

Dirección colegiada: el gobierno de los que saben

Tras años en que la figura del líder ha acaparado casi todos los focos, hay que reivindicar el valor de los consejos de administración y otros órganos colegiados que aportan pluralidad, deliberación y consenso.



16 de septiembre de 2015

De la **democracia** se suele decir que es el "menos malo" de los sistemas de gobierno. Y, sin embargo, a nadie se le ocurriría dirigir una empresa preguntando todo a todos y optando por lo que decide una mayoría.

Tampoco la **autocracia** parece la forma más adecuada de gobernar una empresa, ni siquiera cuando el líder es justo y competente. No hace falta viajar a los periodos más oscuros de la historia para concluir que los **personalismos** tienden a degenerar en patologías como la opresión y la tiranía o, en el mejor de los casos, en una dirección estrecha de miras.

A medio camino entre ambas formas de gobierno, extremas y radicalmente opuestas, la **dirección colegiada** combina las ventajas de los sistemas democráticos y colectivos (participación, pluralidad, búsqueda del bien común...) con la operatividad y capacidad ejecutiva de un liderazgo más personalista (poder de decisión, rapidez, eficacia...). Además, **promueve la representación** y la concurrencia de distintos puntos de vista, incluidos los minoritarios. Se trata, pues, de una **forma más aristocrática** —sensu stricto— que democrática.

Aunque formalmente todos los consejos de administración son órganos colegiados, **la verdadera colegialidad implica una gran unidad de propósito y de criterio** sobre cómo alcanzarlo entre sus miembros. Para que un consejo sea realmente colegiado no solo se necesita una decisión unitaria final, sino un proceso interno que contemple todos los puntos de vista. En realidad, los resultados de las votaciones son la expresión cuantitativa de cuestiones cualitativas.

Teoría y práctica

En [*Gobierno Institucional. La dirección colegiada*](#), el profesor del IESE [Luis Manuel Calleja](#) y **Mercedes Rovira** reflexionan sobre el valor y la esencia de la colegialidad. Y analizan exhaustivamente las claves y las circunstancias que propician la implantación exitosa de este tipo de dirección en diferentes tipos de instituciones. No solo como la forma de gobierno más apropiada para la sostenibilidad de las organizaciones, sino también como filosofía de funcionamiento y paradigma del buen trabajo en equipo.

En la primera parte del libro, los autores abordan las cuestiones esenciales del gobierno colegiado: qué es y cuáles son sus distintas interpretaciones; qué condiciones deben darse para su implantación; cuáles son el marco, las reglas y los procedimientos para su correcto funcionamiento; y cómo debe ser el proceso de formación de este modo de gobierno.

La investigación realizada apunta a que **no existe una única fórmula de gobierno colegial**; que según sea el tipo de institución y circunstancias se aplica de modos distintos nada evidentes, y que corresponde a la presidencia del órgano definirlo y formalizarlo.

En la segunda parte, los autores acuden a distintos especialistas para que aporten su visión de la realidad actual sobre los modos y usos de la colegialidad en tres tipos de instituciones: la **Iglesia**, las **firmas de abogados** y los **consejos de las empresas mercantiles**.

El consejo de administración: ¿órgano colegiado?

De interés empresarial resulta la aplicación del gobierno colegiado en las firmas de servicios profesionales, que aborda un capítulo escrito por **Miguel Ángel Pérez de la Manga**, pero muy especialmente la de los consejos de administración.

La colegialidad es quizá el rasgo que mejor caracteriza el ideal de trabajo de un consejo de administración eficaz y bien avenido. Así lo entiende **Enrique Taracena**, responsable del capítulo dedicado a su aplicación al consejo de las empresas mercantiles.

Entre las **grandes aportaciones** de la colegialidad, destacan facilitar la **perspectiva**, la **imparcialidad**, el **juicio crítico**, la **diversidad** (y el disenso), la **legitimidad** y la **conciencia institucional**.

Si los consejeros, además de estar capacitados, son complementarios, verán más y mejor. Como explica Taracena, la diversidad y el disenso pueden aportar **profundidad** a los diagnósticos en un juego leal y colegiado.

Sin embargo, añade, la realidad demuestra que en la práctica no todos los órganos que dicen ser colegiados funcionan como tales. Como bien saben muchos miembros de consejos de administración, existe el riesgo de que esa pretendida colegialidad degenere, por motivos diversos, en un "proceso de negociación" —por no hablar directamente de *mercadeo*—, en un "divertimento dedicado al cultivo del ego y la alabanza" o en una "mesa de serviles". No es una cuestión de equilibrios, sino de unidad de propósito.

Condiciones necesarias

Ningún sistema de gobierno es perfecto. Y este tampoco. Por otra parte, y esto ocurre cualquiera que sea la forma de gobierno elegida, el éxito no depende tanto del modelo en sí como de su adecuación a las particularidades de cada institución y a las capacidades, predisposición y motivaciones de quienes la integran y dirigen.

De ahí que en el libro se preste especial atención a las **condiciones necesarias para la implantación** de un modo de gobierno colegiado, tanto a las de conveniencia en general (eficacia respecto a los objetivos o problemas que se quieren resolver, proporcionalidad entre efectos y recursos necesarios, adecuación a las capacidades del cuerpo directivo, adaptación a las circunstancias) como a las más específicas y críticas de la presidencia (claridad mental, capacidad para hacer participar y decidir, etc.) y de los miembros del consejo (participación, predisposición al diálogo y a la búsqueda del consenso, competencias profesionales, sociales y de liderazgo...).

En palabras del catedrático de Filosofía y profesor de la Universidad de Navarra **Rafael Alvira**, autor del prólogo, este libro trata sobre "**cómo formar un gobierno de los que saben**". Pero, ojo, "de aquellos cuyo saber no sea meramente técnico-profesional, ni mucho menos volcado a unos presuntos beneficios monetarios, sino uno integral, que incluya todos los aspectos y, por tanto, de un modo central también los personales y sociales".

www.iese.edu/es/insight