

El prestigi empresarial: Anàlisi a través de les conselleries creuades

Carlos Sicilia, Oriol Lordan, David Gonzalez-Prieto

Universitat Politècnica de Catalunya (Spain)

carlos.sicilia@upc.edu, oriol.lordan@gmail.com, david.gonzalez.prieto@gmail.com

Received July, 2011

Accepted September, 2011

Resum

Objecte: En la literatura sobre xarxes de conselleries creuades, *interlocked directorate* o *interlocks*, s'ha plantejat la presència de consellers creuats com un factor influent en el prestigi d'una empresa (Mizruchi, 1996). Aquesta teoria es basa en què, pel fet de tenir diversos interlocks amb empreses importants, els *stakeholders* de l'empresa n'haurien de tenir una percepció de prestigi més elevada. El que es pretén amb aquest estudi preliminar és presentar un estudi exploratori i plantejar línies futures de recerca sobre aquesta qüestió.

Disseny/metodologia/enfocament: En un primer estudi preliminar, s'ha avaluat la xarxa d'interlocks que componen les empreses pertanyents al rànquing de l'Informe MERCO 2010 d'Espanya. Aquest és un rànquing de reputació corporativa de gran èxit a Espanya i en actual expansió internacional ja utilitzat en articles recents (Luna & Fernández, 2010). Per a més profunditat d'anàlisi es consideraran altres variables com cotitzar en l'índex de referència del mercat espanyol, l'IBEX 35, i la localització de la seu social.

Aportacions i resultats: S'obtenen relacions positives significatives entre la quantitat de conselleries comunes amb altres empreses i la percepció de prestigi que dona l'empresa als seus *stakeholders*. Paral·lelament, s'obtenen relacions positives significatives entre el prestigi i el cotitzar a l'IBEX 35. Finalment, s'identifiquen banca, construcció i energia com els sectors que fan un ús més intensiu de les conselleries creuades.

Limitacions: Els resultats d'aquest estudi preliminar obren el camí a futurs estudis sobre la influència entre el prestigi i els interlocks (Mizruchi, 1996). Per una validació de la teoria descrita s'hauria de replicar aquest estudi en diferents regions i, amb una mostra major observar l'efecte que tenen les conselleries creuades sobre la percepció de prestigi de l'empresa.

Implicacions pràctiques/Valor afegit: Aquest és el primer estudi que mostra la existència d'una relació entre els interlocks i el prestigi empresarial. Fa palesa la importància de la composició dels consells per a la percepció de prestigi de les empreses.

Paraules clau: prestigi, conselleries creuades, MERCO, consells d'administració

Codis JEL: G32, G34

Title: The business prestige: A preliminary study based on interlocks within companies

Abstract

Purpose: The literature on interlocked directorate or interlocks has proposed the presence of cross-directors as an influential factor in the prestige of a firm (Mizruchi, 1996). This theory is based on the fact that, by having multiple companies with interlocks within them, major stakeholders of the company ought to have a higher perception of prestige. The aim of this preliminary study is to present an exploratory study and suggest future research lines on this issue.

Design/methodology/approach: In a first preliminary study, we evaluate the interlocks network comprising companies belonging to the ranking established by the MERCO report in Spain for the year 2010. This is a well-known ranking of corporate reputation in Spain used in recent articles (Luna & Fernandez, 2010). For further analysis, other variables are considered as being quoted in the Spanish market benchmark index, IBEX 35, and the location of the headquarters.

Findings: Significant positive relationship was obtained between the number of directorships shared with other public companies and the perceived prestige that stakeholders perceive from the firm. Similarly, we obtain significant positive correlation between the prestige and being listed

on the IBEX 35. Finally, we identified banking, construction and energy sectors as the ones that use interlocking directorates more intensively.

Research limitations: The results of this preliminary study show the viability of future studies about prestige and interlocks (Mizruchi, 1996). For the validation of the theory described in this study, it should be replicated in different regions and, with larger samples, to observe the effect that interlocks have on the perception of prestige of the company.

Practical implications / Originality/value: This is among the first studies showing the existence of a relationship between interlocks and business prestige. It highlights the importance of the composition of the boards for the perceived prestige of enterprises.

Keywords: prestige, interlocks, MERCO, boards

Jel Codes: G32, G34

1. Introducció

Les conselleries creuades han estat l'indicador de relació entre empreses més utilitzat al llarg de les dues últimes dècades (Mizruchi et al., 2006). Es coneix per conselleria creuada (*interlocking directorate*) el fet que una persona que pertany al consell d'administració d'una empresa, sigui amb el perfil que sigui (executiu, dominical o extern), alhora pertanyi al consell d'administració d'una segona empresa: entre aquestes s'estableix una relació que es coneix per creuament de consellers (Allen, 1974; Burt, 1979; Burt, 1980; Scott, 1991a; Scott, 1991b; Mizruchi, 1996; Barringer & Harrison, 2000). En el camp de l'anàlisi de relacions i estudi del comportament dels individus i organitzacions s'introdueix el concepte d'anàlisi de xarxes socials. Les relacions entre humans, bé com a persones o bé com a organitzacions, defineixen xarxes que representen aquestes relacions (Salancik, 1995). Les xarxes d'empreses són, per tant, un cas particular de les xarxes socials. En elles els actors són organitzacions i les relacions, com en el cas d'aquest estudi, poden ser de conselleries creuades (Barringer & Harrison, 2000) tenint una vessant de xarxa organitzativa i una altra de xarxa interpersonal. En els *interlocks*, entre dues organitzacions hi ha una persona: les empreses no es connecten directament si no és a través de consellers. De la mateixa manera, els

consellers també estan relacionats quan comparteixen lloc en un o més consells d'administració, el que dóna lloc a una xarxa de persones (Zajac, 1988).

Entre les funcions que desenvolupen els membres dels consells d'administració es troba la de donar legitimitat al consell davant dels accionistes y la resta de *stakeholders* (Bazerman & Schoorman, 1983; Pfeffer & Salancik, 1978). En la literatura (Bazerman & Schoorman, 1983; Mizruchi, 1996) ja s'ha deixat plantejat que una empresa, pel fet de tenir conselleries creuades amb diferents empreses, hauria d'augmentar la percepció de prestigi que tenen els seus *stakeholders* a causa del prestigi de les empreses amb les quals comparteix consellers. La dificultat de verificar aquesta hipòtesi era el de tenir un índex vàlid amb el qual mesurar el prestigi de les empreses i, d'aquesta manera, veure les correlacions entre el prestigi i les conselleries creuades. A Espanya existeix, des de l'any 2000, el Monitor Empresarial de Reputació Corporativa (MERCOS), un instrument d'avaluació reputacional que mesura el prestigi de les empreses. Amb els anys, aquest índex ha anat millorant i consolidant-se com a índex de prestigi empresarial convertint-se en un referent a nivell nacional i internacional i essent utilitzat en estudis recents (Luna & Fernández, 2010).

En el present estudi s'explora aquesta qüestió sobre legitimitat i prestigi de les empreses derivada dels seus consells. Per fer-ho s'utilitzen tècniques d'anàlisi de xarxes socials sobre la xarxa de conselleries creuades de les 100 empreses més prestigioses a Espanya segons l'índex MERCOS i s'avaluaren les correlacions dels resultats amb aquest índex. Altres variables que es tenen en compte són el cotitzar en l'IBEX 35 i el tenir la seu social a Espanya.

2. El paradigma de la xarxa

Des de fa anys es ve utilitzant el paradigma de la xarxa en l'estudi del comportament dels individus i les organitzacions. Els vincles, bé entre persones o bé entre organitzacions, defineixen xarxes que representen aquestes relacions (Salancik, 1995). El paradigma de la xarxa s'utilitza en múltiples disciplines científiques (Grandori & Soda, 1995). En els estudis sobre economia en general i en els de *management* en particular s'assumeix que no té sentit analitzar l'individu fora del context de les relacions que estableix amb altres, es diu que l'individu està immers en el context social (Granovetter, 1985). La qüestió fonamental en la investigació sobre xarxes socials és observar i explicar de quina manera l'estructura de relacions socials en què els actors estan immersos afecta el seu comportament i,

si és possible, que aquesta explicació transcendeixi el cas concret que s'observa (Mizruchi et al., 2006).

