

LEGITIMIDAD Y EFICACIA

TENDENCIAS DE CAMBIO EN EL GOBIERNO DE LAS EMPRESAS

Víctor Pérez-Díaz

ASP Research Paper 28(a)/1999

Sumario

- 1. Isomorfismos entre la sociedad y las organizaciones, y modelo de la 'empresa civil'**
- 2. Economía, ética y política**
- 3. Gobierno mixto, mercados de capitales e inversores institucionales**
- 4. La 'invención de una tradición': diseño institucional y cultura de la empresa**
- 5. Hacia un nuevo equilibrio entre legitimidad y eficacia**

Víctor Pérez-Díaz

Catedrático de Sociología de la Universidad Complutense de Madrid; y ASP, Gabinete de Estudios

ASP Research Papers

Comité de Redacción /Editorial Board

Víctor Pérez-Díaz (director)
Berta Álvarez-Miranda Navarro
Elisa Chuliá Rodrigo
Josu Mezo Aranzibia
Pilar Rivilla Baselga
Juan Carlos Rodríguez Pérez
Celia Valiente Fernández
Fernando González Olivares (redactor jefe)

Comité Científico Internacional /International Scientific Committee

Daniel Bell (American Academy of Arts and Sciences)
Suzanne Berger (Massachusetts Institute of Technology)
Peter Gourevitch (University of California, San Diego)
Peter Hall (Harvard University)
Pierre Hassner (École des Hautes Études en Sciences Sociales, Paris)
Kenneth Keniston (Massachusetts Institute of Technology)

© Víctor Pérez-Díaz

Este trabajo no podrá ser reproducido en todo
o en parte sin permiso previo del autor

Depósito legal: M-6126-1994

ISSN: 1134 - 6116

1. Isomorfismos entre la sociedad y las organizaciones, y modelo de la 'empresa civil'

La transformación en curso de las sociedades contemporáneas muestra algunas tendencias a la convergencia entre las formas organizativas de las sociedades y las de las unidades organizativas que las componen. Desde el punto de vista de los agentes de unas y otras, ello responde a la búsqueda de nuevos equilibrios entre los criterios de legitimidad y de eficacia o *performance* (de supervivencia o de éxito) a la hora de valorarlas. Desde un punto de vista sistémico, ello refleja el resultado de una serie de isomorfismos diversos. Para entender estos procesos de cambio, a los diferentes niveles de análisis, podemos tomar como punto de partida los desarrollos actuales de la teoría de la sociedad civil que, aunque originariamente referidos al estudio de las sociedades, pueden ser de aplicación a las organizaciones. En este caso, me centraré en el caso particular de las empresas económicas.

Tras una somera descripción de la teoría de la sociedad civil, consideraré los rasgos que, por analogía con ella, pueden trazarse de una teoría de la empresa o la organización civil, y exploraré los isomorfismos entre la sociedad y la empresa, es decir, los procesos que influyen sobre las unidades de nivel inferior para que adopten los rasgos de la unidad superior en determinadas condiciones (DiMaggio, Powell 1991: 66). Esta exploración trata de poner de relieve algunas cuestiones relacionadas con lo que se conoce como el problema del 'gobierno corporativo' en las economías de mercado de hoy, incluyendo algunas sugerencias para comprender mejor la génesis de los cambios actuales, y la localización de esta génesis en el mundo anglosajón.¹

La teoría de la sociedad civil parte de un modelo analítico relativamente complejo (Pérez-Díaz 1997). Las sociedades de este carácter presentan

¹ Este artículo se sitúa en el marco de un programa de estudios e investigaciones, patrocinado por la Fundación Catalana de Gas, sobre la sociedad civil, y dentro de una serie de trabajos y publicaciones sobre las empresas (en especial las del sistema financiero), sus políticas de gobierno corporativo, de imagen corporativa, y de recursos humanos (Pérez-Díaz y Rodríguez 1995; Pérez-Díaz 1997 y 1999; Rodríguez 1996 y 1997; Pérez-Díaz, Rodríguez y Chuliá 1998). Agradezco sus comentarios a Tomás Galán Argüello y a Juan Carlos Rodríguez.

(típico-idealmente) varios rasgos institucionales interrelacionados. Su autoridad pública es limitada y responsable y, como tal, está obligada a dar cuenta y razón de sus actos a la ciudadanía, está sometida al imperio de la ley y tiene que acomodarse al funcionamiento de tres sistemas de relaciones sociales en amplia medida autorregulados (es decir, relativamente autónomos respecto a la autoridad pública): el de la economía de mercado, el de la discusión (y la competición) en el espacio público y el de un tejido asociativo plural. Además, esas sociedades tienen un referente comunitario, que proporciona una identidad colectiva a los agentes individuales u organizativos que la componen (por ejemplo, una nación, o su equivalente). Finalmente, ese tipo de sociedades necesita y promueve (mediante una serie de incentivos y mecanismos institucionales y culturales) la formación de un determinado carácter en los individuos que las componen, lo que llevaría a éstos a aceptar su responsabilidad por su propio destino y, hasta cierto punto, por el destino de su ciudad.

En este punto conviene recordar que un modelo analítico es independiente de las posiciones normativas de cada cual. Puede ser transformado en un modelo normativo, y utilizado como tal para servir de soporte a unas u otras recomendaciones de acción práctica; o puede no serlo. Por otro lado, es obvio que un modelo analítico no refleja la realidad empírica existente en un momento dado; tanto menos una realidad que es un proceso en curso. Es simplemente un instrumento más o menos útil para describirla ordenadamente, y explicarla o comprenderla; tanto más o menos cuanto mayor o menor sea el arte o el ingenio del quien lo utiliza, y más o menos certeras las averiguaciones empíricas que se acometan para ello. Por esto, el modelo analítico de la sociedad civil no se corresponde totalmente con la realidad de las sociedades históricas llamadas civiles (es decir, democráticas, con estados de derecho, economías de mercado, etc.); y, por lo mismo, tampoco el modelo de la empresa civil (que ahora esbozaré) puede pretender algo semejante en relación con las empresas realmente existentes.

En *analogía* con el modelo de la sociedad civil, cabría imputar al modelo de la empresa civil los rasgos que resumiré a continuación. Al hacerlo, me extenderé en cada uno de ellos de manera desigual, enfatizando sólo los que me parecen más relevantes

para la reflexión subsiguiente, en especial, los que permiten entender los focos de mayor dinamismo en la situación actual de cierto tipo de organizaciones económicas, en especial sus rasgos institucionales.

Primero, la empresa civil tendría una autoridad limitada y responsable ante aquellos miembros de la comunidad-empresa que pueden ser definidos como sus propietarios en último término, de forma semejante a como los ciudadanos son los 'propietarios', o los 'soberanos', de la ciudad (según que ello se exprese en el lenguaje de la teoría de la agencia y la de la organización, o en el de la ciencia política tradicional).

