



Modelos de gobierno corporativo.

Diferentes perspectivas teóricas

Por Isabel Vidal. CIES

1.- Introducción

En los últimos veinticinco años en España las asociaciones, fundaciones y cooperativas han aumentado de forma sustancial su presencia en nuestro tejido social y económico. Una lectura detenida de la información que publica el Instituto Nacional de Estadística desde 1999 permite constatar que este conjunto de organizaciones en 1999 registraba 100.373 y en 2009 187.767 entidades, experimentando un aumento del 87 por ciento frente a la dinámica de las sociedades anónimas que su número en 1999 era de 133.410 y en 2009 de 109.330 sociedades registrando una variación negativa del 20 por ciento. En definitiva, importancia creciente de las organizaciones que en este artículo se van a identificar con la etiqueta de Tercer Sector. Varias son las razones del aumento significativo de las organizaciones del Tercer Sector. El crecimiento significativo de la contratación pública de servicios a dichas organizaciones, la transformación progresiva de subvenciones en convenios y acuerdos de colaboración y el desarrollo de nuevas formas de gestionar las acciones de filantropía por parte de las empresas son algunas de las explicaciones que permiten entender no sólo el aumento en el número de organizaciones del Tercer Sector sino también en el nivel de ingresos, empleo y valor empresarial. Esta positiva evolución es la base de nuevas preocupaciones entre las que se encuentra la gestión de sus gobiernos corporativos.

Las leyes correspondientes a estas tres condiciones jurídicas , - Ley Orgánica 1/2002, de 22 de marzo, reguladora del Derecho de Asociaciones, Ley 50/2002 de 26 de diciembre, de Fundaciones y Ley 27/1999, de 16 de julio, de Cooperativas, así como el conjunto de legislación desarrollada por los gobiernos autonómicos con competencia -, proporcionan un importante cuerpo regulatorio de derechos y obligaciones de los miembros de los órganos con decisión política en estas tres estructuras con el objetivo de garantizar y proteger los intereses de sus miembros y de otros grupos de interés relevantes para la entidad.

Objetivo

Diversos son los modelos teóricos que intentan explicar la función de los consejos de administración. Cada uno de estos modelos plantea una forma distinta de entender cómo los miembros de un consejo de administración deben comportarse y a quién deben servir; es decir, qué intereses deben defender.

El objetivo de este artículo es exponer de forma sucinta seis de las actuales perspectivas teóricas disponibles actualmente en la literatura sobre gobiernos corporativos e empezar a intentar analizar cómo cada una de estas perspectivas teórica puede ayudar a explicar el comportamiento de los órganos de gobierno y, en concreto, de los consejos y/o juntas de las organizaciones del Tercer Sector.

Metodología

Para la realización de este artículo, tres han sido los documentos base: Cornforth (2004), Leys et al (2009) y Vidal, (2009).

Estructura

La estructura del artículo respeta en gran medida la utilizada en Cornforth (2004). Se inicia con esta introducción y rápidamente se pasa a exponer de forma resumida cinco perspectivas teóricas que se aplican para intentar explicar los comportamientos y funciones de los miembros de los consejos de los gobiernos corporativos. Cada una de estas perspectivas teóricas se detalla en los apartados del segundo al sexto: teoría de la agencia, teoría de la administración, modelo democrático, modelo de co-optación, empresa multistakeholder y modelo de la hegemonía directiva. El penúltimo apartado a modo de conclusiones intenta realizar nuevas reflexiones y se termina con un último apartado que recoge las referencias bibliográficas citadas.