Les xarxes creen un context tant d'oportunitats com de restriccions per als actors: proporcionen l'accés a béns i recursos però també condicionen el comportament imposant costos i restriccions (Salancik, 1995). La part positiva n'és l'accés a la informació que permet la difusió de la innovació. Les xarxes també intervenen en les transaccions entre els actors i permeten la col·laboració entre els individus, finalment proporcionen accés a recursos i al poder (Brass, et al., 2004). La part negativa és que les xarxes suposen un mitjà sobre el qual els actors reben pressions de l'entorn (Gulati & Westphal, 1999) de la mateixa manera que poden ser fonts d'incertesa (Lang & Lockhart, 1990). En abordar l'estudi utilitzant les xarxes socials en qualsevol dels camps que els són d'aplicació cal dissenyar l'anàlisi tenint en compte diversos aspectes. A continuació es detallen fent especial èmfasi a la seva aplicació en l'àmbit de la gestió.

En abstracte, una xarxa no és més que un conjunt de nodes units entre si per relacions (Grandori & Soda, 1995). En la seva concreció, els nodes de la xarxa social poden ser diversos tipus d'actors en funció de la recerca que es planteja. Els actors poden ser individus, subgrups dins d'una organització (*working units*), les organitzacions o agrupacions d'aquestes, per exemple sectors econòmics (Brass et al., 2004), fins i tot poden ser actors no humans, en general qualsevol unitat social amb sentit (Contractor et al., 2006).

Entre els actors poden existir multitud de formes de relació tant formals com informals: expressions d'afecte (i de desafecte) com amiatat o respecte, interaccions en el treball, fluxos de recursos materials i immaterials (consell, formació) i aliances entre molts altres (Contractor et al., 2006; Provan et al., 2007). L'elecció dels actors i les relacions que els connecten només està limitada per la imaginació de l'investigador (Brass et al., 2004). Scott (1991) agrupa els estudis sobre xarxes corporatives en funció de si el focus de l'anàlisi són les persones, les empreses o els sectors i en funció de la relació que els uneix: personal, capital o comercial donant lloc a diverses estratègies de recerca diferents. La que es proposa en aquest estudi correspon a una xarxa on els nodes són empreses i els vincles entre aquestes són persones.

Les xarxes entre persones s'utilitzen per investigar sobre diversos aspectes psicològics i socials. Se sap que les relacions interpersonals dins l'empresa afecten el repartiment de poder, canvis de llocs de treball, fluxos d'informació, actituds, oportunitats de promoció i suport social (Salancik, 1995). Segons Brass et al.

(2004) influeixen en qüestions relatives al lideratge, el comportament i el rendiment en el treball. A mode d'exemple, diverses publicacions recents analitzen comportaments dels individus dins de l'organització amb la posició que aquests ocupen en la xarxa social per exemple pel que fa a lideratge (Goodwin et al., 2008), valors personals i creativitat (Zhou et al., 2009) i *citizenship behavior* (Bowler & Brass, 2006; Zagenczyk et al., 2008) entre d'altres.

3. Conselleries creuades

Com s'ha explicat prèviament, es coneix per conselleria creuada (*interlocked directorate* o *interlock*) el fet que una persona pertanyi a diversos consells d'administració (Allen, 1974; Burt, 1979; Burt, 1980; Scott, 1991a; Scott, 1991b; Mizruchi, 1996; Barringer & Harrison, 2000). Aquesta situació pot donar-se amb diverses persones coincidents en ambdós consells. Tot i que la definició de Mizruchi (1996) especifica que una conselleria creuada s'estableix quan una persona que la seva *primary affiliation* és una empresa i, a més a més, pertany al consell d'una altra, es dona per entès que la persona que estableix la relació és conseller en ambdues empreses però pot ser més afecte a una de les dues. Una excepció són els *management interlocks* que s'estableixen quan un executiu d'una empresa és, alhora, conseller d'una altra (OECD, 2009). Hallock (1997) parla també d'*any-employee interlock* quan un empleat d'una empresa, qualsevol empleat matisant que pot ser actual o retirat, forma part del consell d'administració d'una altra.

En el camp de l'anàlisi de relacions i estudi del comportament dels individus i les organitzacions s'introdueix el concepte d'anàlisi de xarxes socials. Les xarxes d'empreses són un cas particular de les xarxes socials. En elles els actors són organitzacions i les relacions poden ser de diversos tipus: consorcis, aliances, xarxes, *joint ventures*, associacions comercials i, també, conselleries creuades (Barringer & Harrison, 2000). Trienekens i Beulens (2001) afegeixen a més les relacions verticals entre proveïdors i clients. La xarxa de consellers s'anomena dual de la xarxa d'empreses i, alhora, la xarxa d'empreses és dual de la de consellers (Breiger, 1974).

Utilitats i significat

Les conselleries creuades, en general, no són un fenomen casual, sinó que han de tenir algun propòsit per haver sobreviscut al llarg dels anys (Dooley, 1969). Estudis longitudinals realitzats sobre la persistència dels encreuaments perduts per causes fortuïtes (Richardson, 1987; Westphal et al., 2006) confirmen que les conselleries creuades responen a l'interès de les empreses o de les persones a través de les

quals s'estableixen. En un altre estudi (Hallock, 1997) es va contemplar la possibilitat que les conselleries creuades s'establissin de forma aleatòria comparant simulacions informàtiques amb xarxes reals: les conclusions són que el nombre de consellers creuats real era substancialment més gran que l'esperat i que només una part de les conselleries creuades es podien explicar atenent exclusivament a relacions de negoci documentades entre les empreses. A continuació es concreten quines són les funcions de les conselleries creuades que es descriuen en la literatura i, alhora, què indiquen les relacions d'aquest tipus entre un grup d'empreses.

Fluxos d'informació

En múltiples estudis qualitius i quantitius s'observen les conselleries com conductes pels quals flueixen diversos tipus d'informació (Allen, 1974; Haunschild, 1993; Mizruchi, 1996; Geletkanycz & Hambrick, 1997; Haunschild & Beckman, 1998; Keister, 1998). Tot i que el traspàs d'informació entre els consells només s'ha observat de forma indirecta, és evident que l'existència de la conselleria creuada suposa, si més no, una via potencial per a això i també per a l'exercici de la influència i el poder d'unes organitzacions sobre altres (Scott, 1991). Per a les empreses relacionades, la informació que flueix per la xarxa de consellers constitueix un valuós recurs al qual es pretén accedir (Mintz & Schwartz, 1981; Davis, 1991). En aquest cas, la informació és d'alta credibilitat ja que s'obté de primera mà i l'accés a ella té un cost, a priori, relativament baix (Haunschild & Beckman, 1998).