Segundo, esa autoridad estaría sometida a unas reglas, unas jurídicas, otras convencionales. Algunas pertenecen al universo de las normas propias del estado de derecho de las sociedades occidentales contemporáneas; pero otras son 'reglas de juego' cuya sanción efectiva no estriba en la expectativa de que su infracción desencadene un proceso que haga caer sobre el infractor el peso de la ley. De una forma u otra, las reglas que más pueden interesarnos, desde la óptica del modelo de la empresa civil, son las normas de convivencia entre la empresa, como un agente en un sistema de agentes, y los miembros (a títulos diversos) de la empresa. Hay normas de *propriety* o de 'conducta ética', y de *fairness* o de equidad, en los tratos comerciales, cuya infracción desencadena un proceso de pérdida de reputación, que, a su vez, puede suponer pérdidas en los negocios; pero también las hay en el gobierno interno de las empresas, y en las relaciones entre propietarios y directores, o entre grandes y pequeños accionistas, cuya infracción puede provocar disfunciones importantes; y asimismo las hay en las relaciones laborales, que afectan a quienes trabajan en la empresa (pero estas consideraciones podrían aplicarse con algunas modificaciones al conjunto de los demás *stakeholders*) cuya infracción puede generar sanciones en la forma de desmotivación, deslealtad o resentimiento, lo que puede suponer costes de transacción y de producción.²

Tercero, esa autoridad se tiene que acomodar a la lógica de funcionamiento de tres órdenes de relaciones sociales en el interior de las empresas, de manera que, aunque puede influir en ellos, *en la*

medida en la que sea una autoridad *civil* respetará la autonomía relativa de aquéllos. Así, si pensamos en las relaciones de la empresa tanto con los *shareholders* como con los *stakeholders*, esa autoridad estará, por ejemplo, atenta al funcionamiento de una serie de mercados internos de la empresa, y verá la clave de su éxito en la mezcla de cooperación y competición por recursos (personal, recursos financieros, atención del *management*) de las unidades de la organización; permitirá un espacio público de discusión dentro de la empresa sobre los temas más diversos (lo cual implica transparencia y difusión de la información); y tendrá en cuenta la complejidad del tejido asociativo e identitario que se forme en la empresa, que puede corresponder a intereses e identidades de toda índole: de género, sindicales, religiosas, étnicas (piénsese en sociedades locales multiétnicas, frecuentes en los Estados Unidos, y cada vez más en Europa), o de otro carácter.

Cuarto, una empresa civil tiene que plantearse el problema de la comunidad formada por sus miembros, y, en último término, el de si ésta responde, o no, y en qué grado, al carácter de una 'comunidad moral'. Es decir, deberá plantearse las cuestiones relativas a la identidad colectiva de referencia, a las reglas internas del grupo junto con los sentimientos correspondientes de solidaridad y de lealtad recíproca entre los miembros de la empresa (que suelen ir más allá de una relación meramente instrumental), y a las reglas del grupo en su relación con el exterior. Típico-idealmente, una empresa civil implica un grado alto de comunidad moral (aunque probablemente, y dependiendo de una variedad de condiciones, internas y externas, puede funcionar razonablemente, y sobrevivir, con un grado medio).

Quinto, la empresa civil parece requerir de sus miembros determinadas disposiciones, cuya combinación configura un determinado carácter. Típico-idealmente se trataría del carácter propio de individuos libres que se acomodan bien con un sistema de autoridad que podríamos llamar 'constitucional' (Evan 1975), con mercados internos dinámicos y con un espacio de discusión, y que, al tiempo, se sienten miembros de la empresa en tanto que comunidad. O los individuos vienen a la empresa con esas disposiciones (en todo, o en parte) o vienen con unas disposiciones diferentes; según el caso, se supone que la experiencia de la empresa refuerza en ellos ese carácter o les ayuda a adquirirlo. La empresa económica se configura así como si fuera al tiempo una empresa educativa,

²Sobre el tema de los *stakeholders* desde este punto de vista ver Pérez-Díaz y Rodríguez (1995); y Rodríguez (1996).

que puede proporcionar a sus miembros no sólo un aprendizaje de oficios y saberes técnicos, sino también una formación de hábitos y disposiciones morales (de convivencia, iniciativa y responsabilidad personal, lealtad, etc.).

Una vez esbozado el modelo y teniéndolo como referencia (y dejando aparte si decidimos considerarlo, además, como un modelo normativo, o no), podemos explorar algunos fenómenos de las empresas capitalistas contemporáneas, y poner de relieve algunos de los factores y los mecanismos de los procesos de isomorfismo entre el conjunto de la sociedad y estas empresas (que no son sino unas de las unidades organizativas más importantes que la componen, junto con las iglesias, los partidos, las asociaciones culturales o deportivas, los sindicatos, etc., a todas las cuales, por lo demás, pueden extenderse las consideraciones anteriores, con las cualificaciones correspondientes). Esta exploración mostrará la utilidad del modelo a la hora de explicar los fenómenos en cuestión, mediante su inserción en una cadena de *orienting statements*, por utilizar la expresión de George Homans (1967), y de proposiciones susceptibles de corroboración empírica.

2. Economía, ética y política

Las empresas capitalistas contemporáneas han vivido desde sus orígenes con una problemática crucial que, a lo largo del tiempo, ha experimentado varias transformaciones. Me refiero a la problemática de los criterios de legitimidad y de eficacia o *performance* con los que debemos juzgar el ejercicio de la autoridad en la empresa. Hoy la conocemos como la problemática del 'gobierno de las empresas' o 'gobierno corporativo', y se sitúa en un contexto muy distinto del de *les trente glorieuses*: es decir, las tres décadas de crecimiento sostenido y relativo consenso sociopolítico de las democracias occidentales desde mediados de los años cuarenta a mediados de los setenta.

La fase en la que nos encontramos ahora es diferente. Preparados por dos décadas de intensas turbulencias, los acontecimientos en torno a 1989, con la caída de la Unión Soviética, han puesto punto final a un ciclo histórico de siglo y medio de tensión entre un sistema de economía de mercado y el intento, frustrado, de crear una alternativa a él bajo la forma de una economía socialista. Pero el colapso del socialismo real ha traído consigo, a su vez, la necesidad de reajustes importantes en la

propia economía de mercado, a sus diversos niveles, incluido el de sus unidades básicas de producción y distribución, que son las empresas; y es aquí donde se sitúa el reajuste que afecta al modo de gobierno de las mismas.

Por razón de una pluralidad de factores externos contextuales, y de factores internos de índole propiamente económica, se han ido planteando desde hace bastantes años problemas graves de funcionamiento en los mecanismos de decisión en la alta dirección de las grandes empresas capitalistas. Ello ha abocado a una revisión de sus reglas de gobierno, que apunta en dos direcciones: hacia un reequilibrio de la composición de fuerzas en los órganos de gobierno, y hacia una mayor transparencia de las decisiones de gobierno (y de las premisas de esas decisiones). A continuación, analizaré brevemente este proceso de cambio y mostraré la forma en la que la teoría de la empresa civil nos puede ayudar a entenderlo.

Los *factores externos* del cambio tienen que ver con que el hecho de que la economía de mercado necesita, cada vez más, operar en el marco político y sociocultural adecuado, que garantice el cumplimiento de las reglas de juego del mercado y, en consecuencia, reduzca al mínimo la frecuencia y la intensidad de los fenómenos de fraude y de violencia, no sólo en el núcleo central de las economías de mercado, sino a escala mundial. De aquí que se hayan desencadenado procesos de ajuste y de reforma que, con frecuencia (aunque no siempre) han tenido lugar a impulso de agentes reguladores e instituciones de Estados Unidos.

En una exposición somera, cabe incluir aquí las actividades más diversas. Entre otras, las de la lucha contra el narcotráfico, el blanqueo de dinero y la opacidad de las cuentas bancarias en paraísos fiscales. Ello está ligado a la necesidad de vigilar y controlar el tráfico de armas, las ventas irregulares del arsenal atómico de los antiguos países socialistas, la proliferación de armas de destrucción masiva (atómicas, químicas o bacteriológicas) y la actuación de los llamados *rogue states* (o estados que tienden a vulnerar sistemáticamente las reglas de la convivencia internacional) a escala planetaria. También lo está a la necesidad de atender a los procesos de criminalización de las economías de mercado, sea en el este de Europa, sea en Latinoamérica; así como a la preocupación por el tráfico de inmigrantes ilegales, las redes de prostitución y la explotación (sexual o laboral) de los niños.

Todos estos problemas están interrelacionados, y el nudo de la interrelación no reside sólo ni principalmente en consideraciones morales de carácter general. La solución de todos ellos se corresponde con una necesidad *sistémica* de la economía de mercado a escala planetaria, la cual requiere la generalización de reglas de juego de conducta *apropiada*, 'ética y honesta' (de acuerdo con una tradición moral cuya génesis y cuyo desarrollo no puedo analizar aquí), para poder *funcionar con éxito*. La exigencia moral no es extrínseca al sistema. Para funcionar con éxito, el sistema requiere, a largo plazo, el cumplimiento del modelo de una conducta ética, al menos en un grado suficiente.

