

---

# CUA 137 DERNOS

EMPRESA Y HUMANISMO

---

## Poder y Gobierno Corporativo.

El buen uso del poder por  
el directivo y el consejo de  
administración en la empresa

FRANCISCO JAVIER CARDONA ACOSTA



Universidad  
de Navarra



EMPRESA Y  
HUMANISMO  
FACULTAD DE ECONÓMICAS  
Y EMPRESARIALES



CUADERNOS  
EMPRESA Y HUMANISMO

**137**

# **Poder y Gobierno Corporativo.**

**El buen uso del poder por  
el directivo y el consejo de  
administración en la empresa**

FRANCISCO JAVIER CARDONA ACOSTA

## CUADERNOS

### Consejo Académico/Editorial Advisory Board

- D. Horst Albach, Universidad de Bonn, Bonn (Alemania)
- D. Rafael Alvira Domínguez, Universidad de Navarra, Pamplona (España)
- D. Jaume Aurell Cardona, Universidad de Navarra, Pamplona (España)
- D. Ricardo F. Crespo Universidad de Cuyo. Universidad Austral (Argentina)
- D. Pier Paolo Donati Universidad de Bolonia. (Italia)
- D. Joan Fontrodona, IESE - Universidad de Navarra, Barcelona (España)
- D. José Antonio García-Durán, Universidad de Barcelona, Barcelona (España)
- D. Santiago García Echevarría, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares (España)
- Dña. Mary Ann Glendon, Harvard Law School, Cambridge (Estados Unidos)
- D. Jörg Guido Hulsmann, del Mises Institute (Austria)
- D. Simon Keller, Victoria University of Wellington (Nueva Zelanda)
- D. Miguel Alfonso Martínez-Echevarría, Universidad de Navarra, Pamplona (España)
- D. Matthew Mirow, Florida International University (EE.UU)
- D. Hernán Olano García (Universidad La Gran Colombia) Colombia.
- D. Rafael Rubio de Urquía, Universidad Autónoma de Madrid, Madrid (España)
- D. Alejandro Ruelas-Gossi, Universidad de Miami (Estados Unidos)
- D. Alejo J. Sison, Universidad de Navarra, Pamplona (España)
- D. Guido Stein, IESE - Universidad de Navarra, Barcelona (España)
- D. Stefano Zamagni, Universidad de Bolonia, Bolonia (Italia)

### Consejo de Redacción/ Editorial Board

#### Directora

Dña. Cristina Etayo (Universidad de Navarra)

#### Subdirectores

- D. Alberto Bayo (Universidad Pública de Navarra)
- D. Fernando Lera (Universidad Pública de Navarra)

#### Editora

D<sup>a</sup>. Cristina Bozal (Universidad de Navarra)

Los Cuadernos recogen ensayos sobre temas relacionados con la empresa y el mundo de las humanidades. Son escritos de empresarios, académicos y miembros del Instituto.

### CUADERNO N° 137. Junio 2020

© Instituto Empresa y Humanismo. Universidad de Navarra 31080 Pamplona. España  
cbozal@unav.es [www.unav.es/empresayhumanismo](http://www.unav.es/empresayhumanismo)

Edita: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, S. A. ISBN: 978-84-8081-681-6  
DL: NA 954-2020 / Diseño: Ken / Impresión: Idazluma, S.A. Impreso en España