Haunschild i Beckman (1998) mostren que les organitzacions utilitzen la informació proveïda per les conselleries creuades en diferent mesura en funció del seu origen i que també està condicionada per altres fonts disponibles. En aquest estudi resulten menys influents en les empreses grans i aquelles que participen en associacions de grans empreses amb reunions periòdiques dels CEO. D'altra banda les activitats amb contacte permanent amb la premsa i les conselleries creuades amb empreses similars tenen major importància. En qualsevol cas, el que l'estudi d'Haunschild i Beckman (1998) posa de manifest és que les conselleries creuades són una font d'informació que influeix en la presa de decisions en l'organització i que la seva importància depèn de les circumstàncies. De la quantitat de lliure circulació d'informació a través de la xarxa es deriven múltiples conseqüències. La disponibilitat d'informació sobre l'entorn i sobre altres empreses porta a la ràpida difusió de les innovacions: les empreses amb més consellers creuats tendeixen a adoptar abans les noves pràctiques (Davis, 1991; Mizruchi, 1996; Geletkanycz &

Hambrick, 1997). En el mateix sentit, les formes organitzatives i les opcions estratègiques tendeixen a imitar (Haunschild, 1993; Haunschild & Beckman, 1998), gràcies al coneixement que unes firmes tenen d'altres a causa dels consellers que comparteixen (Barringer & Harrison, 2000), amb la finalitat de reduir la incertesa o per la influència mútua que s'exerceixen (DiMaggio & Powell, 1983; Geletkanycz & Hambrick, 1997). La conseqüència d'aquest fet és que el flux d'informació a través del pont que estableixen els consellers compartits afavoreix l'isomorfisme institucional (Haunschild, 1993). En són exemples la difusió de les pràctiques organitzatives a través de la xarxa de consellers com mostren el treball de Davis (1991) sobre les *poison pills* anteriorment comentat i el de Palmer, Jennigs i Zhou (1993) sobre l'adopció en forma de múltiples divisions per part de diverses empreses relacionades als Estats Units. Recentment s'ha proposat un conjunt de factors que poden incrementar o disminuir la facilitat en la difusió de les pràctiques organitzatives (Shropshire, 2010). Aquesta imitació també es pot deure a la influència social. En compartir espais de discussió sobre la pràctica de la gestió i altres temes que afecten a l'empresa, els consellers acaben compartint una visió similar d'aquestes qüestions. Al final, els consellers creuats, entre altres formes de relació dels consells, són una via per a la difusió d'idees i reflexions sobre la gestió més enllà del fet de compartir experiències concretes i pràctiques individuals (Geletkanycz & Hambrick, 1997).

El flux d'informació entre uns i altres consells d'administració es pot establir horitzontalment entre empreses sense interessos comuns, però també és possible que la informació flueixi entre l'empresa principal i les subsidiàries en ambdues direccions (Gulati & Westphal, 1999). Així, la informació es pot utilitzar per a propòsits com el control, la connivència i altres (Haunschild & Beckman, 1998).

La disponibilitat de diversos tipus d'informació d'una empresa sobre una altra fa que el risc d'adquisició i fusió sigui més gran entre empreses que comparteixen consellers (Haunschild, 1993) i també n'incrementa el risc d'operacions hostils d'adquisició (via OPAs) entre empreses que conviuen a les mateixes estructures socials (Daveni & Kesner, 1993). L'empresa principal disposa d'informació de primera mà sobre l'empresa que desitja adquirir ja que algun dels seus consellers són comuns. Atès que els consellers han de tenir accés a la informació sobre la signatura per exercir les seves funcions, també seran capaços de valorar millor la bondat d'una possible adquisició o fusió.

Traces de poder

S'ha discutit sobre el fet que les conselleries creuades suposen indicadors del poder d'unes empreses sobre altres (Mintz & Schwartz, 1981; Mizruchi, 1996). L'exercici del poder per aquesta via és evident si reflecteix relacions de propietat, normalment possessió d'accions o participacions (Kono et al., 1998), però també poden reflectir altres tipus de relacions de poder com la dependència de recursos, participacions accionaries o, fins i tot, si les pròpies conselleries són indicadors de poder per se (Scott, 1991). Altres veuen molt diferents les xarxes de propietat de les xarxes de consellers (Ren et al., 2009) de manera que, només en alguns casos, les connexions estan relacionades amb la propietat. En les economies on està més desenvolupada la separació entre propietat i control, les conselleries creuades estan més lluny de representar les relacions de propietat que en aquelles economies on tal separació és menys evident (Windolf & Beyer, 1995).

4. Consells, conselleries creuades i prestigi

Tant des de la perspectiva de la dependència de recursos com des de la teoria de l'agència una de les funcions de cada membre del consell d'administració és la de dotar de legitimitat al consell per exercir les funcions directives i elevar la confiança en l'empresa a través del prestigi de cadascun dels directius (Hillman & Dalziel, 2003; Pfeffer & Salancik, 1978).

En l'exercici de les funcions de servei (consell i assessorament, aportació d'informació...) els consellers posen a disposició de la firma les pròpies relacions entre ells (Stevenson & Radin, 2009) i amb membres d'altres consells d'administració (Wincent et al., 2010). Aquesta funció relacional s'ha vingut a denominar capital social (Adler & Kwon, 2002; Stevenson & Radin, 2009). L'aportació a l'empresa del capital social és present en tots els nivells de direcció però guanya importància en el cas del consell d'administració (Stevenson & Radin, 2009). Per la seva pròpia definició, el capital social deriva de xarxes de relacions entre els individus (Borgatti & Foster, 2003). La disposició de capital social suposa avantatges en determinades circumstàncies, especialment quan els vincles permeten accedir a recursos escassos o quan les xarxes de relació són poc denses (Burt, 1997), en la terminologia de xarxes es diu que permeten salvar espais buits a la xarxa (*structural holes*) (Burt, 2000).

El capital social en els consells pren diverses formes però la que és més evident és la presència en altres consells d'administració. La presència d'un conseller en múltiples consells aporta tots els avantatges que s'han descrit en els paràgrafs

anteriors però, en aquest cas, interessa destacar que el currículum de creuaments presents i futurs del consellers contribueix a la reputació individual de cadascun d'ells com a bons gestors. Aquells consellers que participen en més consells i, per tant, compten amb un capital social més gran, tenen més possibilitats de ser cooptats per a d'altres consells (Haunschild & Beckman, 1998; Zajac, 1988; Zajac & Westphal, 1996). El mecanisme de cooptació funciona de forma que són els membres del consell els que proposen l'entrada de nous membres, mesura que habitualment es justifica per la reputació d'aquests. Aquest recurs que aporten els consellers amb bona reputació s'anomena *reputational capital* (Petrick et al., 1999) i s'ha proposat que el nombre de consells diferents en els que participa un determinat conseller pot ser indicador de la reputació de tal conseller (Vafeas, 1999).

El capital reputacional s'atribueix habitualment als consellers externs (Ting, 2009), aquells que no estan afiliats a l'empresa si no és pel lloc que ocupen en el consell d'administració. Les organitzacions coopten consellers externs per la legitimitat que els proporciona comptar amb membres d'altres consells que han dirigit o estan dirigint empreses d'èxit; una conseqüència d'aquesta pràctica és que les estructures organitzatives i les estratègies de les empreses acaben adoptant les mateixes formes (Haunschild, 1993) però també és una forma de justificar la gestió que el consell duu a terme (Geletkanycz & Hambrick, 1997; Mizruchi, 1996).

Els consells obtenen legitimitat del capital social dels seus membres. El concepte de legitimitat es refereix a la confiança que la propietat té en els agents a qui encarrega la gestió. La confiança en que actuaran de forma correcta aplicant les pràctiques ben conegudes entre les empreses del sector. De la mateixa forma que la legitimitat i el capital social són característiques del consell que interessen essencialment als *stakeholders* interns, també formen part d'una característica de major abast que és el prestigi o la reputació, entesa en aquest cas com la del conjunt de l'organització. En alguns casos el prestigi de la organització s'identifica amb el prestigi de l'alta direcció (Daveni & Kesner, 1993) i s'assumeix que el prestigi de la organització depèn del prestigi de l'equip directiu (*top management team*) (Hillman & Dalziel, 2003).

La reputació de l'empresa per als *stakeholders* externs es mostra, doncs, dependent de la reputació del consell d'administració. La legitimitat del consell és una característica desitjada per part dels *stakeholders* interns, especialment pels propietaris. Ambdues característiques del consell, reputació i legitimitat, es troben estretament relacionades amb el capital social dels seus membres.

Aquest plantejament que vincula el capital social derivat de les conselleries creuades amb la reputació de l'empresa s'ha proposat com una de les motivacions per establir conselleries creuades (Bazerman & Schoorman, 1983; Hillman & Dalziel, 2003; Pfeffer & Salancik, 1978). Així com la mesura del capital social troba una aproximació excel·lent en el comptatge de les conselleries creuades, la reputació o el prestigi són conceptes que requereixen mesures més complexes i que impliquen un component subjectiu: el que es mesura és una percepció del prestigi (Mael & Ashforth, 1992).