Por eso, es lógico que los primeros impulsos correctores procedan del centro del sistema (en el supuesto de que el funcionamiento *ad intra* de su propio sistema institucional así lo permita). Que los Estados Unidos cumplan su papel de líder del mundo en estas tareas no responde en lo fundamental a su pretensión hegemónica, ni a su interés particular, ni a su inclinación moralizante, aunque haya huellas de todo ello en su conducta. En lo fundamental, se trata de una tarea sistémicamente necesaria, imprescindible, que alguien tiene que impulsar y de la que alguien tiene que hacerse responsable para que efectivamente se lleve a cabo. Dada su posición en el sistema, es lógico que sean los Estados Unidos el lugar de donde partan los impulsos principales y de donde procedan las amenazas de sanción más creíbles.

Obsérvese que, desde este punto de vista (y de manera congruente con las proposiciones de una teoría de la sociedad civil), las exigencias de una generalización de las reglas de la economía de mercado, del estado de derecho de tipo occidental y de la democracia liberal aparecen en un bloque, e interrelacionadas. En ese paquete se incluye el componente de la democracia liberal, precisamente porque, como acredita una experiencia histórica ya muy amplia, es el sistema que garantiza con un grado menor de inseguridad que la autoridad pública responderá ante el electorado y otros contrapoderes de su eficacia a la hora de hacer cumplir las reglas de juego. Por esto, en último término, importa (y mucho) que las autoridades públicas se acerquen en lo posible al modelo político de la democracia liberal. Justamente por ello, cuando se observan los procesos de emergencia y desarrollo de las nuevas democracias del este europeo, se descubre fácilmente la interconexión entre los esfuerzos por conseguir una implantación

de la economía de mercado que permita su crecimiento sostenido a largo plazo, descriminalizar la economía e introducir el imperio de la ley frente a las mafias, y conseguir un funcionamiento correcto del sistema de partidos.

Este último punto merece cierto énfasis. La corrupción de la democracia liberal y de sus partidos debe ser entendida como un fallo del sistema social en su conjunto tanto como una amenaza para el correcto funcionamiento de la economía a largo plazo. Desde los años setenta, a partir del escándalo de los sobornos de una empresa norteamericana a prominentes políticos japoneses, la legislación de Estados Unidos permite perseguir los actos de corrupción por pagos a funcionarios extranjeros. La filosofía implícita en ello se encuentra muy lejos de la de aquellos países europeos donde hasta ahora (o hasta fecha reciente) se han podido deducir de los impuestos los sobornos a políticos y funcionarios de otros países. La primera es la filosofía propia de quien ocupa una posición que le inclina a adoptar una perspectiva sistémica o general, la segunda es la propia de una perspectiva provinciana o la de un *freerider* del sistema, que no se siente responsable de él.

En los dos últimos decenios, se observa un progresivo estrechamiento del cerco en torno a las actividades irregulares de financiación de los partidos del mundo occidental, particularmente marcado desde los primeros años noventa. La experiencia europea ha sido, en este sentido, elocuente, y la de los países mediterráneos, como Francia, Italia, España y Grecia (pero no Portugal), espectacular. A pesar de las resistencias de una parte de la clase política (que en Francia ofreció el espectáculo de una doble auto-amnistía por delitos de financiación irregular en menos de dos años), el clima ha cambiado bastante profundamente.

La cadena de presiones ha sido en algunos casos relativamente clara: las autoridades norteamericanas han presionado a las suizas (y éstas han llevado a cabo cambios cruciales en la legislación y la reglamentación bancaria en Suiza al comienzo de esta década), y los jueces suizos a sus homólogos de su entorno (los jueces de Ginebra, por ejemplo, a los belgas, los franceses, los italianos y los españoles) (Robert 1996), todo ello en combinación con factores internos (políticos y mediáticos) complementarios. Esto ha supuesto una avalancha de descubrimientos, escándalos y procesos judiciales, con comisiones rogatorias de un país a otro.

Han cambiado las reglas, se han elevado los *standards*, (casi) ha desaparecido el clima social de tolerancia con esas prácticas (cuando no de admiración por sus practicantes), y los mecanismos de sanción han comenzado a actuar.³

3. Gobierno mixto, mercados de capitales e inversores institucionales

Las presiones externas han repercutido en las reglas de juego del gobierno de las empresas gracias a su *combinación* con la acción de unos *factores internos*, y gracias a que, como consecuencia de esa combinación, ha tenido lugar una modificación de determinados mecanismos intermedios, institucionales y culturales. Estos factores internos remiten a procesos relacionados con las tensiones endémicas entre la dirección y la propiedad, que han sido afectadas sustancialmente por el desarrollo de un nuevo tipo de estrategia de crecimiento de las empresas y de un tipo particular de capital, el de los inversores institucionales. El análisis de estas tensiones, sin embargo, plantea la necesidad de comenzar atendiendo cuidadosamente al diseño de las instituciones dentro de los cuales esas tensiones tienen lugar.

Por lo pronto, la frecuencia y la intensidad de las irregularidades en el gobierno de las empresas a las que me he referido antes dependen del diseño del marco institucional dentro del cual debe moverse la autoridad en la empresa. Tales irregularidades son posibles tanto más cuanto más autoritario, irresponsable y opaco sea el estilo de dirección de quien ocupa el centro de autoridad en la empresa; esto depende en alguna medida de factores personales, pero en una medida mayor puede depender de factores institucionales. En el supuesto más común de la gran empresa que es la sociedad anónima, esto supone una autoridad que no responde, o apenas responde, sea ante el propio consejo de administración, sea (junto con el consejo) ante el conjunto de los accionistas.

Aunque conviene no generalizar en exceso, es obvio que los casos de abuso de autoridad en las grandes empresas han sido, en algunos países, a veces, espectaculares: los casos de enriquecimiento personal a costa de la empresa, los de explotación de oportunidades de negocio que hubiera correspondido a la propia empresa explotar, el uso

abusivo de los bienes sociales, el *insider trading*, el descuido en el tratamiento de los conflictos de interés en beneficio propio, etc. Estas *impropiedades*, o, en casos más graves, estos actos delictivos, han sido suficientemente frecuentes como para que, una vez conocidos y convertidos en ‘escándalos’, hayan podido generar la percepción de que eran moneda corriente (‘la forma normal de hacer negocios’) y de que, por tanto, estábamos ante un fenómeno que, aparentemente, ponía de manifiesto graves defectos del *sistema* de reglas, de sanciones y de cultura vigente.

De hecho, estos abusos de poder estaban ligados al exceso de poder del que disfrutaba una dirección acostumbrada a controlar su consejo de administración y, con él, su junta de accionistas; a tratar los asuntos con agencias reguladoras cuyos miembros solían ir y venir (utilizando la llamada *revolving door*) entre el sector público y el privado; a ignorar a una judicatura a su vez ignorante o laxa en su manejo de estos asuntos; y a despreciar una opinión pública ajena a ellos.

Durante mucho tiempo, estos desarrollos indeseables han podido ser absorbidos por el sistema, porque, tácitamente, se actuaba como si fueran parte del precio a pagar por haber resuelto de una forma peculiar, pero al fin y al cabo haber resuelto, la tensión tradicional entre la dirección y la propiedad, de manera que la empresa prosperase y la propiedad quedara satisfecha (y no sólo a corto plazo). Se creyó encontrar la solución en la época de la ‘revolución de los *managers*’, bien porque se delegaba explícita o tácitamente en la dirección la orientación estratégica de la empresa, bien porque se establecía un compromiso especial entre la dirección y un núcleo privilegiado de la propiedad (tal vez compuesto por un núcleo financiero particular, o por una red de ‘familias’). Es decir, porque se había adoptado una solución bien ‘monárquica’, bien ‘aristocrática’ u ‘oligárquica’, al problema del carácter de la autoridad en la empresa.

