

L. M. CALLEJA, M. ROVIRA,  
A. VIANA, M. A. PÉREZ DE  
LA MANGA, E. TARACENA:  
*Gobierno Institucional.  
La dirección colegiada.*  
EUNSA, Colección  
Libros IESE, Empresa  
y Organizaciones,  
Pamplona, 2015, 214  
pp.

Recibido: 25/7/2016

Aceptado: 29/7/2016

¿Qué es el gobierno colegiado? ¿Cómo se hace compatible la unidad de acción y la participación en la toma de decisiones? ¿Qué ventajas tiene y qué exige por parte de los miembros de un órgano colegiado? ¿Cómo se aplica en los diversos sectores?

Con los cambios en la propiedad-titularidad de empresas e instituciones puede quedar comprometida la continuidad, por lo que se redescubre la importancia de lo inmutable, de lo que debe permanecer entre cambio y cambio. Definirlo y mantenerlo requiere enfoques de gobierno que lo contemplan. Los autores del libro de referencia muestran como la clásica forma colegiada de gobierno resulta más apropiada que otras.

Tradicionalmente el gobierno colegiado se ha empleado para evitar personalismos y tiranías, pero es tan paradójico que algunos prefieren su desaparición para evitar esas mismas patologías. Se necesitan adaptaciones específicas a cada tipo de institución, si no sería más útil cualquier otro modo simplemente democrático.

Crear que se puede resolver la administración pública como se hace en una empresa mercantil, o ésta como se hace en una ONG o viceversa es un error. Creer que el gobierno

de la Iglesia, o de un consejo de administración, de una universidad o de un despacho de abogados, se puede hacer con un mismo modo colegiado, es otro simplismo de funestas consecuencias.

Tal como está hoy estructurada y, sobre todo, pensada, la democracia es un sistema de la pura exterioridad. Se constituye sobre la idea de libertad absoluta y omnímoda, sin más ataduras que las mínimas indispensables. Por eso ha traído consigo la vigilancia total: hoy todo está controlado. Sin embargo, la fórmula democrática ha sido siempre difícilmente aplicable a Organizaciones humanas, porque ellas requieren una “argamasa” mucho más fuerte que la democrática. Familia, Centros de Enseñanza, Iglesia, Organizaciones diversas, no han podido construirse sobre la fórmula democrática, y cuando lo han intentado –lo que ha sucedido en los últimos años progresivamente por el dominio ambiental de la dogmática democrática- han entrado en profunda crisis: ¿quién lo puede negar al contemplar el actual espectáculo en familias, Centros de Enseñanza instituciones sociales, políticas y religiosas?

Las empresas han sido, sin embargo, las Organizaciones que más han resistido y resisten a la crisis democrática. Ellas son entidades que no pueden existir sin resultados, y es más que dudoso que se puedan obtener resultados buenos y duraderos con una organización empresarial democrática. Ahora bien, que no haya una estructura democrática es una cosa y otra muy distinta que no exista libertad y relaciones humanas profundamente justas y respetuosas del bien común.

Ese es el punto en el que se sitúa la temática de este libro tan inteligente y oportuno. En él se trata de mostrar cómo es posible –yendo más allá de viejas fórmulas cada vez más difícilmente viables- una organización empresarial eficiente, eficaz y a la vez de profundo arraigo humano en todos los sentidos.

La idea y redacción del libro *Gobierno Institucional. La dirección colegiada*, tiene más de diez años y acumula la experiencia de gobierno y de asesoramiento de los autores en sectores muy diversos. No es el decantado de

un modelo acabado de gobierno, se trata más bien de un estadio de desarrollo de múltiples experiencias. De un autor inicial pasó a dos en la redacción de la primera parte dedicada a Cuestiones sobre Órganos Colegiados de Gobierno con una intención práctica directa, como muestran los títulos y contenidos de los capítulos: Condiciones para Implantar un modo de Gobierno Colegiado (Capítulo 2), o Marco, Reglas y Procedimientos de Funcionamiento (Capítulo 3). La practicidad se fundamenta en el aparato conceptual antropológico y filosófico que bajo el título Procesos de Formación, se desarrolla en el Capítulo 4. No es, por tanto, un vademécum, aide-memoire o recetario de buen gobierno, aunque cumple esas funciones entre otras, especialmente para aquellos lectores con responsabilidades directivas.

Temas y tareas tales como el proceso de delegación, las condiciones para una buena presidencia o sus eventuales patologías de ejercicio, los procesos de toma de decisiones, la redacción de actas y un largo y concretísimo etcétera, son abordados en un tono didáctico que refleja tanto el tenor académico de los autores, como su autoridad en el ejercicio colegiado de muy diversos órganos de dirección.

La obra muestra que no todos los comités, consejos y directorios son colegiados ya que no basta con haber llegado a una decisión unitaria entre varias personas. Lo que marca la diferencia es la forma de decidir internamente, de hacer participar y el grado de unidad de fines y de experiencias. Una forma democrática pura o una personalista de quien dirija el equipo, no son propiamente colegiadas. El arquetipo de un gobierno colegiado ser trabajo de un buen equipo o “la forma de hacer de un Directorio bien avenida”, o la manera de funcionar de una familia con hijos de muy diversas edades.