A Espanya es publica, des de l'any 2000, el Monitor Empresarial de Reputació Corporativa (MERCOS), un instrument d'avaluació reputacional que mesura la reputació de les empreses. Luna i Fernández (2010) l'utilitzen per l'anàlisi de la informació que revelen les grans multinacionals estrangeres a Espanya. Aquestes multinacionals són escollides d'entre els rànquings MERCOS 2004-2007.

En aquest cas, s'avaluaran les correlacions entre l'índex MERCOS i les característiques egocèntriques obtinguts de la xarxa d'*interlocks* per explorar si el fet de tenir una gran quantitat de consellers creuats amb diferents companyies té una relació positiva amb la percepció de prestigi que els *stakeholders* tenen de l'empresa.

Seguint amb l'estudi del prestigi de les empreses i sense deixar de banda el concepte de formar part d'un conjunt pot proporcionar a una empresa un determinat prestigi, cal considerar que altres factors poden afectar a la reputació percebuda de l'empresa. Es prendrà en consideració, per exemple, si la pertinença a l'IBEX 35, aporta a l'empresa una percepció de prestigi superior.

5. L'índex MERCOS

El Monitor Empresarial de Reputació Corporativa, MERCOS, es va començar a elaborar el 1999, amb l'objectiu d'avaluar la reputació corporativa de les empreses que operen a Espanya. Després d'onze edicions de MERCOS a Espanya, el monitor s'ha convertit en un referent a nivell nacional i internacional, amb un important reconeixement en el món empresarial. MERCOS valora les diferents facetes que conformen aquesta reputació, utilitzant per aquest propòsit un procés basat en diverses etapes destinades a recopilar les dades procedents de diferents fonts d'informació.



Taula 1. Procés d'elaboració de l'índex MERCÓ (2011)

El resultat final és un índex que constitueix la base d'un rànquing publicat anualment durant la segona setmana del mes d'abril. La informació necessària per a l'elaboració de MERCÓ es divideix en diferents processos consecutius (Taula 1).

L'enquesta a directius (avaluació general i sectorial) té com a objectiu conèixer l'opinió sobre la reputació corporativa de les empreses espanyoles des del punt de vista dels directius de les companyies més importants del país, utilitzant un qüestionari obert. Atenent als resultats obtinguts en aquesta fase, es porta a terme una selecció d'empreses per participar en les següents etapes. En l'avaluació d'experts, les 90 empreses seleccionades en el procés anterior són valorades per 5 grups d'experts: analistes financers, associacions de consumidors, ONG, sindicats i periodistes econòmics. MERCÓ Persones és un monitor que valora l'atractiu de les diferents empreses com a llocs per treballar, partint dels punts de vista de diferents agents: els treballadors de les empreses, estudiants universitaris, antics alumnes d'escoles de negoci, la població general i directors de recursos humans, utilitzant també un benchmarking d'indicadors de gestió de recursos humans. La fase de Tracking MERCÓ té com a objectiu la valoració de la reputació de les empreses seleccionades per part de la població general com a consumidors, a través de la valoració de 11 variables relacionades amb la reputació corporativa, de les quals una és incorporada a MERCÓ Empreses. L'objectiu de l'avaluació directa és la valoració per part de tècnics qualificats d'Anàlisi i Recerca, dels mèrits relatius a la seva reputació corporativa presentats per les 90 empreses seleccionades a partir del rànquing provisional.

Resultats Econòmic - Financers <ul style="list-style-type: none"> •Benefici comptable •Rendibilitat •Qualitat de la informació econòmica 	Qualitat del Producte - Servei <ul style="list-style-type: none"> •Valor del producte •Valor de la marca •Servei al client 	Reputació Interna <ul style="list-style-type: none"> •Adequació de la cultura al projecte empresarial •Qualitat de la vida laboral •Avaluació i recompensa
Ètica i Responsabilitat social corporativa <ul style="list-style-type: none"> •Ètica empresarial •Compromís amb la comunitat •Responsabilitat social i mediambiental 	Dimensió global i Presència internacional <ul style="list-style-type: none"> •Expansió internacional •Aliances estratègiques •Relació online amb els stakeholders 	Innovació <ul style="list-style-type: none"> •Inversions en I+D •Renovació del portafolis de productes i serveis •Nous canals

Taula 2. Variables d'avaluació del MERCO (2011)

El MERCO estableix sis variables de primer nivell, que es desagreguen en tres variables de segon nivell i que, en conjunt, suposen un dels criteris per a l'elaboració dels rànquings anuals definitius (Taula 2).

6. Mostra i mètode

Per a la investigació, els membres del consell d'administració (un total de 1050) de les 100 empreses considerades van ser extrets de la pàgina web de la Comisió Nacional del Mercado de Valores (CNMV), concretament dels informes de govern corporatiu que les empreses remeten periòdicament a la comissió i contrastats amb les dades de les seves respectives pàgines web corporatives. Els resultats del rànquing MERCO 2010 (Taula 3) s'han obtingut de la seva pàgina web oficial. Les dades sobre les empreses que cotitzen en l'IBEX 35 es van obtenir de múltiples pàgines web d'actualitat econòmica. La seu social de totes les empreses va ser obtinguda de les respectives pàgines web corporatives.

La xarxa d'interlocks s'ha avaluat mitjançant programari específic d'anàlisi de xarxes (Borgatti et al., 2002). Entre els múltiples paràmetres de la xarxa s'ha escollit el de *degree centrality* (GRAU) ja que basa el seu anàlisi en el comptatge de connexions que té un actor dins de la xarxa: respon quina empresa de les estudiades és la més cèntrica basant-se en el nombre total de consellers que aquesta empresa té en comú amb les altres, reflectint d'aquesta manera el capital social del consell de cadascuna. Amb les puntuacions obtingudes en el rànquing MERCO 2010 (Taula 3) s'ha creat la variable INDEX. El fet de cotitzar en l'IBEX 35 s'ha definit mitjançant una variable dicotòmica (IBEX 35). El mateix mètode s'ha seguit en el cas de tenir la seu social a Espanya (ESP). Totes les variables

esmentades (INDEX, GRAU, IBEX35 i ESP) s'han avaluat mitjançant l'anàlisi estadístic de correlació bivariada.

Pos.	Empresa	MERCO	Pos.	Empresa	MERCO
1	Telefónica	10000	51	Banco Popular	3774
2	Santander	9896	52	Leche Pascual	3772
3	Inditex	9856	53	AC Hoteles	3771
4	La Caixa	9066	54	FCC	3753
5	Iberdrola	8885	55	Sol Meliá	3743
6	Repsol	8447	56	Deloitte	3716
7	BBVA	8173	57	ING Direct	3677
8	El Corte Inglés	7816	58	Cepsa	3676
9	Mercadona	7326	59	ESIC	3675
10	Mapfre	5666	60	General Electric	3670
11	Google	5443	61	Banco Sabadell	3659
12	Acciona	5190	62	Gamesa	3657
13	Ikea	5147	63	ADIF	3592
14	Gas Natural	5013	64	BP Oil	3588
15	Vodafone	5011	65	Eroski	3553
16	Coca Cola	4901	66	Iberia	3548
17	Microsoft	4843	67	Mango	3523
18	Indra	4820	68	Sony	3514
19	Ferrovial	4787	69	La Fageda	3490
20	Caja Madrid	4677	70	CLH	3448
21	Danone	4670	71	Lilly	3383
22	Renfe	4490	72	Adecco	3381
23	Abertis	4406	73	Hewlett Packard	3374
24	Nestlé	4402	74	Apple	3354
25	IBM	4378	75	EAE	3338
26	ACS	4352	76	Grupo Siro	3310
27	Grupo Agbar	4319	77	Schneider Electric	3283
28	Siemens	4260	78	Everis	3178
29	Sanitas	4255	79	Grupo Volkswagen	3173
30	Endesa	4254	80	Enagas	3145
31	Bankinter	4216	81	Grupo Planeta	3136
32	DKV Seguros	4211	82	El Bulli	3039
33	ONCE-Fundosa	4184	83	Boston Consulting	3026
34	Price Waterhouse Coopers	4184	84	ABB	2993
35	NH Hoteles	4176	85	Portland	2932
36	Mutua Madrileña	4175	86	Vocento	2921
37	Abengoa	4129	87	Globalia	2883
38	Banesto	4074	88	Dow Chemical	2687
39	Instituto de Empresa	4053	89	Tecnove	2629
40	IESE	4048	90	Adeslas	2471
41	Caja Navarra	4042	91	Alsa	2353
42	Novartis	4041	92	Carrefour	2311
43	MRW	4007	93	Orange (France Telecom)	2301
44	L'Oreal	3986	94	Caixa Catalunya	2271
45	Red Eléctrica de España	3986	95	Grupo Vips	2252
46	Accenture	3957	96	Garrigues	2204
47	ESADE	3955	97	McKinsey	2161
48	Procter & Gamble	3922	98	CAF	2055
49	Bancaja	3871	99	Zeltia	2044
50	Nokia	3831	100	Corporación Mondragón	2000