<b>Introducción</b> .....	9
<b>I. El poder</b> .....	13
1.1 ¿Qué es el poder? .....	14
1.2 Definiciones de poder .....	14
1.2.1 Poder como capacidad .....	26
1.2.2 Poder como fuerza .....	29
1.2.3 Poder como convencimiento .....	31
1.2.4 La práctica del poder .....	33
1.2.5 Poder como resistencia .....	36
1.2.6 El poder como oportunidad .....	37
1.3 Hacia una reconceptualización de la palabra poder .....	38
<b>II. Poder, potestas y auctoritas en la empresa</b> .....	41
2.1 Esbozo de una definición de empresa .....	41
2.2 El poder en la empresa .....	43
2.3 Auctoritas y potestas .....	48
2.3.1 Poder y potestas en las organizaciones .....	49
2.3.2 Auctoritas y potestas en el gobierno de la empresa .....	52
2.3.3 Cómo mejorar el gobierno en la empresa .....	60
<b>III. Poder y liderazgo. Buen uso del poder de la dirección en la empresa</b> .....	69
3.1 Realidades y posibilidades en el liderazgo de la empresa .....	69
3.2 Dirección y liderazgo en la empresa .....	75
3.2.1 Diferencias y convergencias entre dirección y liderazgo .....	75
3.2.2 Los estilos de dirección y el líder .....	80
3.2.3 El buen liderazgo en la acción directiva .....	82
3.3 El directivo líder y el buen uso del poder en la empresa .....	85
3.3.1 La autoridad del líder .....	86
3.3.2 El liderazgo virtuoso .....	88
<b>IV. Contribución del consejo de administración al buen gobierno</b> .....	103
4.1 Gobierno corporativo: nociones, crisis y normas de buen gobierno ...	106
4.1.1 Definición de gobierno corporativo .....	106
4.1.2 Fraudes y escándalos financieros .....	110
4.1.3 Reformas legales y modelos de gobierno corporativo .....	114
4.2 Análisis comparativo de las variables que contribuyen al buen gobierno en la empresa .....	124
4.2.1 La junta general .....	127
a. Limitaciones estatutarias .....	127
b. Competencias y derechos de la junta general .....	129
4.2.2 Consejo de administración y su contribución al buen gobierno de empresa .....	132
a. El interés general .....	133
b. La competencia y funciones de los consejos de administración .	136

c. Tamaño y proporción entre consejeros ejecutivos e independientes .....	142
d. El presidente del consejo de administración .....	146
e. Desarrollo de las sesiones .....	149
f. La evaluación del consejo de administración .....	150
g. La información a los consejeros .....	152
h. Nombramiento y selección de los miembros del consejo de administración .....	154
i. La remuneración de los consejeros y directores .....	157
j. De las comisiones del consejo de administración .....	159
k. De la auditoría y del comité de auditoría .....	162
4.3 Reflexiones finales .....	165
Conclusiones .....	169
Anexos .....	179
Bibliografía .....	183

## **Nota biográfica**

Francisco Javier Cardona Acosta es Máster en Gobierno y Cultura de las Organizaciones de la Universidad de Navarra; Executive MBA del IN-ALDE - Universidad de la Sabana; Global Accelerated Development Program de Chicago Booth School of Business; Magíster en Gestión de las Organizaciones de las Universidades EAN y Quebec. Es egresado del Programa de Alta Gerencia de la Universidad de los Andes; Corporate Governance de Yale University; Advanced Manager Program del IE Business Schools; Accounting and Corporate Finance de Harvard Business School; con estudios complementarios en Marketing Educativo, Gestión Ambiental y Teología Moral. Actualmente está liderando el ingreso a Colombia del Instituto de Liderazgo Virtuoso de Alexandre Havard.

Ha sido Ministro de Educación de Colombia (E), Viceministro de Educación Superior; Asesor del Despacho de la Ministra de Educación Nacional; Director General de Empleo, Trabajo y Emprendimiento del SENA; Director Administrativo y Financiero del SENA; Director Administrativo y Financiero de la Corporación Presbiterio Central; Asesor del Senado de la República de Colombia; entre otros. Actualmente es consultor en temas de dirección, educación y gobierno corporativo. Es miembro del Foro de Presidentes de Empresas de Colombia; del European Corporate Governance Institute – ECGI; del European Academy of Management – EURAM, además de Capitán de la Reserva de la Fuerza Aérea de Colombia.



El objetivo de este trabajo es el estudio del buen uso del poder por parte del directivo y del consejo de administración en la empresa. En este sentido, se hace un recorrido por diferentes concepciones de poder que han presentado diversas autoridades en la materia, a partir de las cuales se presenta una definición del poder que nos permite tener una idea más amplia sobre éste. Posteriormente se analiza la distinción entre poder, potestas y auctoritas, y su aplicación en las organizaciones. Luego se estudia el buen uso del poder que debe ejercer el directivo, de quien se espera que asuma la responsabilidad de ser líder y, por lo tanto -desde esta concepción- que sea virtuoso, que considere al ser humano como lo más importante en la organización y, al mismo tiempo, que contribuya a mejorar los resultados para los accionistas, los empleados y para el bien común en general. Por último, se estudia la contribución del consejo de administración al buen gobierno en la empresa.