2. Teoría de la Agencia

La Teoría del principal-agente o teoría de la agencia es la teoría dominante para explicar la teoría de la empresa y los acuerdos del gobierno corporativo (véase Keasey et al 1997:3-5 para una visión panorámica). Siempre que un individuo depende de la acción que ha de tomar otro individuo, se está en presencia de una relación de agencia. El que toma la acción se denomina agente. El afectado por la acción del agente se denomina principal. Las relaciones de agencia son presentes en muchas facetas de nuestra vida cotidiana. El abogado actúa como agente de su cliente, que hace el papel de principal en la relación. Igualmente el médico actúa como agente del enfermo y el profesor lo hace de su alumno. En el ámbito del gobierno de una organización, la Teoría de la Agencia supone que los accionistas o propietarios de la empresa son el principal y los ejecutivos el agente. Las relaciones de agencia dentro de una organización se estructuran de forma que deben permitir al principal poder ejercer suficiente influencia en la elección de las acciones por parte del agente. El verdadero impacto de las relaciones de agencia tiene lugar cuando, como es la situación más normal, el principal no puede controlar perfectamente y sin costes las acciones y la información del agente. Entonces no es suficiente la aplicación de reglas de autoridad y se hace necesario aportar los suficientes incentivos al agente para que éste revele su información y tome la acción más adecuada a los intereses del principal.

La existencia de asimetrías en la información es un elemento central en las relaciones de agencia. Normalmente, el agente (equipo directivo) tiene un conocimiento superior sobre la tarea que ha de realizar, mientras que el principal está más informado sobre lo que quiere conseguir con esta tarea. Otro elemento central de la relación de agencia es la discrepancia entre los objetivos del agente y los del principal. Hay organizaciones como por ejemplo cooperativas de trabajo asociado donde esta discrepancia no se plantea, ya que todos sus miembros, principal y agentes tienen los mismos objetivos en la relación, - por ejemplo el mantenimiento de los puestos de trabajo-, y, en consecuencia, no son necesarios ningún tipo de incentivos para conseguir que se tomen las acciones y decisiones adecuadas. En la relación de agencia se parte del supuesto que hay divergencia de intereses entre las partes, y como los

individuos son oportunistas y buscan su propio beneficio, la relación se plantea como un conflicto entre consejo y equipo directivo.

En definitiva. La Teoría de la Agencia supone que los propietarios de una empresa (el principal) y aquellos que gestionan la empresa (el agente) tienen intereses diferentes. Significa que los propietarios o accionistas de una empresa deben hacer frente al problema que los directivos están probablemente actuando en base a sus intereses más que en base a los intereses de los accionistas. Mientras que el supuesto de libertad de mercados se considera como la mejor restricción para controlar la discrecionalidad de los directivos, la teoría de la agencia ve los incentivos, bonos y otros mecanismos para garantizar que los directivos actúen principalmente en base a los intereses de los accionistas (Keasey et al 1997:3-5). Desde esta perspectiva, la principal función del consejo es el control de los directivos. Significa que la mayoría de los consejeros deben ser independientes de la gestión y el principal objetivo de los consejeros es controlar los directivos.

La aplicación de la Teoría de la Agencia a las asociaciones, fundaciones y cooperativas supone considerar que los miembros, socios o patronos son el principal. Son los miembros de las organizaciones del Tercer Sector los que deben controlar que sus directivos trabajen de la mejor manera posible en la defensa de los propósitos por los que la organización fue promovida por sus socios (para un análisis más detallado de la Teoría de la Agencia aplicada a las cooperativas, ver Leys et al. (2009) . Se desea subrayar que la Teoría de la Agencia complementa la explicación del modelo democrático que se plantea en el apartado 4 de este artículo. Son dos teorías que se pueden aplicar simultáneamente para intentar entender cómo actúan los miembros de un consejo en un número importante de organizaciones del Tercer Sector.

2. Teoría de la Administración o modelo de socios

La Teoría de la Administración tiene por finalidad explicar el comportamiento de las organizaciones, o, también, conjunto de técnicas aplicables a la conducción de organizaciones. Es., pues, el conjunto de decisiones que es preciso adoptar para hacer que el orden organizativo responda a una finalidad y satisfaga unas necesidades. La organización supone una estructura con un contenido, la administración es la fuerza operante que imprime a la empresa la dirección a seguir para la obtención de los objetivos. La administración es dirección y gestión. Para Fayol (1841-1925) la administración abarca todo el programa de acción de la unidad económica. Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar. El significado que da a cada una de estas palabras es: prever es examinar el porvenir y confeccionar el programa de acción; organizar es constituir el doble organismo material y social de la empresa: buen engranaje fundamentado en la confianza y colaboración entre estructura política y estructura técnico productiva; mandar es dirigir el personal; coordinar es vigilar para que todo suceda conforme a las reglas establecidas y a las órdenes dadas. En definitiva, la administración abarca toda la realidad de la empresa y no puede estar ausente de ninguna de sus partes. No existen límites para su acción, dado que allí donde surge una dificultad o se produce una perturbación, es la administración la que ha de resolver y arbitrar la decisión que ha de seguirse.

