

El rol de los presidentes de Consejos de Administración en cambio: liderando el Consejo (2/3)

AUTOR

Carlos Losada Marrodán
Codirector del Programa
para Consejeros de Esade

Miembro del equipo
académico del Centro de
Gobierno Corporativo de
Esade

Febrero 2021

Nota previa

El presente artículo es el segundo una serie de tres entregas¹ orientadas a una comprensión más actualizada y completa del rol de los presidentes de Consejos de Administración² para facilitar una reflexión que conduzca a mejores prácticas en los Consejos. Este es nuestro deseo.

Artículos relacionados:

El rol de los presidentes de Consejos de Administración en cambio: de figuras honorables a articuladores de intereses (1/3)

[Ver artículo](#)

El rol de los presidentes de Consejos de Administración en cambio: otras relaciones y prácticas importantes. Tendencias de futuro (3/3)

[Ver artículo](#)

Introducción

En el primer artículo de la serie abordamos uno de los rasgos que más ha transformado el papel de los presidentes de los Consejos de Administración: la necesidad de articular intereses en ocasiones difíciles de articular, no solo como puede suponerse entre los *stakeholders*, si no especialmente entre grupos de accionistas. En el presente texto abordamos lo que es, en parte, una consecuencia de este hecho: la dirección y el liderazgo del Consejo de Administración.

Nos disponemos a “diseccionar” gran parte de las actividades que realizan los presidentes para liderar adecuadamente sus Consejos.

Para proceder a esa disección dividiremos el artículo en actividades realizadas antes de los Consejos (actividades preparatorias); durante los Consejos; y por último, analizaremos el final y la actividad post Consejo. Vamos a ello.

¹ La presente serie se basa en una adaptación del trabajo realizado para el estudio: Shekshnia et al., 2021.

² Es importante hacer notar que cuando en el presente artículo nos referimos a la figura del presidente, la circunscribimos a la de presidente del Consejo de Administración NO ejecutivo.

Actividades previas al Consejo (*premeeting*)

Los presidentes realizan muchas actividades antes de los Consejos. Podemos distinguir actividades “remotas”, una preparación de las condiciones para que el funcionamiento del Consejo en general y las reuniones en concreto “vayan bien” (están muy orientadas a ayudar a los consejeros a estar preparados, a desarrollar criterio para la toma de decisiones y evitar un exceso de asimetría en la información que disponen unos y otros actores: consejeros ejecutivos, dominicales e independientes). A estas actividades se suman las “inmediatas”: las actividades propias de la preparación de cada sesión del Consejo.

1. Preparación remota: asimetría de la información

Todos los presidentes son conscientes del desigual nivel de información entre los miembros del Consejo: los ejecutivos, los dominicales, los independientes, etc. tienen niveles de información muy distintos sobre los temas a tratar y decidir. Esta reducción de la desigual información es trabajada expresamente por ellos para minimizarla y permitir una mayor calidad en los debates y en las decisiones. Antes de los Consejos o, más exactamente entre Consejo y Consejo, los presidentes orientan su actividad para que los consejeros tengan información relevante, que les permita conocer la situación del entorno y la compañía y su probable futuro.

Esta actividad no suele ser “neutral”. Los presidentes buscan crear precondiciones para el acuerdo, el consenso de acuerdo con su propio criterio: «yo tiendo a dar mucha información, antes y durante el Consejo, especialmente para los independientes. No hay que olvidar que cada vez más estos se ven afectados por los *proxys* que orientan el voto de

los accionistas. Todos los consejeros son objeto de influencia de muchos *stakeholders*». Aquí también, el objetivo perseguido es “evitar sorpresas” y, en las palabras de varios presidentes, «gestionar los “egos”» de ciertos consejeros.

Algunos presidentes, conocedores de los ritmos de decisión de sus consejeros, avanzan en un Consejo algún tema para poder ir “calentando motores” y cuando llegue la hora de decidir, el asunto ya esté “maduro” (*ripen*). Esta idea es muy importante para los buenos presidentes: acertar con cuándo abordar un tema. Son conscientes y hábiles para ir trabajando temas sobre los que se propone decidir, solo cuando se dan las condiciones adecuadas entre consejeros (solo cuando ya está “maduro”). Cada caso es tratado de manera “adocrática” para conseguir que madure, pero muchas veces se utilizan “prácticas” ya en funcionamiento para evitar la mencionada asimetría: «Cada quince días hacemos un *update* de la situación de la industria, especialmente sobre la competencia». Otro presidente añadía: «Hay mucha información y mucho acceso a información, compartiendo la base de datos que yo mismo he creado con antelación cuando fui consejero delegado. Los sistemas informáticos son muy potentes. Lo he impuesto porque en nuestro sector hay una enorme obligación de transparencia».