**Palabras clave:** Poder, Potestas, Auctoritas, Autoridad, Gobierno, Directivo, Liderazgo, Gobierno Corporativo, Virtudes, Órganos de Gobierno y Dirección, Junta General de Accionistas, Consejo de Administración, Códigos de Buen Gobierno Corporativo.

The objective of this paper is the study of the good use of power in the company by the managers and the board of directors. In this sense, the paper is a journey through different conceptions of power that have presented several authorities in the field, from which a definition of power is presented that allows us to have a broader idea about it. Subsequently, the distinction between power, potestas and auctoritas, and its application in organizations is analyzed. Then, the good use of the power that should be exercised by the manager, who is expected to assume the responsibility of being a leader and, therefore -from this conception- to be virtuous, who considers the human being as the most important in the company and, at the same time, who contributes to improving results for shareholders, employees and for the common good in general. Finally, the contribution of the board of directors to good governance in the company is studied.

**Key words:** Power, Potestas, Auctoritas, Authority, Government, CEO, Leadership, Corporate Governance, Virtues, Governing and Management, General Meeting of Shareholders, Board of Directors, Codes of Good Corporate Governance.



## **Introducción**

El estudio del poder y su buen uso por parte de los directivos en la empresa ha cobrado en las últimas décadas especial importancia. Las razones son, por un lado, los abusos de poder por parte de quienes estaban llamados a ejercer como líderes de las organizaciones, y por otro, la indiferencia y negligencia de los órganos de control y gobierno que no cumplieron con sus obligaciones.

Algunas de las más importantes corporaciones a nivel internacional se vieron salpicadas y envueltas en grandes escándalos financieros que les han generado problemas reputacionales. Como consecuencia, la sociedad mantiene ciertas prevenciones y cuestionamientos frente a sus intenciones, formas de gobierno y la actuación de sus directivos y propietarios, hasta el punto de generar grupos y movimientos que las atacan de manera permanente, como si fueran un enemigo que vencer. Por ello, cobra especial importancia estudiar el poder en la empresa, y cómo éste es ejercido por parte de sus órganos de gobierno y dirección.

Para la elaboración del presente trabajo utilicé una metodología de investigación documental, que consistió en la búsqueda, recopilación, clasificación, análisis y organización de la bibliografía sobre el poder y el gobierno corporativo. Las búsquedas realizadas se hicieron sobre la página de la biblioteca de la Universidad de Navarra, Dialnet, Scopus, otras Universidades, Google Académico, etc.

Los criterios de búsquedas fueron los siguientes: poder, gobierno corporativo, liderazgo, dirección, fraudes empresariales, potestas, auctoritas, códigos de buen gobierno, virtudes, órganos de gobierno y dirección, junta general y consejo de administración. A partir de estos conceptos realicé diferentes combinaciones para mejorar mis búsquedas. Intenté que la bibliografía fuera la más relevante sobre el tema, y la más reciente posible. Me basé en varios li-

bros, artículos académicos y científicos, consultas por escrito a entidades del sector público y privado de mi país sobre el tema de este trabajo, documentos gubernamentales sobre el tema del poder y el gobierno corporativo, entre otros, que fueron claves en esta investigación.

En una primera fase organicé y sistematicé los libros, documentos y demás material bibliográfico por temas, de acuerdo con el esquema inicialmente previsto. Posteriormente, a medida que investigaba sobre el tema, fue apareciendo nueva bibliografía. Como resultado en el primer capítulo haremos un extenso recorrido por algunas de las más importantes definiciones que grandes autoridades en la materia han realizado desde diferentes disciplinas, épocas, intereses, argumentos y realidades. Dado que todos, de una u otra forma, nos relacionamos con el poder y lo vivimos diariamente, muchas de estas definiciones podrán estar influenciadas por esas experiencias, lo que nos ayuda a enriquecer y a ambientar un tema tan apasionante como es el poder que mueve a la condición humana. Al final del capítulo, intentaremos componer una definición sobre el poder, que reúna la mayoría de las definiciones citadas.