En base a este enfoque, la Teoría de la Administración supone que ejecutivos y accionistas (en el caso de las organizaciones del Tercer Sector, socios, miembros o patrones) establecen relaciones de colaboración. La tarea del consejo no es controlar a los directivos; por el contrario, los miembros del consejo deben realizar propuestas y ayudar a los directivos a alcanzar la excelencia en el desempeño de la organización. Deben trabajar con los directivos para mejorar la estrategia y añadir valor a las decisiones de alto nivel. Con este enfoque, no es de extrañar que en base a esta perspectiva teórica se desee un consejo constituido por muy buenos profesionales seleccionados en base a su experiencia y conocimientos con el objetivo que aporten valor añadido a las decisiones que se toman dentro de la organización. Ahora bien como recuerda Sivertsen (1996) “Mientras los consejos de la mayor parte de las empresas privadas son elegidos por el entorno empresarial, los miembros de los consejos rectores de las cooperativas son elegidos por lo que podría llamarse personas de la calle. Muy frecuentemente, personas honestas con sentido común pero sin el necesario bagaje y conocimiento para tomar decisiones estratégicas en el mundo de los negocios. En lugar de dar soporte y criticar al Director General, actúan como personas que reciben de forma pasiva información.” (cita extraída de Cornforth, 2004). En resumen, esta perspectiva de la Teoría de la Administración contrasta con el planteamiento jerárquico del directivo subordinado al consejo y supone que no existe discrepancia de intereses entre socios y ejecutivos, aunque plantea el reto de la formación y de la profesionalización de los miembros de los consejos de las asociaciones, fundaciones y cooperativas.

3. Modelo democrático

El gobierno democrático es una institución central en las sociedades occidentales. Las principales ideas y prácticas incluyen: el principio de una persona, un voto, pluralismo por ejemplo, la posibilidad de representar diferentes intereses, información y transparencia a los miembros y socios de las organizaciones; la separación de los miembros electos, los que hacen la política, de los ejecutivos, los que implementan las decisiones tomadas a nivel político. Las asociaciones, cooperativas y mutuas tienen la significación formal de ser asociaciones de personas; esta significación formal ya conlleva el principio de una persona un voto. El poder político no viene determinado por la aportación al capital social; ahora bien de forma progresiva en algunas ramas de cooperativas se ha implementado el voto proporcional en función de la actividad empresarial que cada miembro realiza con la cooperativa, pensemos, por ejemplo, en el voto proporcional de algunos de los socios que rige la toma de decisiones políticas en las asambleas de cooperativas agrarias.

En las asociaciones, mutuas y en la mayoría de las ramas de cooperativas se establece una separación entre los socios o miembros de la sociedad y los trabajadores, que forman parte de la estructura técnico- productiva y se responsabilizan de ejecutar las decisiones políticas tomadas por los miembros que forman parte de los órganos de decisión política, consejo y asamblea. La excepción a esta regla se encuentra en aquellas pocas cooperativas integrales o mixtas donde los trabajadores también son socios de la cooperativa y en las cooperativas de trabajo asociado donde la gran mayoría de los socios aportan su trabajo a la cooperativa. Ejemplo de cooperativas mixtas o integrales en España son las cooperativas de consumo Eroski, Consum, Abacus y Hospital de Barcelona.

La perspectiva del gobierno democrático sugiere que la tarea del consejo es representar los intereses de los miembros de la organización. El papel de los consejos es resolver o elegir entre los intereses de los diferentes grupos y fijar un conjunto de políticas que deben ser implementadas por los ejecutivos y trabajadores de la organización.