Desde esta perspectiva “más remota” todavía, casi todas las compañías tienen un *induction program* para los nuevos consejeros y unas actualizaciones para todo el Consejo (nuevos y veteranos) para garantizar una preparación adecuada cara a los debates necesarios y a la toma de decisiones. Pero también para reducir la desigual información que es un freno al fructífero diálogo.

Los *induction programs* son complementados con ciertas formaciones *ad hoc* en sesiones previas

o incluso en el propio Consejo. En las entrevistas identificamos como temas de ciberseguridad o amenazas por “rupturas tecnológicas” eran el contenido de estas formaciones. Casi todas las compañías una vez al año tenían un encuentro largo (tipo “retiro”) para tratar a fondo la estrategia con los equipos directivos. En general los presidentes necesitaban «tener preparados a los consejeros», con un grado adecuado de tensión (“ni más ni menos”): «Para que los Consejos sean productivos necesito que los consejeros conozcan bien el negocio y estén al día». A pesar de todos los esfuerzos que se puedan hacer, un presidente “puso en dedo en la llaga”: «Mi experiencia previa es muy importante (...) pero un nuevo consejero necesita al menos un año para entender de verdad la compañía».

2. Preparación “inmediata” de cada Consejo

El proceso de preparación de cada Consejo se adapta a las peculiaridades de la compañía, pero tiene unas pautas relativamente comunes. Todos los presidentes dan mucha importancia a la confección del orden del día. Para muchos de ellos es la manera de indicar prioridades al más alto nivel. Junto a muchos trámites, en él introducen los temas más relevantes para la organización (o no los introducen y los posponen para que “maduren”).

En el proceso de elaboración siempre intervienen el secretario del Consejo, el consejero delegado y el propio presidente, salvo alguna situación extraordinaria. En algún caso se añade el vicepresidente de la compañía o el CFO. Los presidentes suelen tener la iniciativa en los temas a abordar en el Consejo: «si tuviera que decir una cifra diría que el 50% los propongo yo, aunque la realidad es que ya viene muy consensuado con el consejero delegado».

En varias de las compañías existe un *board plan* a un año vista o más, aprobado con antelación por el Consejo, que es la base de los órdenes del día. Lo normal es seguirlo, añadiendo algunas *core issues*. Sorprende la participación baja y poco activa de los consejeros. Algunos presidentes son muy partidarios de añadir alguna explicación en cada punto: por qué se presenta ese asunto, qué se espera del debate, si se requiere llegar a una decisión, etc.

Los materiales para preparar los temas suelen proponerlos el *management*, pero muchos presidentes los supervisan e incluso retocan, buscando que la información sea exhaustiva, pero no copiosa: completa, pero breve. Suelen enviarla con una semana de anticipación o algo más de tiempo, pero con añadidos de última hora. En algunos casos delicados, no se envía la información previamente.

En algún tema muy relevante puede que se requiera un tratamiento expreso y más a fondo. Para hacerlo posible se realizaba una reunión el día anterior con el *management* para profundizar en esa cuestión concreta.

También es posible, aunque poco frecuente, que los consejeros pidan asesoramiento al *management* en algunos temas difíciles de entender. Para todos los presidentes “ordenar” esa relación es importante para que no genere efectos negativos. Complementariamente, si hay un consejero que es experto en el asunto a tratar, el presidente suele hablar antes con él y, en su caso, pedirle ayuda.

Todos los presidentes entrevistados añadían a esta preparación una gestión personalizada y proactiva con el total o algunos de los consejeros. Especialmente si había temas que pudieran ser conflictivos o que necesitaran un debate sustancialmente importante para la compañía

porque afectaban a temas críticos (fueran económicos, de gobierno, reputacionales, etc.). Los asuntos más ordinarios, técnicos, de trámite o simplemente no tan relevantes los dejan en manos de los consejeros delegados sin que esto signifique que no los supervisen. En ocasiones, más bien excepcionales, también dejaban a los consejeros delegados con la responsabilidad de preparar la reunión en temas fundamentales.

