

<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	11
<b>PRÓLOGO</b> .....	13
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	17
<b>I. LOS FINES ESENCIALES DEL GOBIERNO CORPORATIVO Y EL DISEÑO DEL CONSEJO EN LA EMPRESA FAMILIAR</b> .....	25
1. El gobierno de la empresa familiar y sus fines .....	25
2. Ventajas y utilidades del consejo de administración en la empresa familiar ...	27
3. Los obstáculos que deben superar las empresas familiares para implantar un consejo de administración .....	29
4. ¿Cuándo es oportuno implantar un consejo de administración en la empresa familiar?. .....	32
5. Los fines esenciales del consejo de administración en la empresa familiar .....	34
6. El consejo de administración y la revitalización estratégica de la empresa .....	36
7. La influencia del consejo en el desarrollo de las capacidades de los directivos y la organización .....	39
8. La función de comunicación e información del consejo .....	41
9. El diseño del consejo de administración en la empresa familiar .....	43
<b>II. NIVELES Y TIPOLOGÍAS DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN</b> .....	47
1. Introducción .....	47
2. Consejo de administración «mono-negocio» con una única estructura directiva .....	50
3. Consejo de administración en un «grupo» de negocios diversificado con pluralidad de estructuras directivas .....	54

4.	Consejo de administración «holding» en una estructura corporativa con consejos de administración «filiales» .....	58
5.	Consejo de administración «patrimonial» o family office (owners council) .....	61
6.	Algunas consideraciones finales .....	65
<b>III.</b>	<b>LA AGENDA DE GOBIERNO DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN .....</b>	<b>69</b>
1.	Introducción .....	69
2.	El modelo conceptual de gobierno y sus fundamentos .....	72
3.	El conocimiento del negocio .....	77
4.	La configuración institucional del poder y las decisiones .....	81
5.	El propósito de la empresa .....	88
6.	El entorno de la empresa .....	94
7.	Conclusiones .....	98
<b>IV.</b>	<b>LOS CONSEJEROS FAMILIARES: CUALIDADES Y FORMACIÓN PARA MEJORAR SU DESEMPEÑO .....</b>	<b>103</b>
1.	Los consejeros familiares y la composición del consejo .....	103
2.	Los distintos tipos de consejeros familiares .....	106
3.	Las cualidades de los consejeros familiares .....	110
4.	Las formas de selección de los consejeros familiares .....	116
5.	Los consejeros familiares y su formación .....	119
6.	Evaluación y rotación de consejeros familiares .....	124
<b>V.</b>	<b>LOS CONSEJEROS EXTERNOS E INDEPENDIENTES: CUALIDADES, SELECCIÓN Y RE-TRIBUCIÓN .....</b>	<b>127</b>
1.	¿Qué aportan los consejeros externos e independientes a la empresa familiar? .....	127
2.	¿Cuántos consejeros externos conviene tener? ¿Porqué es importante la pluralidad? .....	129
3.	Las notas de «externalidad» e «independencia» del consejero .....	131
4.	Competencias y experiencia del consejero externo .....	133
5.	Cualidades y actitudes de los consejeros externos .....	137
6.	El proceso de selección de los consejeros externos .....	139
7.	El consejero externo y su retribución .....	143
8.	Dedicación y compromiso del consejero externo .....	144
<b>VI.</b>	<b>EL PRESIDENTE DEL CONSEJO Y SU LIDERAZGO EN LA EMPRESA FAMILIAR .....</b>	<b>147</b>
1.	La misión del presidente del consejo y sus funciones principales .....	147
2.	Perfil y cualidades del presidente del consejo .....	149
3.	El presidente del consejo y la distribución de las tareas en el equipo .....	152
4.	La preparación de las reuniones del consejo .....	155
5.	Las reuniones del consejo: dirección, moderación y acuerdos .....	160