4. Teoría de dependencia de los recursos – modelo de co-optación

La Teoría de ser dependiente de los recursos considera las organizaciones como interdependientes en relación a su entorno. Las organizaciones dependen crucialmente para su supervivencia de otras organizaciones y actores que disponen recursos. Como consecuencia, necesitan encontrar vías que les permita gestionar esta dependencia y garantizar la disponibilidad de los recursos y de la información que necesitan. Desde esta perspectiva, los consejos son vistos como un instrumento de reducción de la incertidumbre creando relaciones de influencia entre organizaciones a través por ejemplo de unir directivos de diferentes instituciones. La principal función del consejo es mantener buenas relaciones con estratégicos grupos de interés externos con el objetivo de garantizar el flujo de recursos hacia la organización y ayudar a la organización a ajustarse a las exigencias externas que cambian con el paso del tiempo. Desde esta perspectiva, el consejo es parte tanto de la organización como del entorno. La función del consejo es hacer de puente entre el entorno y la organización. Los miembros del consejo son seleccionados por sus importantes relaciones externas y conocimientos que pueden aportar a la organización e intentar cooptar influencias externas.

5. La Teoría de los grupos de interés- modelo multistakeholder

Se denomina empresa multistakeholder cuando una organización que gestiona recursos productivos está gobernada por diferentes grupos de interés que deben llegar a acuerdos de cooperación y trabajo en red. Se realiza el supuesto que la aceptación de ser stakeholder y formar parte de los órganos de la estructura política de la organización es voluntario. Además se supone que cuando una persona o grupo de interés acepta formar parte de los órganos de decisión política es porque le interesa, porque le aporta valor, porque le va a permitir alcanzar sus propios objetivos. Como señala Vidal (2009) cada uno de estos stakeholders acepta ser stakeholder porque piensa, confía, tiene fe que es la forma más eficiente que dispone en aquel momento para alcanzar su propio objetivo. La identificación de los stakeholders supone poner en marcha mecanismos que han de permitir a la organización determinar quién está implicado, interesado o influenciado por sus actividades y en qué medida. Algunas partes son obvias. Otras no. Con el objetivo de disponer de una fotografía conjunta de los posibles stakeholders, algunas organizaciones realizan su mapa de stakeholders que se actualiza periódicamente. El mapa de stakeholders es una herramienta de gestión adicional que ha de facilitar el gobierno de la empresa multistakeholder.

Cualquier organización privada o pública es percibida por sus stakeholders. Cualquier organización se comunica con sus stakeholders o, al menos, con algunos de sus stakeholders. Los mecanismos de comunicación son variados y la efectividad de la comunicación también desigual según el stakeholder. Ahora bien, una cosa es la comunicación y otro aspecto distinto es el diálogo. El diálogo sugiere, como mínimo, la interacción entre las partes. El concepto de empresa multistakeholder exige repensar el diálogo. Tres pueden ser los escenarios:

1. La organización conduce una multitud de diálogos con sus stakeholders, pero entre ellos independientes.
2. Se conducen una multitud de diálogos, pero sólo algunos de ellos están relacionados
3. El diálogo incluye un gran número de interacciones entre los diferentes stakeholders por temas diferentes y es entonces cuando se puede hablar de diálogo multistakeholder.

Cuando este diálogo multistakeholder se concreta en compromisos que debe cumplir la organización como consecuencia de ser aprobados por los diferentes stakeholders en los órganos de poder político de la organización, entonces estamos hablando de gobierno multistakeholder.

Con los conceptos de diálogo o gobierno multistakeholder se desea que las organizaciones desarrollen una cooperación más sistemática con sus grupos de interés más importantes.

Los conceptos diálogo multistakeholder y gobierno multistakeholder son conceptos que en el plano teórico está ganando adeptos. Andrews, Boyne y Enticott (2006) consideran que un camino que tienen las administraciones públicas territoriales para incrementar su eficiencia es trabajar en partenariatio con las organizaciones no lucrativas y las empresas del sector privado en la producción y prestación de servicios públicos, aunque reconocen que los beneficios de trabajar en partenariatio pueden estar atemperado por los nuevos costes que genera la contratación pública de servicios; por ejemplo, los costes de transacción asociados como consecuencia de la información asimétrica que se establece en relaciones de agencia entre administración pública (principal) y proveedor (agente). Desde el lado de la empresa privada lucrativa el concepto que más ha generado literatura ha sido el del diálogo con los stakeholders (entre otros, Kristensen, 2001, Moon, 2002 y Zadek, 2005). Desde los estudiosos de la empresa social también empieza a haber literatura. Por ejemplo la Revista italiana *Impresa Sociale*, que edita ISSAN edizioni, dedica su número 4, - octubre-diciembre del 2008-, al tema del gobierno multistakeholder en la empresa social.