En el segundo capítulo me referiré al poder en las organizaciones de manera particular, y a los términos de potestas y auctoritas que desarrolló Álvaro D Ors, y que fueron estudiados posteriormente por varias autoridades en la materia, entre ellas, Montserrat Herrero en su libro *Poder, gobierno y autoridad. La condición saludable de la vida política* y Miguel Ángel Gallo en su libro *El poder en la empresa*. El estudio del poder en las organizaciones debe ayudarnos a identificar los comportamientos de los funcionarios en el ejercicio y participación del poder en la empresa. En el mundo actual ya no es posible mantener una ventaja competitiva pensando solamente en mejorar las finanzas, los sistemas, la tecnología, la infraestructura, etc. Las anteriores son ventajas comparativas que, en todo caso, no son perdurables, pues son fáciles de imitar. En el desarrollo de este capítulo comprenderemos que la verdadera ventaja competitiva está en las personas, en los miembros de la organización: son sus habilidades, conocimientos, principios, valores y acti-

tudes los que lograrán la materialización de los objetivos organizacionales y la sostenibilidad de la empresa en el tiempo.

La razón principal de la pérdida de confianza y de reputación en las organizaciones se origina en el mal uso del poder que han realizado algunos directivos en las empresas, debido en muchos casos a la falta de principios y valores, esto es, de un actuar ético. De ahí surge la importancia y necesidad para el mundo de la empresa de que el directivo convierta en hábito el actuar virtuoso, lo cual se logra poniendo en la práctica cotidiana sus valores. El capítulo tercero tratará de lo que debe hacer un directivo para transformarse en líder, de cómo se puede hacer buen uso del poder en las organizaciones ejerciendo tan trascendental papel para la vida en sociedad. Nos centraremos en desarrollar la pregunta ¿El poder para qué?, que trabajó y respondió Juan Antonio Pérez López.

El estudio de este punto nos puede dar luces sobre el quehacer en el interior de las organizaciones, para que en el futuro se pueda evitar que las personas sean presas de las tentaciones y de los vicios que destruyen no solamente sus vidas, sino también la vida de los cientos o miles de familias que dependen de las empresas, atentando contra el bien común. En el capítulo cuarto se desarrollará el tema de la contribución del consejo de administración al buen gobierno de la empresa, para lo cual se citarán algunas definiciones de gobierno corporativo. Se analizará el tema del poder y el gobierno corporativo desde la óptica de los órganos de gobierno y dirección de la empresa, como la junta general y el consejo de administración. Se plantea cómo desde estas instancias de poder se puede contribuir al buen gobierno de las organizaciones; se hará referencia a los fraudes financieros y a la regulación sobre la materia, para lo cual se presentan cuadros comparativos sobre los puntos más relevantes de los desarrollos normativos en materia de códigos y principios de buen gobierno a nivel internacional.

Cada vez está cobrando mayor importancia el papel de los órganos de dirección y gobierno en las organizaciones. Muchas de estas estafas o fraudes hubiesen podido evitarse si los órganos de control,

como la junta general o el consejo de administración, hubiesen hecho bien su papel de supervisar y controlar lo que en sus organizaciones estaba sucediendo.

Diferentes estudios advierten de la importancia de un buen sistema de gobierno corporativo para ayudar a moderar el poder de los directivos y trabajar por la sostenibilidad de la empresa en el tiempo, lo cual debe ser la principal función de responsabilidad social empresarial de las organizaciones.

Finalmente, se plantean unas conclusiones que recogen las ideas más importantes a lo largo del texto. Se resaltarán la importancia del buen uso del poder por parte de los órganos de gobierno y dirección, de que los funcionarios participen en el poder de la empresa para lograr el éxito organizacional, de que el gobernante mejore él mismo constantemente, generando las oportunidades para que mejoren también los demás en la organización, no sólo en temas técnicos y administrativos, sino también en temas éticos, así como de entender la empresa como un conjunto de personas para las que el ser humano es un fin y no un medio.

Para todo ello es necesario que quienes detentan el poder tengan y sepan hacer buen uso de su potestas y auctoritas, de tal forma que lo utilicen en favor de las personas y de la empresa misma, lo que contribuirá a la sostenibilidad de la organización en el largo plazo y a una mejor sociedad.