Este trabajo previo con los consejeros se realiza a través de todo tipo de medios: llamadas telefónicas, encuentros informales en actos comunes a los que asisten presidente y consejero/s, comidas previas al Consejo: «Los temas importantes los “precocino” con llamadas telefónicas a los consejeros clave. Esto hace que les contacte donde puedan estar (Qatar, Miami, etc.); los temas técnicos los lleva el consejero delegado, pero los temas más políticos los gestiono yo».

Es necesario subrayar que, en algunos casos, el día anterior se han desarrollado las comisiones del Consejo y normalmente algún acto social informal (cena,...) en los que a veces se abordan temas del Consejo. Es más común que en estos actos no estén los consejeros ejecutivos.

Los consejeros corroboran estas prácticas y su importancia. Subrayan algunas de ellas: ponen más énfasis en la necesidad de prestar especial atención a los nuevos consejeros. También consideran muy importante establecer sobre bases sanas un clima de confianza. Sugieren trabajar algo más con aquellos consejeros que tienden a ser más reservados y mantenerlos a todos al día de la situación de la compañía y de su entorno.

Una práctica que no mencionan los presidentes y la consideran necesaria los consejeros es tener acceso a un borrador previo del orden del día y que en él siempre haya un seguimiento de los temas pendientes más relevantes. Subrayan la importancia de que los órdenes del día sean “anotados” para orientar al consejero sobre lo que se desea, así como que incluyan tiempos orientadores y responsables por tema. También apuntan a la necesidad de clarificar los puntos en que pueda haber conflicto de interés y se requiera que algún consejero se ausente.



Tabla 1. Presidentes españoles: estrategias y prácticas

FASE	ESTRATEGIAS	PRÁCTICAS
Pre-Consejo	REMOTAS Reducir asimetrías de información Gestionar expectativas (evitar sorpresas) Gestionar los “egos” Hacer “madurar” los temas	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Induction programs</i> • Formación <i>ad hoc</i> • Boletines • Reuniones <i>ad hoc</i> • Favorecer cierta experiencia
	INMEDIATAS Priorización y “maduración” de temas Aportar información necesaria para favorecer un debate de calidad que pueda conducir a buenas decisiones	<ul style="list-style-type: none"> • Preparación del orden del día • Elaboración de <i>board plan</i> • Anotaciones al orden del día • Envío de materiales • Posibles reuniones preparatorias al Consejo • Consultas o acceso directo al <i>management</i> • Llamadas y reuniones a uno o varios consejeros
Durante la sesión del Consejo	Focaliza la atención en lo relevante	<ul style="list-style-type: none"> • Comenta el desarrollo que va a tener el Consejo y anticipa cuáles son los temas más relevantes. • Marcar claramente los tiempos de participación • Dirigir el debate
	Aumentar la calidad del debate para tener la mejor decisión posible	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación de temas por el <i>management</i> • Presencia de expertos • Dinamización del debate • Preguntas directas a consejeros • Conocimiento y uso de los sesgos en la toma de decisiones • Modular sus intervenciones • Cerrar el debate con sus palabras • Evitar perder la visión global de las decisiones subrayando las implicaciones
	Búsqueda del consenso	(Actividades previas al Consejo) <ul style="list-style-type: none"> • Búsqueda de puntos de encuentro • Posponer el tema si no hay posibilidades de acercamiento
	Gestión de consejeros “complejos”	<ul style="list-style-type: none"> • Abordar los temas con anterioridad con el consejero “difícil” • Dejarle opinar, pero marcar mucho el límite de su intervención • Tener conversaciones de “evaluación bilateral” para pedirle cambios en la manera de actuar • Pedir ayuda (intercesión) a otros consejeros • Gestionando la salida del consejero “difícil”
Post-Consejo	Facilitar el paso a la acción	<ul style="list-style-type: none"> • Resumiendo lo tratado • Explicitando los acuerdos, para que quede claro, qué van a hacer • Clarificar “en qué hemos quedado” • <i>To do’s list</i> de los presidentes: aportan información relevante a sus directores y otras personas implicadas, especialmente con el consejero delegado • Reuniones bilaterales con algunos consejeros para continuar temas pendientes
	Aprender	<ul style="list-style-type: none"> • Reunión “in camera” de evaluación del Consejo: revisión de cómo ha transcurrido la sesión • Evaluando el estado de ánimo compartido

Gestionando la reunión del Consejo

La sesión del Consejo es el momento central donde deben confluir todos los esfuerzos previos realizados y dar el mejor resultado posible: en una situación normal (¿ideal?) los presidentes trabajan por extraer lo mejor de los consejeros como individuos y como grupo y así procurar aportar las mejores decisiones para la compañía.