Sin embargo, también hay literatura que cuestiona la validez del diálogo y gobierno multistakeholder como mecanismos que han de facilitar el desempeño y, como consecuencia la sostenibilidad de una empresa. Henderson (2000) señala que son conceptos atractivos intelectualmente pero que no es posible que una organización pueda satisfacer simultáneamente los intereses de todos sus stakeholders. Andrews, Boyne y Enticott (2006) reconocen que la implicación de las administraciones públicas territoriales en los gobiernos de las organizaciones voluntarias y de las empresas que suministran servicios públicos genera nuevos costes para las administraciones públicas. Siguiendo el análisis, para una empresa, privada lucrativa o no lucrativa tener a la administración pública en sus órganos de gobierno también genera costes importantes de pérdida de autonomía.

En definitiva, no se ha estudiado suficientemente el impacto del gobierno multistakeholder a nivel interno de cualquier organización. No sólo cómo afecta a su gestión sino también a la forma de hacer de sus directivos y trabajadores. Tampoco se ha estudiado cuál es el impacto para las administraciones públicas de implicarse directamente en el gobierno de organizaciones privadas. Se debe continuar trabajando para detectar mejor las condiciones necesarias que han de facilitar el desarrollo de un ambiente favorable al gobierno

multistakeholder. Se debe continuar avanzando en resolver los problemas de interpretación inherentes a los procesos de formación sobre todo de valores como la credibilidad, la reputación y la confianza con los otros stakeholders con los que la empresa quiere trabajar en partenariatado. ¿Cuál es el papel de la regulación, de la autorregulación y sobre todo de la transparencia a partir de la Accountability. ¿Cuál es el impacto de estos cambios para los otros stakeholders, administraciones públicas, empresas, familias, comunidad?...

Se está frente a un tema de reflexión nuevo, de moda en la actualidad entre ciertos intelectuales. Pero con escasas experiencias reales como señala Leys et al (2009). Una lectura detenida permite concluir que en el modelo de gobierno multistakeholder pueden convivir las teorías de agencia, administrativas, democráticas y de co-optación. El gran reto del gobierno multistakeholders quizás recaiga en el equipo de directivos ya que no es nada sencillo manejar diferentes intereses a un mismo tiempo.

6. Teoría de la hegemonía directiva – modelo de estampar la firma

La Teoría de la hegemonía por parte de los directivos se basa en las tesis de Berle y Means (1932) que consideran que, aunque los accionistas son los propietarios y controlan las corporaciones, ellos no son capaces de realizar el control efectivo. El control ha sido cedido a una nueva clase de directivos. Varios estudios empíricos dan soporte a esta tesis, Mace (1971) en su estudio sobre los directivos americanos concluye que los consejos no se implican en la estrategia a excepción de momentos de crisis y que el control resta en manos del presidente (presidente ejecutivo) y no en el de los otros miembros del consejo. Herman (1981) llega a las mismas conclusiones pero argumenta que el poder de los directivos se encuentra siempre en un contexto de limitaciones externas, una de estas limitaciones es la propia estructura de la industria en la que opera la empresa. En un estudio más reciente, Lorsch y Maciver (1989) concluyen que aunque el funcionamiento de los consejos ha mejorado aún hay recorrido para continuar mejorando. Como en el estudio de Mace, ellos diferencian entre los consejos en tiempos normales y en momentos de crisis y concluyen que en situaciones normales el poder está siempre en manos del presidente ejecutivo. Desde esta perspectiva, los consejos son considerados como muy poco más que un estampar la firma a las decisiones de los directivos. Su función es esencialmente simbólica y sirve para dar legitimidad a las acciones ejecutivas.

Aunque esta teoría se ha desarrollado para el análisis de los consejos de grandes corporaciones empresariales, alguno de los procesos que describe parecen relevantes para fundaciones, asociaciones, cooperativas y mutuas: por ejemplo la separación de miembros, quien son propietarios de la organización, de aquellos que gestionan la organización, y el aumento creciente de la profesionalización de los gestores.