Taula 3. Rànquing MERCO 2010

Degree Centrality

La *degree centrality*, o centralitat de grau, es defineix com el nombre d'enllaços incidents a un node, per tant, el nombre de vincles que té un node. En xarxes, el

concepte de grau és sovint interpretat en termes de risc immediat d'un node d'aconseguir la informació que està fluint a la xarxa. Si la xarxa és dirigida, els vincles tenen sentit direccional, llavors, es defineixen dues mesures separades de la *degree centrality*: grau d'entrada i grau de sortida. El grau d'entrada és un recompte del nombre de vincles dirigits al node i el grau de sortida és el nombre de vincles que el node dirigeix als altres. En el cas de xarxes de conselleries creuades la xarxa no és dirigida ja que la informació flueix bilateralment, els consellers formen part de les dues empreses donant lloc a un vincle bidireccional.

Per a un graf $G := (V, E)$ amb n vèrtexs, la *degree centrality* $C_D(v)$ pel vèrtex v es:

$$C_D(v) = \frac{\text{deg}(v)}{n-1} \quad (1)$$

Per la representació d'una matriu d'adjacència densa calculant la *degree centrality* per tots els nodes V , en un graf s'obté $\theta(V^2)$. Per la representació d'una matriu d'adjacència dispersa calculant la *degree centrality* per les vores E , en un graf s'obté $\theta(E)$.

La definició de centralitat es pot ampliar als grafs. Sent v^* el node amb major *degree centrality* en G i sent el graf $X := (Y, Z)$ el node n connectat al graf que maximitza següent quantitat (amb y^* sent el node central amb major *degree centrality* en X):

$$H = \sum_{j=1}^{|Y|} C_D(y^*) - C_D(y_j) \quad (2)$$

Llavors, la *degree centrality* del graf G es defineix com:

$$C_D(G) = \frac{\sum_{i=1}^{|V|} C_D(v^*) - C_D(v_i)}{H} \quad (3)$$

H es maximitza quan el graf X conté un node que està connectat a la resta dels nodes i tots els altres nodes estan connectats únicament a aquest node central, gràfic d'estrella. En aquest cas, $H = (n-1)(n-2)$ pel que la *degree centrality* de G es redueix a:

$$C_D(G) = \frac{\sum_{i=1}^{|V|} |C_D(v^*) - C_D(v_i)|}{(n-1)(n-2)} \quad (4)$$

7. Resultats

Tenint identificades totes les connexions existents per a l'estudi, s'obtenen les 51 empreses amb interlocks entre elles pertanyents al rànquing MERCO 2010

utilitzades per a desenvolupar la investigació. La figura 1 mostra les connexions entre elles en forma de graf. A la figura 2 es representa la mateixa xarxa prenent com a variable, més endavant IBEX 35, si l'empresa cotitza a l'IBEX 35. Finalment i de forma anàloga, es pren com a variable, més endavant ESP, si l'empresa té la seu social a Espanya (figura 3). Com es pot apreciar, les úniques empreses que no tenen seu social a Espanya són Vodafone, BP Oil, ABB i Orange.

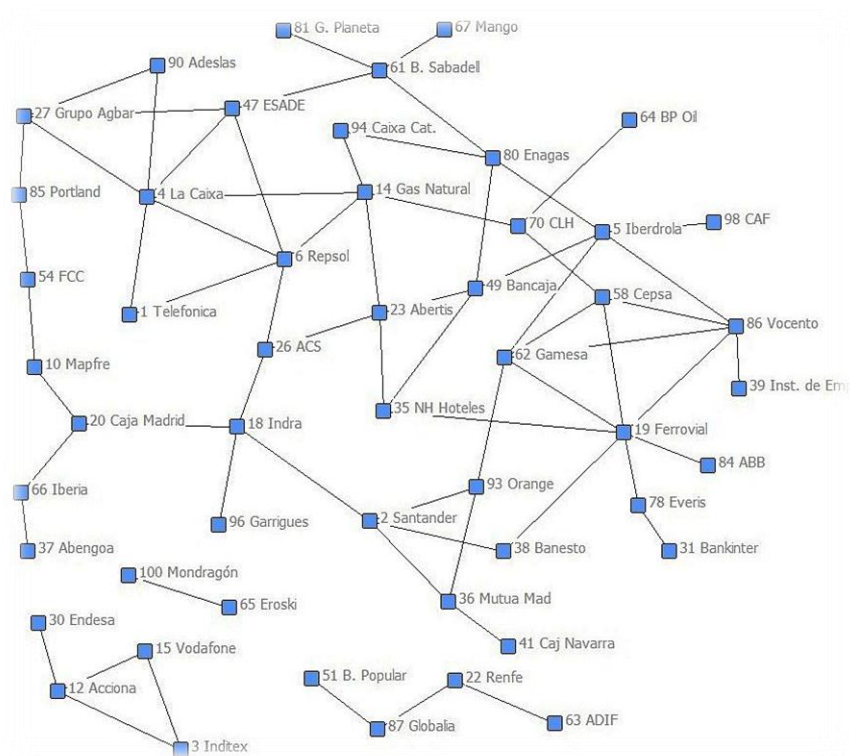


Figura 1. Graf de la xarxa d'empreses pertanyents al rànquing MERCO 2010 amb interlocks entre elles

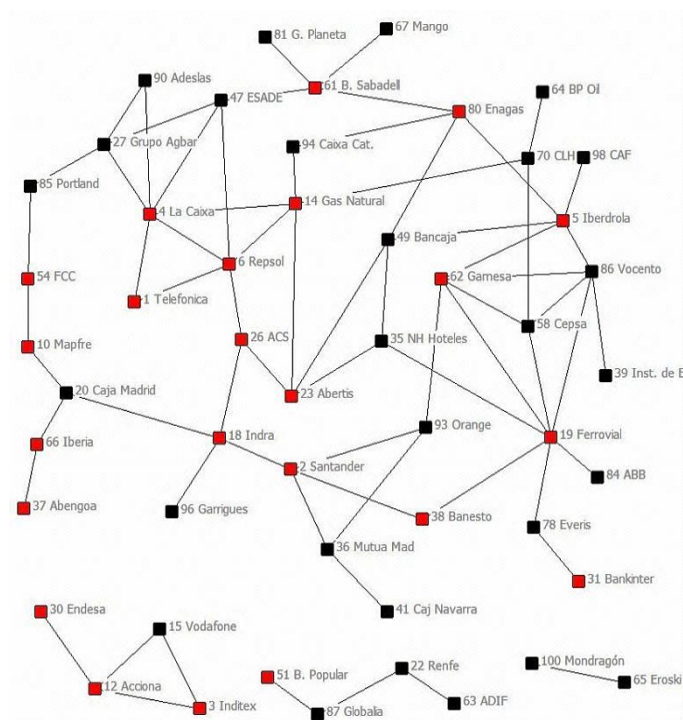


Figura 2. Graf de la xarxa d'empreses pertanyents al rànquing MERCO 2010 amb interlocks entre elles amb la variable IBEX35