# **I. EL PODER**

El poder es quizá la materia más comentada y estudiada en cualesquiera de las profesiones. De una u otra forma todos trabajamos por y para el poder. Poder, potestas, auctoritas, potencia, dominio, influencia, entre otras, son palabras que usamos indistintamente para referirnos al poder. Sin embargo, como veremos en este capítulo, existen en algunos casos sutiles, en otros, grandes diferencias entre unas y otras. El poder es transversal en la vida diaria; ejercemos o padecemos el poder habitualmente, por lo cual, estudiarlo se convierte en algo necesario. Entenderlo y conocerlo bien es una responsabilidad indelegable para todos. De dicho aprendizaje y entendimiento dependerá nada menos que el buen o mal uso que realicemos del poder. Del buen uso del poder en las organizaciones, -especialmente por parte de los órganos de gobierno y dirección encargados legal y legítimamente de ejercerlo al interior de las empresas- dependerá en cierta forma el futuro de las empresas y, por ello, de la propia sociedad.

No es una cuestión menor estudiar las diferentes definiciones que se han planteado sobre el tema, sino un requisito esencial para iniciar cualquier intento de trabajo serio que se quiera realizar en torno al mismo.

En este primer capítulo abordaré el tema relacionado con el poder y un acercamiento a su reconceptualización. Para ello me he apoyado en lo que grandes autoridades han dicho sobre la materia, de tal manera que, partiendo de un panorama general de lo que se ha investigado y trabajado, plantearé una definición que recoja la mayor parte posible de conceptos con los cuales estemos de acuerdo. Tendré en cuenta también la experiencia particular vivida en organizaciones tanto del sector público como del privado. De esta manera, podremos comprender en el siguiente capítulo los te-

mas del ejercicio del poder, de la potestas y la auctoritas tanto en los procesos de gobierno como en los de dirección en las organizaciones del siglo XXI.

### 1.1 ¿Qué es el poder?

Intentaré responder a esta pregunta partiendo del estudio de previas definiciones realizadas por autoridades en la materia. Por lo cual, a continuación, citaré varias de ellas como ejercicio que nos permitirá conocer las trayectorias teóricas de su concepto. Veremos entonces lo que diferentes disciplinas, ciencias, líderes y académicos han enunciado y concluido al respecto. De esta forma utilizaremos las distintas verdades que se han dado sobre el poder para tratar de construir una definición más completa –aunque seguramente insuficiente–, de lo que el poder es.

Jaime Nubiola<sup>1</sup> afirma que “la verdad no es una sola, sino que son muchas las verdades que los hombres alcanzamos y que mediante nuestra cooperación en el espacio y en el tiempo podemos hacer crecer. Con el dicho medieval, somos enanos a hombros de gigantes<sup>2</sup>, construyendo unos sobre los esfuerzos de los otros llegamos a ver más lejos y con más nitidez que quienes nos precedieron”<sup>3</sup>. Son las razones previas las que me motivaron a citar diferentes verdades construidas por quienes nos han precedido y se han ocupado del tema.

### 1.2 Definiciones de poder

Aunque resulta extenso y casi interminable poder leer y entender algunos -porque no todos- los conceptos y puntos de vista de au-

1 Nubiola, J. (2002), p. 24.

2 Isaac Newton (1643-1727) escribió esa frase en una carta a Robert Hooke (1635-1703) con fecha 15 de febrero de 1676 en la que mencionaba a sus predecesores aludiendo a los hombros de los gigantes. En esa carta Newton daba muestras de humildad, al menos aparentemente, al confesarle a Hooke: “Si he visto más lejos es porque estoy sentado sobre los hombros de gigantes”. Javier (2013).

3 Salisbury, Juan, *Metalogicon*, III, 4; cfr. Jeaneau, Edouard (1969), *Nani sulle Spalle di Giganti*, Guida, Nápoles.

tores tan distintos entre sí, creo que repasar algunas de estas definiciones nos ayudará a tener una idea general sobre su concepto.

