp.hp.com/doc/details.aspx?recID=HA20130625140018450&collectionId=hpsynd&CameFrom=1&usagetypevalue=view doc results/details>, acceso el 12 de noviembre de 2013.
- Westphal, J. D. & Frederickson, J. W. (2001). Who directs strategic change? Director experience, the election of new CEOs, and change in corporate strategy, *Strategic Management Journal*, 22, 1113-1137.

Williamson, O. (1996). *The Mechanisms of Governance*. New York: Oxford University Press.

Wiggins, R. R. & Ruefli, T. W. (2002). Sustained competitive advantage: Temporal dynamics and the incidence and persistence of superior economic performance. *Organizational Science*, 13(1), 81-105.

Williamson, O. (1985). *The economic institutions of capitalism: Firms, markets and relational contracting*. New York, New York: The Free Press.

- (1996). *The mechanisms of governance*. [Kindle Edition]. Acceso en <http://www.amazon.com>

Wernerfelt, B. (1984). A resource based-view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.

Wymeersch, E. (2006). Corporate governance codes and their implementation. *Financial Law Institute*, working paper No. 10, Universiteit Gent.

Yawson, A. (2006). Evaluating the characteristics of corporate boards associated with layoff decisions. *Corporate governance: An International Review*, 14, 75-85.

Yin, X. & Zajac, E. J. (2004). The strategy/governance structure fit relationship: theory and evidence in franchising arrangements. *Strategic Management Journal*, 25, 365-383. doi: 10.1002/smj.389

Yoshikawa, T. & Rasheed, A. A. (2009). Convergence of corporate governance: Critical review and future directions. *Corporate Governance: An International Review*, 17, 388-404. doi:10.1111/j.1467-8683.2009.00745.x

Zahra, S. A. (1990). Increasing the board's involvement in strategy. *Long Range Planning*, 23, 109-117.

- Zahra, S. A. & Filatotchev, I. (2004). Governance of the entrepreneurial threshold firm: a knowledge based perspective. *Journal of Management Studies*, 41, 885-897.
- Zahra, S. A., Neubaum, D. & Huse, M. (2000) Entrepreneurship in medium-size companies: Exploring the effects of ownership and governance systems, *Journal of Management*, 26, 947-976.
- Zahra, S. A. & Pearce, J. (1989). Boards of directors and corporate financial performance: A review and integrative model. *Journal of Management*, 15, 291-334.
- Zattoni, A. & Cuomo, F. (2008). Why adopt codes of good governance? A comparison of institutional and efficiency perspectives. *Corporate Governance: An International Review*. 16(1). January.
- Zattoni, A., Douglas, T. & Judge, W. (Eds.), (2013). Developing Corporate Governance Theory through Qualitative Research. *Corporate Governance: An International Review*, 21(2), 119-122.
- Zattoni, A. & Van Ees, H. (2012). How to contribute to the development of a global understanding of corporate governance? Reflections from submitted and published articles in CGIR. *Corporate Governance: An International Review*, 20, 106-118. doi: 10.1111/j.1467-8683.2011.00866.x
- Zhang, P. (2010). Board information and strategic tasks performance. *Corporate Governance: An International Review*, 18, 473-487. doi: 10.1111/j.1467-8683.2010.00816.x

Zona, F. & Zattoni, A. (2007). Beyond the black box of demography: board processes and task effectiveness within Italian firms. *Corporate Governance: An International Review*, 15, 852-864. doi: 10.1111/j.1467.8683.2007.00606.x

10 Anexos

Debido a lo extenso de los anexos (aproximadamente 300 páginas), éstos se encuentran en el CD adjunto a este documento escrito, clasificados como sigue:

Índice de los anexos

10.1 Entrevista: documento explicativo y entrevista para el test

10.2 Entrevista: documento explicativo y entrevista final

10.3 Entrevista: documento explicativo y encuesta para el test

10.4 Encuesta: documento explicativo y encuesta final

10.5 Datos del panel de expertos

10.5.1 Datos del panel de expertos 1

10.5.2 Datos del panel de expertos 2

10.5.3 Análisis cualitativo del panel de expertos

10.6 Datos de la encuesta

10.6.1 Análisis cuantitativo

10.7 Herramientas estadísticas utilizadas en la investigación

10.7.1 Variables cualitativas

10.7.2 Variables cuantitativas