Lo curioso, y lo irónico, de la situación actual, a fines del segundo milenio después de Jesucristo, es que, mientras que los protagonistas de las empresas y de los medios de negocios se desasosiegan acechando el porvenir, adoptando las últimas modas y algunos de ellos dándose unos aires no ya modernos sino post-modernísimos, los acontecimientos de las últimas décadas les están empujando hacia una situación en cuyo horizonte comienzan a atisbar, balbucear y, finalmente, formular el tipo

³ Véase, por ejemplo, Della Porta y Mény (1995).

de razonamientos morales y pragmáticos sobre el diseño institucional de las organizaciones que fueron un tópico de los escritores grecorromanos de la segunda centuria antes de Jesucristo.

En efecto, basta leer a Polibio (muerto probablemente entre 133 y 118 antes de Cristo) para comprender que el problema central de las elites dirigentes de la Roma de las dos primeras guerras púnicas fue justamente el de cómo responder a la pregunta de cuál debía ser, y cómo debía funcionar, el diseño institucional de su organización política, gracias al cual podrían resistir con éxito la rivalidad con Cartago y, a renglón seguido, adoptar la estrategia de crecimiento y expansión territorial que les había de convertir en los dueños del universo por ellos conocido (Polybius 1979 [s.II a.C.]: 302 ss.). La respuesta que los romanos se dieron (en parte a través de los escritos de los griegos) fue la de reafirmar las virtudes tradicionales de una constitución mixta del oficio de la autoridad pública, que combinaba componentes monárquicos (los cónsules), aristocráticos (el Senado) y, como hoy diríamos, democráticos (el tribunado y la asamblea del pueblo romano). Con esa respuesta atendieron a las exigencias tanto del principio de legitimidad como del principio de eficacia. Esa respuesta englobó una doble referencia a las instituciones mismas y a las costumbres (y el carácter moral resultante) favorecidas por tales instituciones. Y con esa respuesta acerca de las instituciones (y las costumbres) vino una reflexión sobre las posibilidades de la degeneración o la corrupción del sistema en el caso de que cualquiera de aquellos componentes (monárquico, aristocrático o democrático) prevaleciera en exceso.

Dicho en otros términos: aun cuando, como ha señalado Alfred Chandler Jr., la empresa moderna se ha enfrentado en las últimas décadas, en lo que se refiere a sus pautas de crecimiento, su *management* y sus modos de financiación, a cambios para los que “no existen precedentes históricos” (1990: 621), sí existe una antiquísima experiencia en el terreno de la historia sociopolítica occidental, que sugiere que, a la hora en la que las grandes organizaciones deciden afrontar la competencia de grandes organizaciones rivales, y comprometerse en estrategias de expansión a muy largo plazo, conviene que revisen sus diseños organizativos y apuesten por modelos de gobierno equilibrado o mixto. Esta ‘antiquísima experiencia’ no es una memoria culta sino una experiencia viva, que alimenta la práctica constitucional de occidente desde hace varios siglos y está en el corazón de muchos de sus debates

contemporáneos; si bien la reflexión sobre estas materias y el debate sobre el gobierno de las organizaciones económicas haya solido discurrir, hasta ahora, por cauces demasiado separados.

Lo cierto es que, en el último tercio de este siglo veinte, el punto de inflexión para un cambio en el gobierno de las grandes empresas ha estado marcado por el aumento del grado de competición internacional, la modificación de las pautas de crecimiento con la entrada en nuevas líneas de negocio, el distanciamiento entre los altos escalones del *management* en relación con los niveles medios, el auge de las actividades de fusiones y adquisiciones, y la evolución correspondiente de los mercados de capitales, con el desarrollo del mercado por el control corporativo (Chandler 1990: 620 ss.). Todos estos cambios han obligado a plantear el problema del gobierno de las empresas no sólo como un problema de abusos y de exceso de poder (como hubiera podido ocurrir si los factores únicos, o principales, del cambio hubieran sido los factores externos antes mencionados), sino también, y sobre todo, como un problema de ‘buen gobierno’, al tiempo legítimo y eficaz.

Una vez colocados en este terreno, ha sido posible la identificación de los mecanismos institucionales y culturales de cuyo ajuste depende que se eviten los efectos tanto del exceso de poder como de la ineficacia del poder. Como veremos, éstos han sido, sobre todo, dos, uno relativo al equilibrio en la composición de los consejos de administración, y otro, al grado de transparencia de la empresa. Pero nunca se habría puesto el foco de la atención en estos mecanismos suficientemente, si no hubiera sido por la presión ejercida por un nuevo tipo de capital, y un nuevo tipo de propietario, que ha venido a alterar la estructura de la composición de capital de la gran empresa (y, cada vez más, de la mediana empresa), y a modificar el paisaje social de la propiedad. Me refiero a los inversores institucionales, cuyo papel tradicional se ha transformado profundamente.

Hasta ahora he aludido a la presión de los agentes reguladores como respuesta a cambios en la situación internacional que incluyen la consideración de factores de seguridad y políticos, a las presiones internas derivadas de aquélla o inducidas por ella, incluyendo las de los políticos locales, los jueces, los periodistas y la opinión pública del país en cuestión, y a las presiones resultantes del incremento de la competencia internacional. Pero estas presiones combinadas no hubieran sido

suficientes si, al mismo tiempo, no hubiera tenido lugar una concentración de capital extraordinaria y creciente en manos de un nuevo tipo de inversor. Se trata de los inversores institucionales (fondos de inversión y de pensiones, entre otros), una vez más (sobre todo) los de los países anglosajones, que han irrumpido en los mercados obligando a un cambio y una depuración de las prácticas financieras a escala planetaria.

Es lógico que el impulso venga del mundo anglosajón. Hay que tener en cuenta que la importancia del mercado bursátil es mucho mayor en él que en los países europeos continentales, y también en él es mucho más frecuente que las empresas grandes y medianas coticen en bolsa. Se trata, en este caso, de mercados de capitales mejor regulados, más eficientes y que favorecen continuas innovaciones financieras. Se trata, por otra parte, de empresas que no suelen estar controladas por un inversor individual o un grupo pequeño de inversores, que no suelen ser parte de una red de participaciones cruzadas, y cuya implicación en el mercado de capitales es, por tanto, mucho más profunda.

En rigor, los dos fenómenos, el desarrollo de los mercados de capitales y el auge de estos inversores institucionales, están ligados entre sí. El impacto de las turbulencias financieras de mediados de los setenta, con aumentos espectaculares de las tasas de interés y caídas de las bolsas, puso en cuestión la continuación de las prácticas crediticias tradicionales de las instituciones financieras, y, como contrapartida, abrió una 'ventana de oportunidad' al desarrollo de instrumentos de deuda de valor aparentemente dudoso, pero que, de hecho, se demostraron capaces de generar rendimientos muy altos del capital (Milken 1999), y cuya consecuencia última fue la sustitución de un sistema de créditos a las empresas basado en aquellas instituciones financieras por otro basado en el acceso directo a los mercados de capitales. Esto fue lo que impulsó tanto a la mediana y la pequeña empresa (protagonista de la creación de empleo en los Estados Unidos en los últimos veinte años) como a los inversores institucionales, que acabaron arrebatando el protagonismo a los bancos.