La siguiente recopilación de definiciones muestra cómo el concepto del poder se ha analizado desde diferentes disciplinas y ciencias, entre ellas la psicología, la sociología, la economía y la administración. He organizado todas estas definiciones en la siguiente tabla a partir de seis variables. Tres de ellas han sido propuestas por Múnera<sup>4</sup>: el poder como capacidad, como fuerza y como praxis -a ésta última la denominaré la práctica del poder- y yo he adicionado tres más: el poder como resistencia, como convencimiento y como oportunidad. La anterior clasificación será comentada en detalle más adelante.

Tabla número 1. Definiciones de poder

### **El poder como capacidad**

1. Anisi lo definió como: “Capacidad de un individuo para hacer realidad sus deseos», o capacidad para que los otros actúen en la dirección deseada” o -avanzando en la precisión- “el número de horas de tiempo de los otros dedicadas a cumplir los deseos de un individuo”<sup>5</sup>.

2. Aron: “Poder, en el sentido de control, es la capacidad de conseguir las posiciones ajenas y de mantener la propia”<sup>6</sup>.

3. Barnes: “Consideremos ahora una verdadera sociedad de individuos, que tienen y constituyen una distribución de conocimiento y, sobre esa base, actúan e interactúan de un modo coherente. El poder total disponible se ve así considerablemente aumentado; la capacidad total para la acción es bastante más amplia que la de tantos individuos aislados; ahora, son posibles cosas que antes no lo eran; otras cosas pueden hacerse con mayor rapidez y menos esfuerzo. Una distribución de conocimiento compartido confiere una capacidad para llevar a cabo rutinas y ejecutar proyectos de forma concertada, lo que representa una capacidad añadida para la acción, que es el poder social”<sup>7</sup>.

4 Múnera, L. (2005).

5 Anisi, D. (1992), pp. 11-14.

6 Citado en Simai, M. (1990), p. 62.

7 Barnes, B. (1990).

4. Gibson, Ivancevich y Donnelly: “El poder comprende atributos personales y de posición en jerarquía que se constituyen en la base de la capacidad para influir en las demás personas. Analizando el poder y la autoridad, se observa que el poder abarca atributos personales y de posición, mientras que la autoridad implica el poder con base en la posición”<sup>8</sup>.

5. Giddens: “Capacidad de los individuos, o los miembros de un grupo, de lograr los objetivos o fomentar los intereses que mantienen. El poder es un aspecto omnipresente en toda relación humana”<sup>9</sup>.

6. Hobbes: El poder son “Los medios presentes de un hombre para cualquier bien futuro”. Por otra parte, define el poder como “las facultades del cuerpo o la inteligencia, poder original, o los medios e instrumentos para adquirir bienes futuros, poder instrumental”<sup>10</sup>.

7. Kahn y Kelley: “La capacidad de una persona o grupo de personas para cambiar las probabilidades de que otros respondan de cierta manera a los estímulos especificados”<sup>11</sup>.

8. Kanter: “El poder es la capacidad para hacer en el sentido clásico de potencia y energía”<sup>12</sup>.

9. Kotter: “Una medida del potencial que tiene una persona para conseguir que los demás hagan lo que ella desea, a la vez que evita verse obligado por otros a hacer lo que no quiere hacer”<sup>13</sup>.

10. Mann: “La capacidad para perseguir y alcanzar objetivos mediante el dominio del medio en el que habita uno”<sup>14</sup>.

11. Michener y Suchner: “El poder emerge como una capacidad para negar a otros resultados deseados”<sup>15</sup>.

12. Mintzberg: “La capacidad de afectar (causar efecto en) el comportamiento de las organizaciones”<sup>16</sup>.

13. Naím: “El poder es la capacidad de dirigir o impedir las acciones actuales o futuras de otros grupos e individuos. O, dicho de otra forma, el poder es aquello con lo que logramos que otros tengan conductas que, de otro modo, no habrían adoptado”<sup>17</sup>.

---

8 Gibson, J.; Ivancevich, J. y Donnelly, J. (1996).

9 Giddens, A. (1989), p. 767.

10 Hobbes, T. (1994).

11 Kahn, R. y Kelley, H. (1959), p. 101 en Matías, G. (1994), p.152.

12 Kanter, R. M. (1977), p. 166.

13 Kotter, J. (1982), p. V.

14 Mann, M. (1986), p. 21.

15 Michener, H.A. y Suchner, R.W. (1972), p. 23.

16 Mintzberg, H. (1992), p. 5.

17 Naím, M. (2013), p. 25.

14. Nord: “Capacidad para influenciar flujos de energía y de recursos disponibles hacia ciertas metas en oposición a otras”<sup>18</sup>.