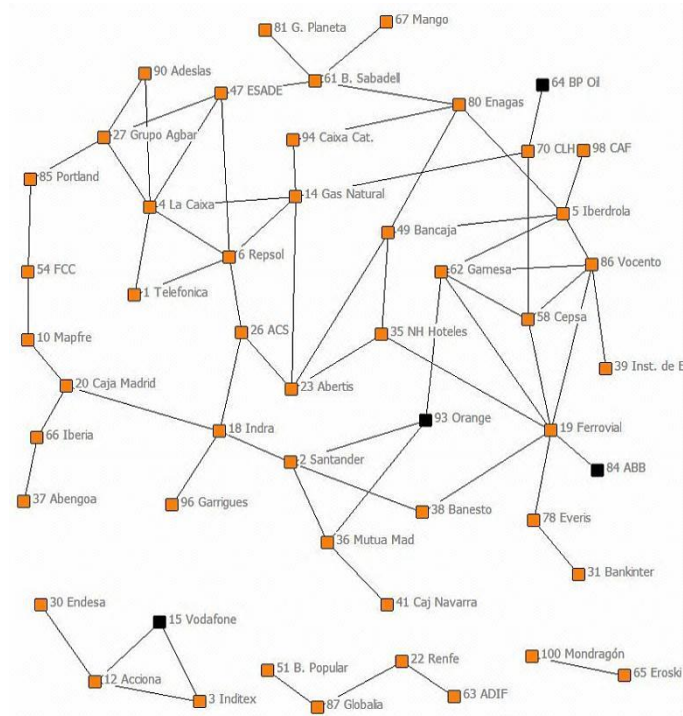


Figura 3. Graf de la xarxa d'empreses pertanyents al rànquing MERCO 2010 amb interlocks entre elles amb la variable ESP

Els resultats obtinguts (Taula 5) són positius i significatius per INDEX-GRAU (0,314), INDEX-IBEX35 (0,504), GRAU-ESP (0,460), GRAU-IBEX35 (0,588) i

IBEX35-ESP (0,405) donant suport preliminar, a la teoria plantejada en aquest estudi. Únicament el cas INDEX-ESP no ha estat significatiu. Els resultats previs de la variable GRAU es mostren a la Taula 4 on, a simple vista, es pot observar com La Caixa, FCC (Foment de Construccions i Contractes) i Portland Ciments són les empreses més centrals. Així mateix, veient les 10 empreses més centrals s'observa que els sectors més centrals són els de banca, construccions i energia, confirmant la tendència que aquests sectors tendeixen a expandir-se amb l'objectiu de posicionar millor en el mercat i suportar de millor manera els canvis en l'economia d'un país. Entre aquestes, totes les empreses tenen seu social a Espanya, a excepció del Grup Agbar, cotitzen en l'IBEX 35.

Empresa	Grau	Empresa	Grau	Empresa	Grau	Empresa	Grau
La Caixa	8	Abertis	4	CLH	3	Inst. de Emp.	1
FCC	8	ACS	4	Orange	3	Caja Navarra	1
Portland	8	ESADE	4	Telefónica	2	B. Popular	1
Repsol	7	Bancaja	4	Mapfre	2	ADIF	1
Gas Natural	7	Cepsa	4	Vodafone	2	BP Oil	1
Ferrovial	7	B. Sabadell	4	Renfe	2	Eroski	1
Iberdrola	6	Enagas	4	Endesa	2	Mango	1
Grupo Agbar	6	Inditex	3	Abengoa	2	G. Planeta	1
Gamesa	6	Caja Madrid	3	Everis	2	ABB	1
Santander	5	NH Hoteles	3	Globalia	2	Garrigues	1
Acciona	5	Mutua Mad.	3	Adeslas	2	CAF	1
Indra	5	Banesto	3	Caixa Cat.	2	Mondragón	1
Vocento	5	Iberia	3	Bankinter	1		

Taula 4. Resultats de la *degree centrality* (GRAU)

Correlació de Pearson	GRAU	ESP	IBEX35
INDEX	0,314**	0,159	0,504**
GRAU		0,460**	0,588**
ESP			0,405**

** . La correlació és significativa al nivell 0,01 (bilateral)

Taula 5. Resultats de l'anàlisi de correlació bivariada

La correlació GRAU-IBEX35 no s'havia plantejat amb anterioritat pel fet que, en primera instància, es volien veure les correlacions amb el prestigi propi d'una empresa. S'ha inclòs per mostrar que cal cercar altres factors que influeixen en el prestigi per oferir un model més coherent. Aquest resultat significa que les empreses que cotitzen a l'IBEX 35 són les més centrals i, per tant, tenen més consellers en comú amb la resta d'empreses, en comparació amb aquelles empreses que no cotitzen en l'IBEX 35. L'IBEX 35 és l'índex de referència del mercat borsari espanyol compost per les cotitzacions de les 35 empreses més importants d'Espanya, mesures en termes de capitalització, sense importar el

sector en què operin. Al ser un índex de referència, s'utilitza com a referent per a la contractació de productes financers com plans de pensions i fons d'inversió. Per tant, no és en absolut sorprenent el resultat obtingut entre aquestes variables (GRAU-IBEX35), ja que molt probablement les empreses més poderoses seran aquelles amb les que es tendeixi a formar relacions. Igual que en el resultat anterior (GRAU-ESP), es fa evident la relació obtinguda per mera observació en analitzar els resultats de la *degree centrality*.

8. Discussió dels resultats

Tot i haver obtingut uns resultats coherents amb l'objectiu de l'estudi, els resultats es basen en una correlació de les variables estudiades. Per poder dur a terme la segona fase d'aquest estudi s'hauria de tenir una mostra considerablement més gran. Al principi de l'estudi es partia d'una mostra de 100 empreses amb els seus respectius 1050 consellers. Tot i això, la mostra s'ha reduït fins a 51 empreses que tenen interlocks entre si. Una altra qüestió a tractar és que, en aquest cas, s'està estudiant únicament Espanya. Els índexs reputacionals d'empreses no estan implementats en tots els països, tot i que el MERCO ja comença a ésser utilitzat a Sud-Amèrica, i replicar aquest estudi i augmentar la mostra s'hauria de fer amb un mateix índex. El motiu pel qual no convé utilitzar diferents índexs integrats en diferents països és que, encara que tots mesuren la reputació i prestigi d'una empresa, cadascun ho mesura de forma diferent i amb diferents escales.

Com s'ha explicat anteriorment, la xarxa ha estat creada a partir dels consellers de cada empresa i s'han buscat aquells consellers que formaven part de varis consells. S'ha de tenir en compte que hi ha d'altres tipus d'interlocks com els *management interlocks* (OECD, 2009) que s'estableixen quan un executiu d'una empresa és, alhora, conseller d'una altra i els *any-employee interlock* (Hallock, 1997) que s'estableixen quan un empleat d'una empresa, qualsevol empleat actual o retirat, forma part del consell d'administració d'una altra. Aquestes dades són molt complicades de trobar i difícilment es poden arribar a recollir dades que permetin reconstruir tota la xarxa.

Els resultats estan indicant que les empreses que compten amb un major capital social en el consell d'administració en forma de consellers creuats també són les que tenen major prestigi davant dels *stakeholders* externs. Aquests són els que utilitza l'índex MERCO per mesurar la reputació. Aquesta relació depèn a més d'altres factors com ho mostra el fet que la correlació amb la pertinença al selectiu IBEX35 també tingui una correlació positiva i significativa quant al prestigi.

Paral·lelament, els resultats permeten concloure que les empreses amb major centralitat dins la xarxa d'interlocks, o sigui, les que tenen majors conselleries creuades, són majoritàriament empreses pertanyents als sectors banca, construcció i energia; tenen seu social a Espanya i cotitzen en l'IBEX 35. De la mateixa manera, queda palesa una relació entre tenir més prestigi i cotitzar en l'índex de referència del mercat espanyol, és a dir, l'IBEX 35. En principi, es descarta una possible influència en el prestigi d'una empresa pel fet de tenir seu social a Espanya donats els seus baixos valors en la correlació duta a terme.