Las consecuencias de esta irrupción en el escenario de los inversores institucionales como *big players* han sido extraordinarias (y se han producido a un ritmo de enorme intensidad) en los países que forman el núcleo del sistema financiero mundial. Estos inversores colocan el dinero de sus

suscriptores en diversos activos financieros así como en acciones de empresas en cuyo capital han llegado a tener participaciones significativas. Esto último estimula su atención y su vigilancia de las actividades de las empresas en cuestión, tanto más cuanto que tienen la obligación legal de votar en las juntas de accionistas y deben justificar ante sus depositantes la rentabilidad de sus inversiones. Pero además ocurre que al dar cuenta y razón de sus decisiones los inversores institucionales deben considerar las consecuencias de la aceleración del tiempo económico, gracias a la revolución informática. Ello hace que sus decisiones deban ser justificadas día a día, u hora a hora, a la vista de datos económicos que son, casi todos, de conocimiento general, y ante un público de analistas y de agentes económicos que van a sancionar inmediatamente, para bien o para mal, las decisiones que tomen. Se trata de un público cada vez más atento e informado en estas materias, sobre todo en los países anglosajones. Y es también en estos países, que son el núcleo del sistema financiero mundial, donde las prácticas abusivas de corrupción de la clase política, o son menores, como en el caso británico, o están compensadas por una tradición de sanciones frecuentes y gravísimas, como en el caso norteamericano (de lo que el propio Michael Milken ha sido objeto y testigo de excepción).

En definitiva, en el comportamiento de los factores internos favorables a la introducción de modificaciones en el gobierno de las empresas observamos la convergencia de dos lógicas de cambio: la de corregir unas patologías de corrupción o de abuso de poder, y (sobre todo) la de mejorar sustancialmente la eficacia de los mercados de capitales, la productividad del capital y la capacidad de la empresa para obtener rendimientos y crear valor. Dadas las diferencias existentes en la productividad del capital a favor del sistema anglosajón, que ha introducido antes y en mayor medida esos cambios en el gobierno de las empresas, el proceso de acercamiento a él por parte de las empresas europeo-continentales ha sido inevitable. Este proceso es irreversible, porque, en el contexto de una economía global, de lo que se trata es de atraer aquella inversión institucional antes mencionada, y ello obliga a revisar las reglas de funcionamiento tanto de los mercados de capitales como de los órganos de gobierno de las empresas en todos los países.

4. La 'invención de una tradición': diseño institucional y cultura de la empresa

Se han identificado como cruciales para esta mejora de la eficacia de la empresa determinados cambios institucionales en su modo de gobernarse que están ligados a un mayor equilibrio de los consejos, y, en conexión con ese cambio del diseño institucional, el desarrollo de una cultura de la (relativa) transparencia del gobierno (y una gran parte de las actividades) de la empresa. Esta identificación ha sido el resultado de una reflexión crítica sobre la situación de las empresas y sus estructuras y sus prácticas de gobierno, que ha dado lugar a una amplia literatura académica y de análisis de los negocios, y a una *tradición* de informes y 'códigos éticos' o 'códigos de buena conducta'.⁴

Una vez más, la cristalización de las nuevas prácticas y usos ha recibido la impronta de un lenguaje moral y jurídico anclado en la experiencia anglosajona. El origen remoto de la disposición a usar el término de "ética" puede remontarse muy atrás en nuestra cultura occidental, hasta los tiempos clásicos. Sin duda, en su origen podemos encontrar las huellas del *ethos* aristotélico, y si seguimos el camino de la filosofía moral occidental nos tropezamos con concepciones conexas en el idealismo alemán. Pero, en este caso, el precedente más próximo es, probablemente, el de la consideración, dentro de la tradición anglosajona, de la autoridad en la empresa como una autoridad fiduciaria, conectada con la concepción de la autoridad como un *trust*. De aquí, la fuerza relativa de la inclinación a considerar que, como sugirieron Berle y Means en su libro clásico, "*the management stands in a fiduciary capacity towards the corporation*" (1968: 197). De lo que se deducen deberes u obligaciones morales de decencia, fidelidad y prudencia, que aproximan la figura de la autoridad empresarial a la de una profesión, con la implicación de considerarla sujeta a un código de moral profesional. De modo que la localización de la génesis del proceso al que me estoy refiriendo en el mundo anglosajón refleja no sólo su centrali-

⁴ La literatura académica sobre estas cuestiones durante el último decenio ha sido y es extraordinaria y creciente. Aquí he tenido en cuenta (aparte y además de la literatura sobre la práctica de negocios a través de *Fortune*, *Business Week*, y otros periódicos) en especial: Lorsch (1989), Blair (1995), Monks y Minow (1995 y 1996), Novak (1996a, 1996b, 1996c, y 1997), Roe (1994) y Useem (1996).

dad estratégica en la economía global, las características de sus mercados de capitales y de sus agentes financieros, o un marco regulador especial, sino también el hecho de que en él estuviera disponible un lenguaje institucional y moral, que en otras latitudes faltaba, era inadecuado, o estaba escasamente desarrollado.

Por ello, no es de extrañar que, aunque el catálogo de los estudios y recomendaciones sobre esta materia sea ya largo, entre todos ellos destaque la serie iniciada por los informes británicos, comenzando por el *Informe Cadbury* (The Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance, 1992), siguiendo con los *Informes Greenbury y Hempel*. En esta misma línea, como continuación deliberada de esa tradición, aunque con la intención de modularla, enriquecerla y adaptarla a las circunstancias locales, cabe incluir más recientemente en España el *Informe Olivencia* (Comisión Especial para el Estudio de un Código Ético de los Consejos de Administración de las Sociedades, 1998).⁵

Interesa destacar tres aspectos de estos informes: el contenido de las reglas que proponen, el carácter del aparato sancionador al que confían su cumplimiento, y el tipo de cultura que tratan de promover.

El núcleo del mensaje de estos códigos gira en torno al tema de la *accountability*, o la responsabilidad de la autoridad de la empresa, lo que implica a su vez abordar los dos temas interrelacionados del equilibrio en la composición interna de la estructura de la autoridad, y de la transparencia. La idea central es la de que el *problema de agencia* encuentra su mejor solución, que garantiza el cumplimiento por parte del *agente* (el director) de su misión, consistente en mejorar los resultados de

⁵El *Informe Olivencia* fue el resultado de los trabajos de una comisión presidida por Manuel Olivencia, y compuesta por Pedro Ballvé, Eduardo Bueno, José María López de Letona, Cándido Paz-Ares, Víctor Pérez Díaz, Enrique Piñel, Jesús Platero y Antonio Alonso (Secretario de la Comisión), nombrada por acuerdo del Consejo de Ministros, y constituida el 30 de junio de 1997. El Informe, junto con el Código de Buen Gobierno, fue entregado al Gobierno y publicado en febrero de 1998, con el título de *El Gobierno de las Sociedades Cotizadas*. Mientras que el *Informe Olivencia* se sitúa en la tradición de los informes británicos, otros informes sobre esta materia realizados en Europa occidental no lo acaban de hacer así, como sucede, por ejemplo, con el *Informe Vienot* en Francia (1995).

la empresa en beneficio del *principal* (el propietario), si se encuentra un equilibrio entre la capacidad operativa de la dirección y su obligación de dar cuenta y razón de sus actos, y si se le somete al *training* y al hábito de un liderazgo templado por esa rendición de cuentas, según normas específicas y en foros debidamente estructurados (es decir, no excesivamente reglamentados, pero sí lo suficiente como para hacer efectiva la rendición de cuentas).

Conviene tener en cuenta que lo que en esta tradición se intenta es que los dos criterios, el del equilibrio en la composición del consejo y el de la transparencia, se refuercen recíprocamente. Por ello, los informes británicos insisten en la conveniencia de separar las figuras de presidente y consejero delegado (según el argumento de que se trata de *roles* muy distintos, cuya coincidencia en una sola persona puede dar lugar a un exceso de poder), de reducir el tamaño del consejo para hacerlo operativo y de limitar las delegaciones de decisión por parte del consejo sobre los asuntos que él debe conocer (y de los que se le hace responsable).

La misma lógica subyace a la recomendación de los informes de equilibrar la representación en el consejo entre tres tipos de consejeros: los consejeros ejecutivos, los 'dominicales' (según el término usado en el *Informe Olivencia* para designar a los poseedores de paquetes significativos de acciones) y los independientes. Estos últimos se definen como independientes precisamente *respecto a* los ejecutivos y a los accionistas significativos; y se supone que harán efectiva una especie de representación fiduciaria de los intereses del *free float* del capital (que, supuestamente, reuniría tanto el del pequeño ahorrador doméstico como el del inversor institucional).