6.	La comunicación con los ejecutivos, los accionistas y la familia .....	163
7.	Evaluación, rotaciones y retiro .....	166
<b>VII.</b>	<b>COMO GESTIONAR EFICAZMENTE LAS REUNIONES DEL CONSEJO .....</b>	<b>171</b>
1.	La determinación de la periodicidad de las reuniones del consejo .....	171
2.	El diseño de la agenda del consejo: contenido y prioridades .....	174
3.	Adecuación de la sala de reuniones para el trabajo del consejo .....	177
4.	Gestión de la información y rendición de cuentas al consejo .....	178
5.	La conducción y moderación de los debates en el consejo .....	184
6.	La adopción de decisiones: acuerdo, consenso y votación .....	186
<b>VIII.</b>	<b>EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN Y LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DIRECTIVO .....</b>	<b>191</b>
1.	Funciones del consejo de administración respecto al desarrollo de la organización y evaluación de la dirección .....	191
2.	El diseño de la organización y las responsabilidades directivas .....	193
3.	La evaluación de directivos no familiares .....	196
4.	La evaluación de directivos miembros de la familia .....	199
5.	Evaluación de miembros de la familia que son simultáneamente directivos y consejeros .....	201
6.	Implementación de comités de evaluación imparciales y eficaces .....	204
<b>IX.</b>	<b>LA EVALUACIÓN DEL CONSEJO. PLANES DE MEJORA Y ROTACIÓN DE CARGOS .....</b>	<b>207</b>
1.	La evaluación del consejo y su utilidad en la empresa familiar .....	207
2.	Sugerencias y criterios para afrontar la evaluación del consejo .....	209
3.	Fórmulas de evaluación de desempeño del consejo de administración .....	211
4.	La evaluación funcional del consejo como órgano de gobierno .....	212
5.	Evaluación personal de los miembros del consejo de administración familiares, ejecutivos y externos .....	215
6.	El procedimiento de evaluación y sus distintas fases .....	218
<b>X.</b>	<b>LA COORDINACIÓN DEL CONSEJO Y EL ROL DEL CONSEJERO COORDINADOR .....</b>	<b>227</b>
1.	La figura del consejero coordinador. Antecedentes .....	227
2.	El consejero coordinador en la empresa familiar .....	232
3.	El liderazgo compartido del consejero coordinador .....	236
4.	El consejero coordinador como garante de la colegialidad y la independencia del consejo .....	239
5.	La comunicación con los accionistas, familia, directivos y stakeholders .....	241
6.	Conclusiones .....	243
	<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>247</b>
	<b>EPÍLOGO .....</b>	<b>251</b>

## Índice de tablas

1. Ventajas y obstáculos del Consejo de Administración en la Empresa Familiar .....	31
2. Los 3 fines del Consejo de Administración .....	36
3. Consejo de administración «mono-negocio» .....	51
4. Consejo de administración de un grupo diversificado .....	55
5. Consejo de administración de una corporación .....	59
6. Consejo de administración patrimonial o family office .....	63
7. Los 4 ejes del modelo conceptual .....	74
8. Modelo conceptual de funciones de gobierno del consejo de administración (I) .....	76
9. Modelo conceptual de funciones de gobierno del consejo de administración (II) .....	100
10. Competencias y cualidades del consejero familiar .....	116
11. Formación en consejos de administración .....	124
12. Competencias y cualidades de los consejeros externos .....	139
13. Proceso de selección de consejeros externos .....	142
14. Perfil y actitudes del presidente del consejo .....	152
15. Funciones del presidente del consejo .....	155
16. Diseño de la agenda del consejo .....	176
17. Información y rendición de cuentas .....	183
18. Metodologías de evaluación directiva .....	198
19. Evaluación funcional del consejo (anexo I) .....	221
20. Evaluación funcional y personal del consejo (anexo II) .....	222
21. El consejero coordinador y los modelos de gobierno corporativo .....	231
22. Funciones del consejero coordinador (General) .....	235
23. Funciones del consejero coordinador en la empresa familiar .....	236