9. Conclusions

Aquest estudi preliminar analitza la xarxa de conselleries de les empreses que formen el rànquing MERCO 2010 cercant la relació entre el prestigi de l'empresa i el capital social del consell. Els resultats obtinguts mostren una tendència positiva cap a la proposta plantejada, entre d'altres, per Mizruchi (1996) que les empreses, pel fet de tenir una major *degree centrality* dins la xarxa d'interlocks aconseguen una millor percepció de prestigi dels *stakeholders*. En aquest cas s'observa una relació positiva i significativa entre conselleries creuades i reputació. També s'aventura que el fenomen és més complex i que cal cercar altres factors influents.

Arrel dels resultats obtinguts es proposa la construcció i contrastació d'un model que permeti relacionar els conceptes amb els que hem treballat: capital social del consell d'administració, legitimitat i prestigi. El model haurà de proposar la relació entre els tres establint relacions i causalitats.

S'han proposat, seguint la literatura (Ting, 2009; Vafeas, 1999), les característiques egocèntriques de la xarxa de conselleries creuades com a indicador del capital social dels consells d'administració. Agregant els llocs que els consellers ocupen en altres consells (centralitat de grau en la xarxa de conselleries creuades) s'obté aquest indicador de capital social.

La qüestió de la reputació es refereix a l'atractiu que té l'empresa respecte al dels seus rivals (Fombrun & Shanley, 1990). Aquest deriva de les accions passades que hagi exercit l'organització i de la confiança en que no s'exerciran accions disruptives de la línia que segueix l'empresa. En aquest sentit, la confiança en l'equip directiu (*top management team*) es clau per crear i mantenir aquesta confiança (Petrick et al., 1999). L'interès per la reputació de l'empresa afecta a tots els que, d'una manera o una altra, tenen relació amb ella.

La legitimitat del consell d'administració, en canvi, és una qüestió que interessa més als *stakeholders* interns, però també està relacionada amb el capital social del consell i determinar en major o menor mesura la reputació global de l'empresa (Daveni & Kesner, 1993).

La relació entre la reputació i el capital social es va fent evident però caldria saber com afecta la legitimitat a aquest relació i quins altres elements poden ser determinants. Portaria a justificar, des del punt de vista de les empreses, una de les causes que s'han aventurat per a l'establiment de les conselleries: la creació de prestigi per als consells d'administració i la direcció de les empreses.

Referències

- ADLER, P.S.; KWON, S.W. (2002). Social Capital: Prospects For a New Concept. *The Academy of Management Review*, 27(1): 17-40.
- ALLEN, M.P. (1974). Structure of Interorganizational Elite Cooptation - Interlocking Corporate Directorates. *American Sociological Review*, 39: 393-406. <http://dx.doi.org/10.2307/2094297>
- BARRINGER, B.R.; HARRISON, J.S. (2000). Walking a Tightrope: Creating Value Through Interorganizational Relationships. *Journal of Management*, 26(3): 367-403. <http://dx.doi.org/10.1177/014920630002600302>
- BAZERMAN, M.H.; SCHOORMAN, F.D. (1983). A Limited Rationality Model of Interlocking Directorates. *The Academy of Management Review*, 8(2): 206-217. <http://dx.doi.org/10.2307/257747>
- BORGATTI, S.P.; EVERETT, M.G.; FREEMAN, L.C. (2002). *Ucinet for Windows. Software for Social Networks Analysis*. Harvard, MA: Analytic Technologies.
- BORGATTI, S.P.; FOSTER, P.C. (2003). The Network Paradigm in Organizational Research: A Review and Typology. *Journal of management*, 29(6): 991. <http://dx.doi.org/10.1016/S0149-2063>
- BOWLER, W.M.; BRASS, D.J. (2006). Relational Correlates of Interpersonal Citizenship Behavior: A Social Network Perspective. *Journal of Applied Psychology*, 91(1): 70-82. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.91.1.70>
- BRASS, D.J.; GALASKIEWICZ, J.; GREVE, H.R.; TSAI, W.P. (2004). Taking stock of networks and organizations: A multilevel perspective. *Academy Of Management Journal*, 47: 795-817. <http://dx.doi.org/10.2307/20159624>

- BREIGER, R.L. (1974). Duality of Persons and Groups. *Social Forces*, 53(2): 181-190. <http://dx.doi.org/10.2307/2576011>
- BURT, R.S. (2000). The Network Structure of Social Capital. *Research in Organizational Behavior*, 22(May): 345-423. [http://dx.doi.org/10.1016/S0191-3085\(00\)22009-1](http://dx.doi.org/10.1016/S0191-3085(00)22009-1)
- BURT, R.S. (1979). Structural Theory of Interlocking Corporate Directorates. *Social Networks*, 1: 415-435. [http://dx.doi.org/10.1016/0378-8733\(78\)90006-0](http://dx.doi.org/10.1016/0378-8733(78)90006-0)
- BURT, R.S. (1980). Cooptive Corporate Actor Networks - A Reconsideration of Interlocking Directorates Involving American Manufacturing. *Administrative Science Quarterly*, 25: 557-582. <http://dx.doi.org/10.2307/2392281>
- BURT, R.S. (1997). A Note on Social Capital and Network Content. *Social Networks*, 19(4), 355-373. [http://dx.doi.org/10.1016/S0378-8733\(97\)00003-8](http://dx.doi.org/10.1016/S0378-8733(97)00003-8)
- CONTRACTOR, N.S.; FAUST, K.; WASSERMAN, S. (2006). Testing Multitheoretical, Multilevel Hypotheses about Organizational Networks: An Analytic Framework and Empirical Example. *Academy of Management Review*, 31(3): 681-703. <http://dx.doi.org/10.5465/AMR.2006.21318925>
- DAVENI, R.A.; KESNER, I.F. (1993). Top Managerial Prestige, Power and Tender Offer Response - A Study of Elite Social Networks and Target Firm Cooperation During Takeovers. *Organization Science*, 4: 123-151. <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.4.2.123>
- DAVIS, G.F. (1991). Agents Without Principles - The Spread of the Poison Pill Through the Intercorporate Network. *Administrative Science Quarterly*, 36: 583-613. <http://dx.doi.org/10.2307/2393275>
- DIMAGGIO, P.J.; POWELL, W.W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality. *American Sociological Review*, 48(2): 147-160. <http://dx.doi.org/10.2307/2095101>
- DOOLEY, P.C. (1969). Interlocking Directorate. *American Economic Review*, 59: 314-323.
- FOMBRUN, C.; SHANLEY, M. (1990). What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy. *Academy of Management Journal*, 33(2): 233-258. <http://dx.doi.org/10.2307/256324>

- GELETKANYCZ, M.A.; HAMBRICK, D.C. (1997). The External Ties Of Top Executives: Implications for Strategic Choice and Performance. *Administrative Science Quarterly*, 42: 654-681. <http://dx.doi.org/10.2307/2393653>
- GOODWIN, V.L.; BOWLER, W.M.; WHITTINGTON, J.L. (2008). A Social Network Perspective on LMX Relationships: Accounting for the Instrumental Value of Leader and Follower Networks. *Journal of Management*, 35(4): 954-980. <http://dx.doi.org/10.1177/0149206308321555>
- GRANDORI, A.; SODA, G. (1995). Inter-Firm Networks: Antecedents, Mechanisms and Forms. *Organization Studies*, 16(2): 183-214. <http://dx.doi.org/10.1177/017084069501600201>
- GRANOVETTER, M.S. (1985). Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3): 481-510. <http://dx.doi.org/10.1086/228311>
- GULATI, R.; WESTPHAL, J.D. (1999). Cooperative or Controlling? The Effects of CEO-Board Relations and the Content of Interlocks on the Formation of Joint Ventures. *Administrative Science Quarterly*, 44: 473-506. <http://dx.doi.org/10.2307/2666959>
- GULATI, R.; WESTPHAL, J.D. (1999). Cooperative Or Controlling? The Effects Of CEO-Board Relations and the Content of Interlocks on the Formation of Joint Ventures. *Administrative Science Quarterly*, 44: 473-506. <http://dx.doi.org/10.2307/2666959>
- HALLOCK, K. (1997). Reciprocally Interlocking Boards of Directors and Executive Compensation. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 32: 331-344. <http://dx.doi.org/10.2307/2331203>
- HAUNSCHILD, P.R. (1993). Interorganizational Imitation - The Impact Of Interlocks on Corporate Acquisition Activity. *Administrative Science Quarterly*, 38: 564-592. <http://dx.doi.org/10.2307/2393337>
- HAUNSCHILD, P.R.; BECKMAN, C.M. (1998). When Do Interlocks Matter?: Alternate Sources of Information and Interlock Influence. *Administrative Science Quarterly*, 43: 815-844. <http://dx.doi.org/10.2307/2393617>
- HILLMAN, A.J.; DALZIEL, T. (2003). Boards of Directors and Firm Performance: Integrating Agency and Resource Dependence Perspectives. *Academy Of Management Review*, 28: 383-396.