7. Conclusiones

Este artículo ha examinado cómo cinco de las principales teorías del gobierno corporativo pueden ser aplicadas al gobierno de las organizaciones del Tercer Sector. La principal conclusión es que cada una de estas teorías, analizadas de forma independiente, tiene un enfoque unidimensional que enfatiza un aspecto del trabajo del consejo. Como señala Cornforth (2004) se debe ir hacia una nueva perspectiva teórica más multidimensional que ayude a integrar aspectos relevantes de cada una de estas perspectivas. La realidad que deben

hacer frente los consejeros de los órganos de gobierno son muy diversas, complejas y cambiantes. Muy probablemente las cinco teorías planteadas tienen cabida para poder explicar el comportamiento de un consejo.

¿Quién manda?

Un tema clave es la tensión o contradicción que deben hacer frente los consejeros entre controlar o dar soporte a los directivos. Responder a la pregunta ¿Quién manda? Parece que no es fácil. Las diferentes perspectivas teóricas tienen diferentes implicaciones en relación quién debería formar parte de un consejo ejecutivo. La más clara oposición se encuentra entre las teorías de la administración y la democrática. La Teoría de la Administración enfatiza que en los consejos deberían estar expertos con experiencias que pudieran aportar valor añadido al desempeño de la organización. Las consecuencias de este planteamiento es que los miembros del consejo deberían ser seleccionados entre profesionales con experiencia y conocimiento. En contraste, la perspectiva democrática (y por extensión la teoría de los stakeholders) enfatiza que los miembros del consejo deben ser los representantes que marque la ley o que voluntariamente sean elegidos como consejeros independientes, como portavoces de los diferentes grupos de interés o con el deseo que puedan realizar las dos funciones..

Esta paradoja crea un importante número de tensiones a niveles diferentes.

La paradoja genera un dilema para los miembros del consejo. ¿Cuál es la principal función de los miembros de un consejo de una entidad privada no lucrativa? ¿Defender los intereses de un grupo de miembros o actuar como expertos aconsejando y dando soporte al equipo que se responsabiliza de la gestión?. ¿Cómo los miembros de una organización pueden gestionar este dilema y continuar siendo democráticas, mientras que al mismo tiempo garantizan que tienen miembros en el consejo con conocimiento y experiencia para hacer funcionar un consejo? Una opción es aumentar la calidad de los miembros a partir que estos sean elegidos por elección. Otra opción es a través de aumentar la formación y el soporte disponible para los actuales y para los potenciales miembros del consejo. Existen evidencias que sugieren que ambas estrategias se están implementando en el ámbito del movimiento cooperativo europeo sobre todo en las cooperativas. Cornforth (2004) cita, por ejemplo, que las cooperativas de consumo noruegas proporcionan formación a los potenciales miembros del consejo rector y se han fijado el objetivo que el 1 por 100 de sus miembros estén entrenados y cualificados con el objetivo de garantizar la calidad de los candidatos potenciales a ser miembros del consejo rector de la cooperativa. Otra opción es la co-optación que permita cubrir aquellos vacíos o carencias en conocimientos o experiencia entre los miembros del consejo. Por ejemplo, el uso de un director no ejecutivo externo para fortalecer los consejos de las cooperativas agrícolas inglesas (de nuevo Cornforth, 2004).

La función de los consejos

Las diferentes teorías de gobernabilidad ponen énfasis en cuáles son las principales funciones de un consejo. Donde es más aparente la oposición es entre las teorías de la agencia y de la administración. La Teoría de la Agencia enfatiza el papel de control del consejo para garantizar que la organización actúa en el interés de sus propietarios y que los recursos están bien administrados. En contraposición, la Teoría de la Administración enfatiza el papel de los

consejos en dirigir el desempeño añadiendo valor a la estrategia de la organización y a las decisiones del equipo de dirección.