En su mayoría los presidentes empiezan «muy directamente, sin muchas liturgias, con la aprobación del acta». En algunos casos comentan el desarrollo que va a tener el Consejo y ponen de relieve cuáles van a ser los temas más relevantes.

Durante las horas que dura el Consejo conciben su rol de manera diferente en función de la situación, los temas y de su propio estilo. En situaciones normales suelen “dirigir el tráfico” y solo se involucran a fondo cuando los temas y/o la situación lo requiere. Es frecuente que, tras la aprobación del acta, se de paso al consejero delegado con el informe sobre la situación de la compañía. A partir de ahí cada presidente tiene sus hábitos:

- Algunos prefieren pasar a los temas formales y de trámite para luego centrarse en los temas estratégicos y de mayor contenido.
- Otros optan por establecer un ritmo de reunión muy reglado, por ejemplo, dando a cada punto un determinado tiempo (por ejemplo, 30 o 45 minutos).
- Los hay que dejan muy claro que hay que venir con “las lecturas hechas” y que no habrá presentaciones, como mucho un recordatorio de lo más importante. Casi siempre los presidentes procuran que las presentaciones sean breves cuando les interesa genuinamente el debate, que no siempre es así, especialmente en los temas delicados.

→ También están los presidentes que indican claramente en el orden del día si el tema a tratar se lleva al Consejo a efectos informativos o de decisión (en esos casos, algún presidente prefería incluir la propuesta de resolución en los materiales que se envían con anterioridad). Es posible que haya temas que se traten para tomar decisiones, pero no se prevea una discusión: «En las inversiones en CAPEX solo se entra a debatir si son temas no recurrentes, tienen un monto alto, atípico o que tienen alguna cuestión crítica. Si no, los damos por aprobados».

A pesar de afirmar todos los entrevistados su deseo de favorecer el debate, por considerarlo lo más importante, las presentaciones de los temas siguen pesando mucho: en ocasiones hasta un 80% del tiempo, lo que deja solo un 20% para el debate. La justificación suele ser la necesidad de entender a fondo el tema y las implicaciones de la decisión que se trata. Para ello, es práctica común que el presidente pida o acepte la presencia de directivos y expertos. El consejero delegado está siempre presente, excepto en las reuniones “in camera”, donde no hay ningún consejero ejecutivo. Algunos presidentes tienen reguladas estas “no presencias” en los propios reglamentos.

Gestionar las dinámicas propias del debate requiere mucho de arte. Algunos presidentes lo calificaron como la gestión de los “egos”. En general, los presidentes facilitan mucho el debate considerando las personalidades de los consejeros: apoyando a los más recatados y controlando un poco a las “prima donna”, etc. La diversidad es considerada como algo positivo, siempre y cuando haya un alineamiento con los intereses de la empresa tal como los entiende el presidente y la mayoría de los consejeros; a todos los consejeros se les suele pedir que aporten algo,

a veces preguntándoles de manera muy directa, incluso incisiva.

En palabras de uno de los presidentes más veteranos: «Durante todo el Consejo tenía una liturgia especial que requería ajustar el tiempo y la información de cada presentación para favorecer el debate. Tenía mucho control de la agenda y del tiempo. Buscaba tener mucha puntualidad en todo momento, muy ajustada a lo previsto y con un control de tiempos muy firme. Para mí, el lenguaje corporal era muy clave. Había algo de actuación teatral. La impronta de presidente era importante, un rol bien definido. La “auctoritas” que tenía, jugaba un rol muy importante. Todo estaba muy preparado (...) Las presentaciones difícilmente superaban los 20 minutos. Las preguntas a los consejeros eran sucintas y muy orientadas. Los Consejos eran muy eficientes, menos las intervenciones de un consejero dominical y anterior presidente, que era de muy difícil gestión».