Todo esto, a su vez, conduce a propiciar la existencia de varias comisiones para hacer al consejo más eficaz en algunos aspectos cruciales. De aquí la especial atención a las tareas de control y supervisión de la dirección, por parte de las comisiones de auditoría y de cumplimiento del código de buen gobierno; y a las tareas de nombramiento y retribución de los consejeros, por parte de las comisiones correspondientes.

En último término, esta *ingeniería institucional* pretende abocar a un sistema de incentivos diversos orientado a garantizar la mayor transparencia posible de las decisiones del consejo de administración, y, con él, de la dirección, porque se supone que ese juego de posiciones contrapuestas

tenderá a aumentar la cantidad y la calidad de la *información* que circulará en los órganos de dirección de la empresa (entre la dirección y el consejo), en torno a estos órganos, entre el consejo y el conjunto de los accionistas, y entre la empresa y los mercados. Se supone que esta institucionalización del principio de *luz y taquígrafos* permitirá alcanzar dos objetivos: mejorará la eficacia de la empresa y, al mismo tiempo, impedirá los abusos de poder que podrían llevar a prácticas irregulares e impropias (si no delictivas), o minimizará el riesgo de que ocurran.

Ahora bien, sabemos que, como nos reitera una y otra vez la literatura institucionalista, todo sistema regulador contiene tres elementos: unas reglas, un mecanismo sancionador y una cultura (North 1990). De hecho, los cambios sugeridos por estos informes no se limitan a los enunciados normativos de las reglas, y afectan a los otros dos elementos del sistema regulador. Hay algo muy peculiar en el mecanismo sancionador al que se confía el cumplimiento de las reglas en estos informes. No pertenecen estas reglas al derecho imperativo ni al dispositivo; no se confía su cumplimiento a la actuación de los tribunales de justicia ni se apela a la capacidad punitiva del estado.

El hecho es que estos informes de la tradición anglosajona (que, por lo demás, al menos los británicos, fueron realizados a iniciativa de agentes no estatales, como la Bolsa de Londres) responden a una filosofía sociopolítica en la cual la autorregulación predomina sobre la regulación estatal. A su vez, esta autorregulación aboca a la aplicación de sanciones no por un órgano regulador corporativo, sino por lo que podemos llamar la *opinión pública de los mercados*, que, para ello, tendría en cuenta el grado de cumplimiento que las empresas hagan de las recomendaciones de los códigos de buena conducta.

La obligación impuesta a las empresas por el agente regulador consiste simplemente en la de *informar* si las empresas cumplen los códigos de buena conducta o no, y en este caso explicar por qué no la cumplen. Es una simple obligación de informar *verazmente*. Ahora bien, ocurre que esa información es transmitida *urbi et orbe*, y es muy de esperar que los mercados actúen en consecuencia. Éstos decidirán cuál es el nivel de reputación, prestigio o confianza que atribuyen a las empresas en función de esta información (combinada, lógicamente, con informaciones sobre otros aspectos de su comportamiento económico), y, en su

caso, harán efectiva su sanción desfavorable mediante operaciones de retraimiento de la inversión en las empresas correspondientes.

Este *modus operandi* del mecanismo sancionador pone de relieve la conexión intrínseca entre ese mecanismo y la cultura corporativa. En último término, lo que el sistema hace es expresar su confianza o su desconfianza en un modo de actuar que refleja *un modo de ser* de las empresas y de los empresarios. Testa su conducta, sus hábitos (o conductas reiteradas), sus disposiciones (resultado de los hábitos) y, en último término, su carácter moral (que no es sino el conjunto de sus disposiciones). Al final, los mercados (es decir, en primer término, los inversores y los analistas de mercado) evalúan este carácter y deciden si les inspira confianza para invertir en la empresa, o no. Por ello, deben permanecer atentos a los signos de cambio que puedan alterar su juicio sobre la fiabilidad de las empresas.

El sistema, por tanto, no funciona simplemente sobre la base de reglas y sanciones externas. Por su propia naturaleza, exige y promueve la *interiorización* de las reglas por parte de los agentes. El código de buena conducta puede entenderse, desde este punto de vista, como un *guideline* o un programa de *educación profesional* de los empresarios en el arte o el oficio del gobierno de sus empresas, y al mismo tiempo como un sistema de señales que permite seguir los progresos y los retrocesos de estos empresarios en su educación.

5. Hacia un nuevo equilibrio entre legitimidad y eficacia

Como hemos visto, el proceso en curso supone una transformación institucional y cultural en el mundo de los negocios de efectos que, siendo ya importantes a corto plazo, se anuncian como muy profundos a largo plazo. Sin suscribir una lectura determinista del proceso (puesto que cabe imaginar retrocesos y distorsiones, que pueden ser recurrentes), lo cierto es que éste parece tener una *vis inertiae* considerable. En efecto, confluyen para hacerlo posible y, en cierto modo, para garantizar su éxito (o para incrementar la probabilidad de su éxito) factores muy diversos, así como las presiones convergentes de los agentes reguladores, los inversores institucionales y los ahorradores locales.

De este modo, los procesos en curso se ven impulsados por tres conjuntos de factores principa-

les: por cambios en el sistema político global, que se corresponden con una nueva etapa en la formación de un orden político internacional; por cambios en los mercados financieros; y por la difusión de un determinado lenguaje moral. En los tres conjuntos de factores, el mundo anglosajón ha desempeñado un papel de innovación y protagonismo. El resultado es el desarrollo de un diseño institucional del que forman parte las nuevas modalidades de gobierno corporativo y los códigos de conducta correspondientes. Esto constituye un nuevo experimento en la búsqueda de un equilibrio entre los principios de legitimidad y eficacia de las organizaciones económicas. En este caso, se parte del supuesto de que ese nuevo diseño permite operar con ambos criterios a la vez, como si hubiera entre ellos una complementariedad y un refuerzo mutuo (y no la necesidad de un *trade off*).

Evidentemente, este experimento tiene que seguir su curso histórico. La práctica misma decidirá si las expectativas suscitadas hasta ahora por su aparición y su desarrollo serán satisfechas a lo largo del tiempo, o no. Por el momento, su desarrollo parece no estar cayendo en los excesos de un diseño institucional excesivamente denso (como el del diseño completo de 'constitucionalismo organizativo' propuesto por algunos autores: Evan 1975).

A través de este proceso, estamos asistiendo a la convergencia entre las formas institucionales y culturales de la sociedad global y las de las organizaciones económicas. Las de éstas últimas parecen orientadas en una dirección fácil de reconocer desde la perspectiva de la teoría de la empresa civil esbozada al comienzo de este estudio, porque apuntan a la realización de varios de los rasgos distintivos de este modelo.

Apuntan, primero, en la dirección de la creación de una autoridad de tipo constitucional en la empresa, decisoria, y con capacidad ejecutiva, pero sometida a una estructura de equilibrio relativo de poderes, y obligada a dar cuenta y razón de sus actos. Segundo, esta evolución promueve el establecimiento de un marco de reglas de juego internas que, por un lado, estarían orientadas a facilitar la consecución del objetivo del incremento de los rendimientos económicos de la empresa y, por consiguiente, de su supervivencia en un medio cada vez más competitivo, y que, por otro lado, serían reglas formales de convivencia y de deliberación entre puntos de vista e intereses distintos de los varios agentes implicados en ella. Tercero, la

evolución sugiere una senda orientada hacia un aumento sustancial del equivalente a un 'espacio público' en el interior de la empresa, un incremento de la cantidad y la calidad de la información y de las oportunidades de acceso a ella, y el aumento consiguiente de las oportunidades para participar en los procesos de deliberación (por lo pronto de los accionistas, dejando a un lado el tema, importante pero distinto, y que merece un tratamiento diferenciado, de los demás *stakeholders*). Cuarto, el curso de los acontecimientos evoca el problema (que debemos considerar como un problema clásico, en sentido estricto) de cómo contribuir a formar aquellas disposiciones y aquel *ethos* (o carácter moral) de los agentes que sean apropiados para el ejercicio de ese tipo de autoridad limitado y responsable, para la interiorización de esas reglas de convivencia, y para la participación responsable de los individuos en ese espacio público de deliberación; y asimismo sugiere que la solución a ese problema pasa porque esos agentes desarrollen el sentido de la libertad personal combinado con el sentido cívico.