Uno de los problemas es que este contraste de tareas requiere comportamientos diferentes entre los diferentes miembros del consejo. El papel de control es preferentemente reactivo y solicita prestar atención al detalle, monitoreando y escrutando el desempeño y la gestión anteriores de la organización y es un comportamiento de aversión al riesgo. La visión del desempeño es más proactiva y solicita una visión más de futuro y entender la organización y su entorno con un amplio deseo de asumir riesgos. De nuevo, los consejos deben hacer frente a una tensión en relación a cuanta atención se debe poner a cada una de estas tareas opuestas.

Para ir terminado

El estudio del gobierno de las organizaciones de Tercer Sector ya tiene un cierto recorrido en la literatura anglosajona. En España es un tema que empieza a despertar interés entre los estudiosos y profesionales. Para poder acercarnos con más realismo a las tensiones reales que deben hacer frente los consejeros de los órganos de gobierno de las organizaciones del Tercer Sector en España se debería empezar por la realización de varios estudios empíricos que analizaran cómo se gobierna teniendo en cuenta en el momento de seleccionar las diferentes muestras correspondientes a cada uno de los estudios de investigación, entre otras variables, tamaño empresarial, fórmula jurídica y nivel de profesionalización. El objetivo es construir una muestra compuesta por una diversidad de organizaciones que muy seguro reflejaran culturas de gobierno muy diferenciadas aunque probablemente todas las perspectivas teóricas van a estar presente en algún momento en los consejos sobre todo Teoría de la Agencia y Teoría de la Administración.

8.- Referencias Bibliográficas

- ✓ Andrews, R. Boyne, G.A. Enticott, G. (2006), "Performance Failure in the Public Sector: Misfortune or mismanagement", *Public Management Review*, Vol. 8 (2), 273-296.
- ✓ Berle, A.A. i Means, G.C. (1932), *The modern corporation and private property*, Macmillan, Nova York.
- ✓ Cornforth, Ch. (2004), *The governance of cooperatives and mutual associations: a paradox perspective*, *Annals of Public and Cooperative Economics*, 75, 1, pp.11-32
- ✓ Cornforth, Ch. i Edwards, C. (1998), *Good governance: developing effective board-management relation in public and voluntary organizations*, CIMA, London.
- ✓ Cornforth, Ch. i Edwards, C. (1999), "Boards roles in the strategic management of non-profit organizations: theory and practice" *Corporate Governance*, 7, 4, 346-362.
- ✓ Gijssels, C. (2009) "Co-operative Stakeholders. Who counts in co-operatives, and how?", *Working Papers on Social and Co-operatives Entrepreneurship*, WP-SCE 09-05

- ✓ Impresa Sociale, (2008) Journal, vol. 77, Issan edizioni
- ✓ Keasey, K. Thompson, S. i Wriqth, M: (1997), "The corporate governance problem – competing diagnoses and solutions" in Corporate Governance: Economic and Financial Issues, Oxford University Press, Oxford.
- ✓ Kristensen,J. (2001), Corporate social responsibility and new social partnerships, en C. Kjaergaard y S. Westphalen (eds), From Collective Bargaining to Social Partnership, Copenhagen: The Copenhagen Centre. Disponible en soporte pdf en www.copenhagencentre.org
- ✓ Leys, J. Opstal van, W. i Gijsselinckx, C. (2009) "A puzzle in SRI:Stakeholders in the mist" Working Papers on Social and Co-operative Entrepreneurship, WPSCE 09-01.
- ✓ Lorsch, J.W. I Maciver, E. (1989), Pawns or Potentates: the reality of America's Corporate Boards, Harvard Business School Press, Cambridge MA.
- ✓ Mace, M. (1971), Directors: myth and reality, Harvard University Press, Cambridge MA.
- ✓ Moon, J. (2002) "The Social Responsibility of Business and New Governance" Government and Opposition, vol. 37 (3), 385-408
- ✓ Sivertsen, S. (1996), "Governance issues seen from a management perspective" Review of International Co-operation, 89, 4, 34-36.
- ✓ Vidal, I. (2009), Análisis teórico del concepto de organización multistakeholder, lección impartida en la Escuela de verano sobre Tercer Sector y empresa social organizada por la Universidad de Bologna en Forli, Bertinoro, julio.
- ✓ Zadek, S. (2005) "The Logic of Collaborative Governance" Working Paper nº 3, The Corporate Social Initiative, Kennedy School of Government, Harvard University.