A veces los presidentes hablan los últimos para no mediatizar y garantizar el cierre adecuado del tema: «Las preguntas que hago son muy específicas en cada tema, pero invito mucho al debate. Permito un diálogo abierto hasta que percibo que ya no se gana más con el debate. Es un debate leal, abierto, no repetitivo. Si no había posibilidad de llegar a un acuerdo, cortaba el debate y lo aplazaba. Intentaba que la mirada a la competencia no obsesionara el debate y lo distorsionara. Para mí es clave mantener el foco». En general, parece que utilizan el turno de palabra en función de si quieren un debate abierto (entonces tienden a preguntar y a hablar los últimos) u orientarlo hacia una solución específica (en este caso hablan los primeros creando ya el tono y dando la orientación haciendo uso del “sesgo del efecto anclaje”).

El reto de algunos presidentes era el mantener el nivel de debate a nivel de gobierno evitando

la tendencia a “hacer de consejeros delegados o ejecutivos”, ya que muchos consejeros eran altos directivos en sus empresas o previamente lo habían sido. Este tema era muy importante en algunas compañías, hasta el punto de afirmar algunos presidentes que parte de su función era proteger al consejero delegado.

La correlación de poder afecta mucho a la dinámica de las sesiones. En palabras de un presidente propietario: «Hago bastante de “reina madre”. Al ser el propietario, me respetan mucho. Dejo hacer bastante a mis hijos (que son consejeros) en los Consejos y a todos los presentes. Los temas no los llevo tan preparados como en otros Consejos de Administración que presidí y solo soy un accionista más. Muchas veces utilizo el Consejo para acabar de formarme el criterio sobre los temas antes de tomar decisiones». En el caso de empresas participadas por un *private equity*, los presidentes comentaban la necesidad de hacer pedagogía para que los nuevos consejeros se adapten a la cultura del Consejo y las intervenciones fueran muy naturales.

En la mayoría de los casos las decisiones/resoluciones no se llevaban preparadas, salvo en el caso de los temas formales. La mayoría de las decisiones eran *decision made on going*. El consenso es la norma fuertemente generalizada en casi todas las compañías. De los diez entrevistados solo dos habían llegado a votar en sus consejos y solo en dos o tres ocasiones a lo largo de su vida como presidentes: «Siempre se ha decidido todo por consenso, o al menos sin una oposición clara: aceptando el parecer de la mayoría. Nunca se ha votado. Si hay poca posibilidad de llegar a un consenso, se pospone la decisión y yo, como presidente, la trabajo con los consejeros a parte para llegar con una predecisión consensuada o casi consensuada en la próxima sesión del Consejo». Otro presidente añadió: «Normalmente la mayoría de los temas se aprueban por

unanimidad; siempre procuro que todos hablen, aunque sea expresando una breve opinión; muy pocas veces hemos votado: es muy mal síntoma». Uno de los presidentes hacía notar la diferencia en su Consejo en España y su Consejo en el Reino Unido: «En España las decisiones no se traen preparadas: son temas de debate y más estratégicos. En Londres es más *ticking the box*, pero en Londres votamos a veces y en España nunca. Si no hay acuerdo pospongo el tema».

A diferencia de otros países, en las entrevistas no apareció como tema relevante la gestión de consejeros complejos. Solo tres presidentes comentaron haber tenido serios problemas, pero se arreglaron pasados unos años, a veces por adaptación, a veces por salida del consejero "difícil". La gestión de estas situaciones pasa por abordar los temas con anterioridad con el consejero "difícil", dejarle opinar, pero marcar mucho el límite de su intervención, tener conversaciones de "evaluación bilaterales" para pedirle cambios en la manera de actuar, solicitando ayuda (intercesión) a otros consejeros, etc.

Cierre de las sesiones del Consejo

El final de las sesiones tiene poca formalidad. Cuando termina el último punto, «se levanta la sesión». Es frecuente que al finalizar muchos Consejos tengan una comida o un tiempo de relación informal. En este rato no suelen tratarse los temas del Consejo (aunque a veces ocurra). Se suele comentar la situación económica general, medidas políticas que se han tomado y su repercusión, etc., aunque también se comparten dudas u opiniones de temas aparecidos en el Consejo.