Pero ocurre algo más, y algo que debe llamar nuestra atención hacia la fragilidad relativa de las instituciones a la hora de hacer frente a futuros problemas. El proceso en curso apunta, también, a la apertura cada vez mayor de las empresas en su medio, a su inmersión en él. Pero si las fronteras entre ellas y el entorno son extremadamente porosas, ello significa que es fácil salir y entrar en ellas. Los accionistas pueden hacer así presión a sus directivos con la amenaza de que pueden irse; pero también con la de que pueden abrir las puertas a 'los bárbaros' que están fuera, para que entren en cualquier momento, quizá en el menos esperado (Burrough, Helyar 1990) La experiencia de gobernar una 'casa de cristal' se convierte así en un reto inmenso a la capacidad de juicio y de decisión de quienes ejerzan la autoridad en la empresa.

Éstos pueden intentar reforzar su control de la situación; y en cierto modo es inevitable que lo intenten, habida cuenta su experiencia previa y su carácter (formado por esa experiencia). Lo pueden hacer mediante diversos mecanismos: el blindaje, los núcleos duros, la elección de consejeros independientes afines y el apoyo de agentes reguladores proclives a la intervención pública. También pueden intentar influir en los mercados mediante campañas de relaciones públicas, la compra de los medios de comunicación, y un trato especial del mundo de los auditores y los analistas financieros. De esta manera no harían sino emular a los políti-

cos que intentan algo semejante todos los días mediante las artes de la persuasión y de la propaganda, los grupos mediáticos afines y el uso de encuestas de opinión.

El éxito de estas operaciones de consolidación de la posición de la propia autoridad depende en ambos casos (el de los empresarios y el de los políticos) de la amplitud de los mercados (tanto más pequeños, tanto más fáciles de controlar), de la capacidad de atención y de juicio de las unidades elementales y básicas de los mercados, que son los agentes individuales (tanto menos informados o más ingenuos, tanto más fáciles de manipular), y del ritmo de los acontecimientos (tanto más rápido tanto más denso o lleno de acontecimientos, y, presuntamente, tanto menos fácil de controlar).

El curso de los acontecimientos dirá, aquí y allí, caso a caso, si estos directivos recuperan así el control de las cosas; o si, no consiguiéndolo, su esfuerzo será visto un día, retrospectivamente, como el intento de 'poner puertas al campo' (como señalaba Don Quijote a su amigo Sancho, cabalgando por los espacios abiertos de Castilla). Pero en este caso, el hábito de vivir en un espacio incontrolable acabará creando un mundo de empresarios y directivos, de accionistas y de intermediarios, muy distinto.

Referencias bibliográficas

- Berle, Adolph A. y Gardiner C. Means. 1968. *The modern corporation and private property*. Nueva York: Harcourt, Brace and World.
- Blair, Margaret. 1995. *Ownership and control*. Washington D.C.: The Brookings Institution.
- Burrough, Bryan y John Helyar. 1990. *Barbarians at the gate. The fall of RJR Nabisco*. Londres: Random, Arrow Books.
- Comisión Especial para el Estudio de un Código Ético de los Consejos de Administración de las Sociedades. 1998. *El Gobierno de las Sociedades Cotizadas*. Madrid: Comisión Nacional del Mercado de Valores.
- Conseil National du Patronat Français y Association Française des Entreprises Privées. 1995. *Le conseil d'administration des sociétés cotées*. Paris: C.N.P.F. y A.F.E.P.
- Chandler, Alfred, Jr. 1990. *Scale and scope. The dynamics of industrial capitalism*. Cambridge,

- Mass.: Harvard.
- Della Porta, Donatella e Yves Mény. 1995. *Démocratie et corruption en Europe*. Paris: Découverte.
- DiMaggio, Paul y Walter Powell. 1991. "The Iron Cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields", en W. Powell y P. DiMaggio eds., *The new institutionalism in organizational analysis*, Chicago: The University of Chicago Press, pp. 63-82.
- Evan, William. 1975. "Power, conflict and constitutionalism in organizations", *Social Science Information*, 14, 1: 53-80.
- Homans, George C. 1967. *The nature of social science*. Nueva York: Harcourt, Brace and World.
- Lorsch, Jay. 1989. *Pawns vs potentates*. Boston, Mass.: Harvard Business School.
- Milken, Michael. 1999. "Prosperity and social capital", *The Wall Street Journal Europe*, 24 de junio.
- Monks, Robert A. G. y Nell Minow. 1995. *Corporate governance*. Cambridge, Mass.: Blackwell.
- Monks, Robert A. G. y Nell Minow. 1996. *Watching the watchers: corporate governance for the 21st century*. Cambridge, Mass.: Blackwell.
- North, Douglass C. 1990. *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Novak, Michael. 1996a. *Business as a calling. Work and the examined life*. Nueva York: The Free Press.
- Novak, Michael. 1996b. *The future of the corporation*. Washington, D.C.: The AEI Press.
- Novak, Michael. 1996c. *The fire of invention, the fuel of interest on intellectual property*. Washington, D.C.: The AEI Press.
- Novak, Michael. 1997. *On corporate governance. The corporation as it ought to be*. Washington, D.C.: The AEI Press.
- Pérez-Díaz, Víctor. 1997. *La esfera pública y la sociedad civil*. Madrid: Taurus.
- Pérez-Díaz, Víctor. 1999. "The 'soft side' of employment policy and the Spanish experience", en Paul Heywood, ed., *Politics and policy in democratic Spain: no longer different?*, Londres: Frank Cass.
- Pérez-Díaz, Víctor y Juan Carlos Rodríguez. 1995. "Inertial choices: an overview of Spanish human resources, practices and policies", en Richard Locke, Thomas Kochan y Michael Piore, eds., *Employment relations in a changing world economy*, Cambridge, Massachusetts: The MIT Press.
- Pérez-Díaz, Víctor, Juan Carlos Rodríguez y Elisa Chuliá. 1998. "Cajas y bancos: una experiencia de diversidad institucional", *Papeles de Economía Española*, 74-75.
- Polybius. 1979 [s.II a.C.]. *The rise of the Roman Empire*. Trad. I. Scott-Kilvert; editado por F.W. Walbank. Londres: Penguin Books.
- Robert, Denis. 1996. *La justicia o el caos*. Trad. M. Wazcquez. Barcelona: Muchnik.
- Rodríguez, Juan Carlos. 1996. "Gobierno corporativo en la banca española en los años noventa", *ASP Research Papers* 15(a)/1996.
- Rodríguez, Juan Carlos. 1997. "Políticas de recursos humanos y relaciones laborales en la banca española en los años noventa", *ASP Research Papers* 16(a)/1997.
- Roe, Mark. 1994. *Strong managers, weak owners*. Princeton: Princeton University Press.
- The Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance. 1992. *The financial aspects of corporate governance*. Londres: Gee.
- Useem, Michael. 1996. *Investor capitalism. How money managers are changing the face of corporate America*. Nueva York: Basic Books.