15. Oppenheim: “La capacidad de someter a los demás al control propio o de limitar su libertad”<sup>19</sup>.

16. Parsons se refiere al poder como: “La capacidad generalizada de asegurar el cumplimiento de las obligaciones mediante unidades de un sistema de organización colectiva, en el cual las obligaciones están legitimadas por su relación con las metas colectivas y donde, en caso de negativa, se presume que su cumplimiento será impuesto por medio de sanciones situacionales negativas”<sup>20</sup>. Y, en 1968 lo definió como “medio generalizado de alcanzar los objetivos que uno desea lograr”<sup>21</sup>.

17. Pen: “Capacidad que tiene un sujeto para llevar a cabo su deseo contra el de otra u otras personas”<sup>22</sup>.

18. Perrow: “El poder es la capacidad individual o grupal de obtener para sí productos valiosos, en un sistema en el que otras personas o grupos buscan los mismos productos o preferirían gastar su energía en la obtención de otros, para establecer una distribución desigual o para cambiar tales productos”<sup>23</sup>.

19. Poulantzas: “Se designará por poder la capacidad de una clase social para realizar sus intereses objetivos específicos”<sup>24</sup>.

20. Russell: “La producción de los efectos deseados por algunos hombres sobre otros”. También dijo al respecto “el concepto fundamental en la ciencia social es el poder, en el mismo sentido en que la energía es el concepto fundamental de la física”<sup>25</sup>.

21. Tawney: “Capacidad de una subunidad o individuo para modificar la conducta de otro en la forma deseada y para prevenir el tener que modificar la propia conducta en la forma no deseada”<sup>26</sup>.

22. Thibau y Kelley: “El poder de A es su capacidad para afectar a la calidad de los resultados obtenidos por B”<sup>27</sup>.

---

18 Nord, W. R. (1978), p. 675.

19 Oppenheim, F.E., (1992).

20 Parsons, T. (1956).

21 Parsons, T. (1960), p. 199 y siguientes, y (1963).

22 Pen, J. (1959), capítulo 5, p. 207.

23 Perrow, C. (1991).

24 Poulantzas, N. (1978), p. 124.

25 Russel, B. (1938), pp. 25-35.

26 Tawney, R.H. (1952), p. 45.

27 Thibaut, J.W. y Kelly H. (1959), p. 101.

23. Toffler: “La capacidad de movilizar y usar la violencia, la riqueza y/ el conocimiento, o sus muchos derivados, para motivar a otros en formas que, pensamos, gratificarán nuestras necesidades y deseos”<sup>28</sup>.

24. Tushman: “El potencial o capacidad del actor para influenciar la conducta de otro en un área particular de problemas”<sup>29</sup>.

25. Wrong: “Poder es la capacidad de algunas personas para producir efectos queridos y previstos en otras”<sup>30</sup>; también lo definió como “la capacidad de controlar a otros, encontrándose inmersos tres elementos clave en esta definición: la influencia de unos en otros, la creencia de que el poder no se limita a la relación entre superiores y subordinados sino también entre iguales y la idea de que la influencia es consciente e intencionada”<sup>31</sup>.

### **El poder como fuerza**

---

1. Easton (1968) definió el poder como “un fenómeno de relaciones, no como algo que se posea. El poder es una relación en la cual una persona o grupo de personas determinan las acciones de otros, de tal manera que se satisfagan los deseos del primero”<sup>32</sup>.

2. Etzioni (1975) clasificó al poder en “coercitivo, remunerativo y normativo”<sup>33</sup>.

3. French y Raven (1959) clasificaron el poder en “coercitivo, de recompensa, legítimo o burocrático, referente o carismático y en poder del experto”, esta última clasificación ha servido de base en los estudios de liderazgo en las organizaciones<sup>34</sup>.