Hay algunas excepciones a este "rápido" final. Algunos pocos presidentes actúan de manera más metódica con un final más estructurado: «Al

final despedimos a los ejecutivos y nos quedamos el resto de consejeros unos 30 minutos. Es un momento clave para el Consejo: revisamos como ha ido y solemos ser muy francos». Otros simplemente acaban resumiendo lo tratado y explicitando, para que quede claro, qué van a hacer y clarificar "en qué hemos quedado". Algunos acaban también evaluando el estado de ánimo compartido.

Al acabar toda la actividad, la mayoría de los presidentes tiene una pequeña lista de "deberes". En general, después del Consejo o en los días siguientes aportan información relevante a sus directores y otras personas implicadas, especialmente al consejero delegado. En otras ocasiones, la consecuencia del Consejo son reuniones bilaterales con algunos consejeros.

El punto de vista de los "observadores" del presidente

Los "observadores" de los presidentes, los otros miembros del Consejo, coinciden mucho en las prácticas identificadas por estos en su gestión del Consejo. Subrayan y añaden algunos comentarios de interés. Consideran que los presidentes deberían favorecer más la relación entre consejeros (se percibe que algunos presidentes ven una fuente de pérdida de poder en ello): «Debería haber más "cafés" para que se conozcan mejor los consejeros, más cenas, eventos, etc.».

Junto a ello hay una demanda de mayor número de oportunidades para la formación de criterio: facilitar el "acceso" al conocimiento cercano del negocio; que no aisle el Consejo del resto de la compañía; que favorezca visitas; que invite a eventos propios de la compañía. En general, que ofrezcan oportunidades de formación más amplia y de información más completa (por ejemplo,

teniendo sesiones monográficas de dos o tres días encerrados fuera de las oficinas).

También los “observadores” ponen énfasis en algunas dinámicas de las sesiones que consideran importantes: generar confianza a los que participan menos (es bueno que antes los contacte y los escuche); ser respetuoso en dar la palabra a todos; dar tiempos: evitar abusos; dar importancia al consejero coordinador; que todos los consejeros puedan asistir a las comisiones que lo deseen como invitados; es importante que haya conversaciones sin ejecutivos, etc.

Especial referencia a la gestión de las comisiones

La totalidad de las compañías tenían una estructura de comités relativamente desarrollada: auditoría y compliance; el de nombramiento y retribuciones (a veces separadas). Pocos tenían una comisión delegada. A esta estructura se añadía una comisión específica común en el sector: R&D; M&A; análisis de inversiones, de estrategia, etc. Solo en una de las empresas familiares no había comisiones.

Para la mayoría de los presidentes, las comisiones son claves para reducir los niveles de asimetría de información y para tener consejeros que puedan especializarse más en algunos aspectos centrales de la compañía.

La Comisión de Nombramientos y Retribuciones es clave para los presidentes: por ella suelen pasar todos los nombramientos de los directores que están en el comité ejecutivo y de dirección: tanto su retribución, como su selección y evaluación.

En algunos casos, el presidente o la preside y la monitoriza de manera muy cercana o participa y lleva la voz cantante (normalmente de manera consensuada con los dominicales).

Las Comisiones de Auditoría suelen ser muy independientes: los presidentes rara vez asisten. En general, todos los presidentes son muy respetuosos con el trabajo de las comisiones que trabajan de manera muy autónoma. Los presidentes suelen pedir que informen al inicio de los Consejos y suele ser una información breve (10 o 15 minutos), excepto que se aborden temas que requieran especial atención. Los presidentes suelen pedir que sea una información relevante, sintética y que garantice la transparencia. Solo despachan bis a bis con los presidentes si hay temas críticos o conflictivos. Incluso en aquellas ocasiones que el presidente tiene costumbre de asistir como invitado—observador, es altamente respetuoso con las indicaciones del presidente de la comisión, ausentándose cuando este lo considera conveniente.

Acabamos aquí este largo relato sobre las actividades desarrolladas por los presidentes: no realizarlas o hacerlo de manera deficiente, puede llevar con facilidad al desgobierno. Y al contrario: desempeñarlas y desempeñándolas bien, aporta buen gobierno y valor a la compañía.

Referencias

Losada, C. y Ponomareva, Y. (2021). Spain: From honoured authorities to articulators of expectations. En S. Shekshnia y V. Zagieva (eds.), *Leading a Board. Chair's Practices Across Europe*, edición 2, capítulo 12, (pp. 283-309). Springer Nature Singapore Pte. Ltd. doi: 10.1007/978-981-16-0727-1_12.