ASP Research Papers

Números publicados

- 1(a)/1994 **Víctor Pérez-Díaz**, *La posibilidad de la sociedad civil: carácter, retos y tradiciones*
- 1(b)/1994 **Víctor Pérez-Díaz**, *The possibility of civil society: its character, challenges and traditions* (también en John Hall ed., *Civil Society. Theory, History, and Comparison*, Cambridge, Polity Press, 1994)
- 2(a)/1994 **Víctor Pérez-Díaz y Juan Carlos Rodríguez**, *Opciones inerciales: políticas y prácticas de recursos humanos en España (1959-1993)*
- 2(b)/1994 **Víctor Pérez-Díaz y Juan Carlos Rodríguez**, *Inertial choices: Spanish human resources policies and practices (1959-1993)* (también en Richard Locke, Thomas Kochan, Michael Piore eds., *Employment Relations in a Changing World Economy*, Cambridge, Mass., MIT Press, 1995)
- 3(a)/1994 **Víctor Pérez-Díaz y Juan Carlos Rodríguez**, *De opciones reticentes a compromisos creíbles. Política exterior y liberalización económica y política: España 1953-1986*
- 3(b)/1994 **Víctor Pérez-Díaz y Juan Carlos Rodríguez**, *From reluctant choices to credible commitments. Foreign policy and economic and political liberalization: Spain 1953-1986* (también en Miles Kahler ed. *Liberalization and Foreign Policy*, Nueva York, Columbia University Press, 1997)
- 4(a)/1994 **Víctor Pérez-Díaz**, *El reto de la esfera pública europea*
- 4(b)/1994 **Víctor Pérez-Díaz**, *The challenge of the European public sphere*
- 4(c)/1994 **Víctor Pérez-Díaz**, *Le défi de l'espace publique européen* (también en *Transeuropéennes*, 3 [primavera], 1994)
- 5(a)/1994 **Víctor Pérez-Díaz**, *Transformaciones de una tradición: campesinos y agricultura en Castilla entre mediados del siglo XVI y mediados del siglo XX* (también en A. M. Bernal et al., *Antiguo Régimen y liberalismo. Homenaje a Miguel Artola*, Madrid, Alianza, 1994)
- 6(a)/1994 **Víctor Pérez-Díaz**, *Aguante y elasticidad: observaciones sobre la capacidad de adaptación de los campesinos castellanos de este final de siglo* (también en *Papeles de Economía Española*, 60/61, 1994)
- 7(a)/1994 **Víctor Pérez-Díaz**, *Un desorden de baja intensidad: observaciones sobre la vida española de la última década (y algunas anteriores), y el carácter y la génesis de su sociedad civil* (también en AB Asesores ed., *Historias de una década: Sistema financiero y economía española 1984-94*, Madrid, AB Asesores, 1994)
- 7(b)/1994 **Víctor Pérez-Díaz**, *A low intensity disorder: observations on Spanish life over the past decade (and some prior ones), and the character and genesis of its civil society* (también en AB Asesores ed., *Views on a decade: the Spanish economy and financial system 1984-1994*, Madrid, AB Asesores, 1994)

- 8(a)/1995 **Benjamín García Sanz**, *La contaminación ambiental en España: el estado de la cuestión*
- 9(a)/1995 **Josu Mezo**, *Política del agua en España en los años ochenta y noventa: la discusión del Plan Hidrológico Nacional*
- 10(a)/1995 **Víctor Pérez-Díaz**, *La educación en España: reflexiones retrospectivas* (también en Julio Alcaide *et al.*, *Problemas económicos españoles en la década de los 90*, Barcelona, Galaxia Gutenberg/Círculo de Lectores, 1995)
- 11(a)/1995 **Víctor Pérez-Díaz**, *El largo plazo y el "lado blando" de las políticas de empleo: Aspectos sociales e institucionales del problema del empleo en España a mediados de los años noventa* (también publicada por el "Business and Civil Society Seminar")
- 12(a)/1995 **Elisa Chuliá-Rodrigo**, *La conciencia medioambiental de los españoles en los noventa*
- 13(a)/1996 **Víctor Pérez-Díaz**, *Elogio de la universidad liberal* (también en *Claves*, No. 63, Junio 1996)
- 14(a)/1996 **Berta Álvarez-Miranda**, *Los incendios forestales en España (1975-1995)*
- 15(a)/1996 **Juan Carlos Rodríguez**, *Gobierno corporativo en la banca española en los años noventa*
- 16(a)/1997 **Juan Carlos Rodríguez**, *Políticas de recursos humanos y relaciones laborales en la banca española de los años noventa*
- 17(a)/1997 **Víctor Pérez-Díaz**, *La política y la sociedad civil españolas ante los retos del siglo XXI*
- 18(b)/1998 **Víctor Pérez-Díaz**, *The 'soft side' of employment policy and the Spanish experience* (también publicado en *West European Politics*, 21 (4), 1998; y en Paul Heywood ed., *Politics and Policy in Democratic Spain: no Longer Different?*, Londres, Frank Cass, 1999)
- 19(b)/1998 **Víctor Pérez-Díaz**, *State and public sphere in Spain during the Ancien Régime* (también publicado en *Daedalus*, 127, (3), 1998)
- 20(a)/1998 **Juan Carlos Rodríguez y Berta Álvarez-Miranda**, *La opinión pública española y el euro: análisis de grupos de discusión*
- 21(a)/1998 **Víctor Pérez-Díaz y Juan Carlos Rodríguez**, *Los empresarios gallegos. Análisis de una encuesta de opinión.*
- 22(b)/1998 **Víctor Pérez-Díaz**, *Putting citizens first: the tasks facing Europe, her public sphere and the character of her public authority* (también publicada en francés: "La Cité européenne" en *Critique Internationale*, n. 1, 1998; y la primera parte: "La ciudad europea" en *Política Exterior*, Vol. XIII, n. 67, enero/febrero 1999).
- 23(b)/1998 **Víctor Pérez-Díaz**, *From 'civil war' to 'civil society': social capital in Spain from the 1930s to the 1990s.*

- 24(a)/1998 **Víctor Pérez-Díaz y Juan Carlos Rodríguez**, *Jóvenes gallegos: disposiciones y comportamientos ante la educación y el mercado de trabajo.*
- 25(a)/1998 **Víctor Pérez-Díaz**, *El comienzo y la autoridad: sociedad civil, ciudadanía y liderazgo político.*
- 25(b)/1999 **Víctor Pérez-Díaz**, *The beginning and the authority. Civil society, citizenship and political leadership.*
- 26(a)/1999 **Josu Mezo**, *Tecnologías de la información, sociedad y economía: perspectivas de cambio en los próximos años.*
- 27(a)/1999 **Víctor Pérez-Díaz**, *Europa y los nacionalismos.* También en *Claves de la razón práctica*, n. 97, noviembre 1999.
- 27(b)/1999 **Víctor Pérez-Díaz**, *The role of civil and uncivil nationalisms in the making of Europe.*
- 28(a)/1999 **Víctor Pérez-Díaz**, *Legitimidad y eficacia. Tendencias de cambio en el gobierno de las empresas.*

Otras publicaciones de los miembros de ASP

Pérez-Díaz, Víctor, Josu Mezo y Berta Álvarez-Miranda. *Política y economía del agua en España.* Madrid, Círculo de Empresarios, 1996.

Pérez-Díaz, Víctor, Berta Álvarez-Miranda y Elisa Chuliá. *La opinión pública ante el sistema de pensiones.* Barcelona, La Caixa, 1997.

Pérez-Díaz, Víctor, Elisa Chuliá y Berta Álvarez-Miranda. *Familia y sistema de bienestar; La experiencia española con el paro, las pensiones, la sanidad y la educación.* Madrid, Fundación Argenteria - Visor dis., 1998.

ASP Research Papers están orientados al análisis de los procesos de emergencia y consolidación de las sociedades civiles europeas y la evolución de sus políticas públicas.

En ellos, se concederá atención especial a España y a la construcción de la Unión Europea; y, dentro de las políticas públicas, a las de recursos humanos, sistema de bienestar, medio ambiente, y relaciones exteriores.

ASP Research Papers focus on the processes of the emergence and consolidation of European civil societies and the evolution of their public policies.

Special attention is paid to developments in Spain and in the European Union, and to public policies, particularly those on human resources, the welfare system, the environment, and foreign relations.