- KEISTER, L.A. (1998). Engineering Growth: Business Group Structure and Firm Performance in China's Transition Economy. *American Journal Of Sociology*, 104: 404-440. <http://dx.doi.org/10.1086/210043>
- KONO, C.; PALMER, D.A.; FRIEDLAND, R.; ZAFONTE, M. (1998). Lost in Space: The Geography of Corporate Interlocking Directorates. *American Journal of Sociology*, 103: 863-911. <http://dx.doi.org/10.1086/231292>
- LANG, J.R.; LOCKHART, D.E. (1990). Increased Environmental Uncertainty and Changes in Board Linkage Patterns. *The Academy of Management Journal*, 33(1): 106-128. <http://dx.doi.org/10.2307/256354>
- LUNA, L.; FERNÁNDEZ, J.L. (2010). Corporate Social Reporting for Different Audiences: The Case of Multinational Corporations in Spain. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 17(5): 272-283. <http://dx.doi.org/10.1002/csr>
- MAEL, F.; ASHFORTH, B.E. (1992). Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of the Reformulated Model of Organizational Identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2): 103-123. <http://dx.doi.org/10.1002/job.4030130202>
- MINTZ, B.; SCHWARTZ, M. (1981). Interlocking directorates and interest group formation. *American Sociological Review*, 46(6): 851-869. <http://dx.doi.org/10.2307/2095083>
- MIZRUCHI, M.S.; STEARNS, L.B.; MARQUIS, C. (2006). The Conditional Nature of Embeddedness: A Study of Borrowing by Large US Firms, 1973-1994. *American Sociological Review*, 71: 310-333. <http://dx.doi.org/10.1177/000312240607100207>
- MIZRUCHI, M.S. (1996). What do interlocks do? An analysis, critique, and assessment of research on interlocking directorates. *Annual Review of Sociology*, 22: 271-298. <http://dx.doi.org/10.1146/annurev.soc.22.1.271>
- OECD, (2009) *Minority Shareholdings 2008*.
- PALMER, D.A.; JENNINGS, P.D.; ZHOU, X.G. (1993). Late Adoption of the Multidivisional Form by Large United-States Corporations - Institutional, Political, and Economic Accounts. *Administrative Science Quarterly*, 38: 100-131. <http://dx.doi.org/10.2307/2393256>

- PETRICK, J.A.; SCHERER, R.F.; BRODZINSKI, J.D.; QUINN, J.F.; AININA, M.F. (1999). Global Leadership Skills and Reputational Capital: Intangible Resources for Sustainable Competitive Advantage. *The Academy of Management Executive (1993-2005)*, 13(1): 58-69.
- PFEFFER, J.; SALANCIK, G.R. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper and Rows.
- PROVAN, K.G.; FISH, A.; SYDOW, J. (2007). Interorganizational Networks at the Network Level: A Review of the Empirical Literature on Whole Networks. *Journal of Management*, 33(3): 479-516. <http://dx.doi.org/10.1177/0149206307302554>
- REN, B.; AU, K.Y.; BIRTCH, T.A. (2009). China's Business Network Structure During Institutional Transitions. *Asia Pacific Journal of Management*, 26: 219-240. <http://dx.doi.org/10.1007/s10490-008-9106-3>
- RICHARDSON, R.J. (1987). Directorship Interlocks And Corporate Profitability. *Administrative Science Quarterly*, 32: 367-386. <http://dx.doi.org/10.2307/2392910>
- SALANCIK, G.R. (1995). WANTED: A Good Network Theory of Organization. *Administrative Science Quarterly*, 40(2): 345-349. <http://dx.doi.org/10.2307/2393642>
- SCOTT, J. (1991). Networks of corporate power: A comparative assessment. *Annual Review of Sociology*, 17, 181-203. <http://dx.doi.org/10.1146/annurev.so.17.080191.001145>
- SCOTT, J. (1991). *Social Networks: a Handbook*. London: Sage Publications.
- SHROPSHIRE, C. (2010). The Role of the Interlocking Director and Board Receptivity in the Diffusion of Practices. *Academy of Management Review*, 35(2): 246-264. <http://dx.doi.org/10.5465/AMR.2010.48463333>
- STEVENSON, W.B.; RADIN, R.F. (2009). Social Capital and Social Influence on the Board of Directors. *Journal of Management Studies*, 46: 16-44. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00800.x>
- TING, H.I. (2009). Do Reputational Capital Boards Enhance Corporate Reputation? *International Research Journal of Finance and Economics*, 23: 89-103
- TRIENEKENS, J.H.; BEULENS, A.J.M. (2001). Views on inter-enterprise relationships. *Production Planning & Control*, 12(5): 466-477. <http://dx.doi.org/10.1080/0953728011004269>

- VAFEAS, N. (1999). Board Meeting Frequency and Firm Performance. *Journal of Financial Economics*, 53(1): 113-142. [http://dx.doi.org/10.1016/S0304-405X\(99\)00018-5](http://dx.doi.org/10.1016/S0304-405X(99)00018-5)
- WESTPHAL, J.D.; BOIVIE, S.; CHNG, D.H.M. (2006). The Strategic Impetus for Social Network Ties: Reconstituting Broken CEO Friendship Ties. *Strategic Management Journal*, 27: 425-445. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.525>
- WINCENT, J.; ANOKHIN, S.; ÖRTQVIST, D. (2010). Does Network Board Capital Matter ? A Study of Innovative Performance In Strategic SME Networks. *Journal of Business Research*, 63(3): 265-275. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ibusres.2009.03.012>
- WINDOLF, P.; BEYER, J. (1995). Cooperative Capitalism - Corporate Networks in Germany and Britain. *Kolner Zeitschrift fur Soziologie und Sozialpsychologie*, 47: 1-36.
- ZAGENCZYK, T. J.; GIBNEY, R.; MURRELL, A.J.; BOSS, S.R. (2008). Friends Don't Make Friends Good Citizens, but Advisors Do. *Group & Organization Management*, 33(6): 760-780. <http://dx.doi.org/10.1177/1059601108326806>
- ZAJAC, E.J. (1988). Interlocking Directorates as an Interorganizational Strategy - A Test of Critical Assumptions. *Academy Of Management Journal*, 3: 428-438. <http://dx.doi.org/10.2307/256558>
- ZAJAC, E.J.; WESTPHAL, J.D. (1996). Director Reputation, CEO-Board Power, and the Dynamics of Board Interlocks. *Administrative Science Quarterly*, 41: 507-529. <http://dx.doi.org/10.2307/2393940>
- ZHOU, J.; BRASS, D.J.; SHIN, S.J.; CHOI, J.; ZHANG, Z.X. (2009). Social Networks, Personal Values, And Creativity: Evidence For Curvilinear And Interaction Effects. *The Journal of Applied Psychology*, 94(6): 1544-1552. <http://dx.doi.org/10.1037/a0016285>

Intangible Capital, 2011 (www.intangiblecapital.org)



El artículo está con Reconocimiento-NoComercial 3.0 de Creative Commons. Puede copiarlo, distribuirlo y comunicarlo públicamente siempre que cite a su autor y a Intangible Capital. No lo utilice para fines comerciales. La licencia completa se puede consultar en <http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0/es/>