Después de años de idealización del líder empresarial y social, se ven indicios de vuelta a la sabiduría del gobierno colegial, tanto en instituciones sociales como en las instancias de gobierno corporativo de firmas profesionales y empresas. El gobierno colegiado trata de

evitar aquellos excesos de personalismo y autoritarismo propios de formas autocráticas e incluso democráticas. La colegialidad es más exigente que las formas democráticas de dirección: necesita el concurso y ponderación de todos –con sus opiniones y puntos de vista– de forma que tras una votación, la fracción perdedora no se sienta irremediamente excluida. La consecuencia directa es que los miembros del colegiado han de tener unidad de propósito pero también de criterio para alcanzar esos objetivos. Por eso, la colegialidad es la forma más apropiada para la sostenibilidad de las organizaciones, objetivo prioritario del gobierno corporativo.

Cada modo de gobierno puede ser adecuado a asuntos y situaciones distintas ya que no existe una forma única, universal y acabada de dirigir. La personalista es insustituible para situaciones de emergencia, urgencia, algo muy especializado y técnico; si hubiera un incendio en la empresa no se convocaría el Comité de Crisis, sino que se hablaría con Paco el bombero para hacer lo que nos ordene. La democrática es ideal para asuntos muy básicos, de justicia o de gusto personal libre o para el gobierno de la cosa pública; decidir el postre del almuerzo tras la reunión no necesita grandes profundidades ni hay “expertos”. La colegiada trata asuntos de fondo, de criterio sin entrar en detalles ejecutivos –que se han de delegar– ni en cuestiones constitutivas de la institución que se trate.

En la conducción de cualquier institución se precisan de los tres modos, de aquí que –como mínimo– suelen distinguirse al menos dos órganos: el de gobierno y el ejecutivo. Si se mezclaran ambos se corre el riesgo de comprometer lo de más al fondo, del largo plazo, lo institucional, la continuidad. Se trata, por tanto, de hacer participar a los mejores miembros expertos en torno a los asuntos más importantes y en la ejecución menuda de los acuerdos y decisiones alcanzados. Es pues un modo más “aristocrático” que democrático, en el sentido del concurso de los mejores –la areteia de la Grecia clásica–, que precisa “Claridad mental y elegancia personal” para usarlo: claridad para distinguir

los modos según los asuntos, y elegancia... porque nos equivocaremos tanto como los demás miembros del órgano colegiado.

Aquellos que cuenten con una amplia experiencia personal en la formación de equipos de trabajo colegiados, están en condiciones de aportar a la vez una honda comprensión de su naturaleza y fundamentos. Es necesario mostrar la variedad de formas de implantación y uso de la colegialidad. Por estas razones el libro "Gobierno Institucional. La dirección colegiada" es un trabajo multidisciplinar de cinco autores: una profesora uruguaya de filosofía con experiencia de gobierno en el ámbito académico y social -Mercedes Rovira-, un profesor de la Universidad de Navarra de organización eclesial, un profesor y consultor de firmas de servicios profesionales de la misma universidad, un ingeniero mexicano director de programas de perfeccionamiento directivo, y un físico español profesor de escuelas de negocio -IESE de Navarra e IEM de la Universidad de Montevideo-; todos con experiencias de gobierno colegiado. El prólogo corre a cargo del profesor Rafael Alvira, quien redactó un prólogo de obligada lectura: incluso los coautores afirman haber comprendido mejor aquello que escribieron gracias a él.

Quiere ser una contribución a la mejora del gobierno de nuestras instituciones, útil tanto para quienes ejercen la presidencia como para los demás miembros de los equipos directivos, a la vez que aportación para los estudiosos de la dirección, al recuperar un modo histórico de ejercer el gobierno, que es paradigma del buen trabajo en equipo.

Es todo un acierto el que el libro posea una segunda parte en la que se exponen por extenso tres ejemplos de colegialidad: el de la Iglesia -institución en el que la colegialidad es pieza notable y antigua- al cuidado de un gran especialista como es Antonio Viana; el de las firmas de abogados, escrito con claridad y precisión por Miguel Ángel Pérez de la Manga; y el de los Consejos en las Empresas

Mercantiles, amplio y muy bien articulado, con autoría de Enrique Taracena, que trata un tema de gran relevancia actual. Se pasa así de dos a cinco autores con diferentes ópticas y experiencias.

Formas tan distintas de ejercer la colegialidad en la Iglesia como en los sínodos, consejos, capítulos, cónclaves o consejos ilustran la necesidad de ajustar los modos específicos a cada propósito. O las sutilezas de los procesos de sucesión y construcción de consensos de las firmas profesionales colegiadas; y la vinculación entre propiedad y gestión de los directorios colegiados, con su puesta en común de decisiones de síntesis que mejoren las alternativas individuales previas al diálogo, etc., amplían el abanico de eventuales soluciones colegiadas. Entender los modos tan diversos de la práctica colegial ayudará sin duda, al gobierno de organizaciones de diversa naturaleza.

Pero tanto para los conocedores de los cinco autores del libro, como para los que aún no lo son, su lectura resultará verdaderamente enriquecedora. Partiendo de la lectura del capítulo introductorio y el de Procesos de Formación, permite abordar temas puntuales específicos para practicar la colegialidad en las tareas directivas del lector; sin necesidad de completar la lectura del resto del libro. La experiencia del primer año tras su publicación muestra el interés suscitado en dirigentes académicos -universidades, escuelas de negocios y liceos- tanto como patronatos y directorios de organizaciones mercantiles y sin ánimo de lucro -desde corporaciones multinacionales a parroquias- en tres continentes y culturas -España, Portugal e Italia, Centroamérica y África occidental-. Sería un acierto, que este libro se estudiara en los Centros que se ocupan de la formación -tan necesaria- de los dirigentes de cualquier tipo de sociedad.

**Prof. Isidoro Galián Úbeda**  
**Director General de EALDE Business School**