4. Foucault se ha planteado el poder como “el ejercicio de conducir las posibles conductas y disponer el campo de acción de los individuos” a través de técnicas como:

1) “la disciplina, constituida por una serie de métodos que permiten el control minucioso de las operaciones del cuerpo, que garantizan la sujeción constante de sus fuerzas y les impone una relación de docilidad-utilidad”<sup>35</sup> y 2) “la vigilancia, como instrumento anónimo y coextensivo del poder, que posibilita el control de las tareas. Estas técnicas en conjunto ga-

28 Toffler, A. (1990), p. 574.

29 Tushman, M. L. (1977), p. 207.

30 Wrong, D. (1979), p. 2.

31 Wrong, D. (1968).

32 Easton, D. (1968) p. 149.

33 Etzioni, A. (1975). p. XX.

34 French, J. y Raven, B. (1959).

35 Foucault, M. (2000), pp. 141-324.

rantizan la obediencia y la economía de los gestos y el tiempo, y la presencia del poder en el tejido de las relaciones entre los individuos (...). El ejercicio del poder radica, entonces, explica Foucault<sup>36</sup>, “en conducir o guiar la posibilidad de conducta y disponer la posible consecuencia”.

5. Galbraith: “La posibilidad de imponer la propia voluntad al comportamiento de otras personas”<sup>37</sup>.

6. Knights y Willmott<sup>38</sup> sobre el poder manifiestan que este “ocurre allí donde la libertad de un sujeto es orientada de un modo restrictivo y auto-disciplinario hacia la participación, en prácticas que el individuo interpreta o entiende que le proporcionan un sentido de seguridad y pertenencia”.

7. Lasswell y Kaplan: “Caso especial de ejercicio de la influencia: es el proceso de afectar las estrategias de otros mediante la ayuda (real o supuesta) de privaciones severas en caso de no conformidad con las estrategias pretendidas”<sup>39</sup>.

8. Lukes: “A ejerce poder sobre B cuando A afecta a B de manera contraria a los intereses de B”<sup>40</sup>.

9. Matías lo define como “la probabilidad de movilizar recursos materiales e inmateriales para imponer la propia voluntad sobre la voluntad ajena, venciendo las resistencias fácticas o potenciales que se le opongan en el proceso”<sup>41</sup>.

10. Mechanic: “Cualquier fuerza que da como resultado un comportamiento que no se hubiera presentado si no hubiera existido dicha fuerza”<sup>42</sup>.

11. Torelló indica que en alguna personalidad egocéntrica “su única alegría es el poder... y la única pena la pérdida del dominio, es decir, la dependencia”<sup>43</sup>.

12. Weber: (2014) “Poder significa la probabilidad de imponer la propia voluntad, dentro de una relación social, aun contra toda resistencia y cualquiera que sea el fundamento de esa probabilidad”.

36 Foucault, M. (1981), p. 61.

37 Galbraith, J. K. (1984), p. 41.

38 Knights, D. y Willmott, H. (2007).

39 Lasswell, H. D., y Kaplan, A. (1950), p. 76.

40 Lukes, S. (1985), p. 41.

41 Matías, G. (1994), p. 120.

42 Mechanic, D. (1962), p. 351.

43 Torelló, J. B. (2010), p. 121.

13. Yepes y Aranguren comentan que el “hombre tiene tendencia, propensión e inclinación, secreta o manifiesta, a dominar a otras”<sup>44</sup>.

### **El poder como convencimiento**

1. Alder<sup>45</sup> ha clasificado el poder como “príncipe de los instintos estímulos o fuerzas interiores de gran potencia”.

2. Arendt: dijo que el poder “Es la condición misma que permite a un grupo de personas pensar y actuar en términos de categoría medio-fin (...) El poder corresponde a la aptitud humana no sólo de actuar, sino de actuar de manera concertada”<sup>46</sup>.

3. Boulding: “La habilidad para conseguir lo que nosotros queremos”<sup>47</sup>.

4. Bourdieu (1989) define “el poder simbólico como un instrumento legítimo de dominación invisible que sólo puede ejercitarse con la complicidad voluntaria de quienes lo sufren. Se sustenta en la legitimidad de la autoridad, consiguiéndose lo mismo que con la fuerza física o económica gracias al efecto de la movilización. Se define como una relación determinada entre los que ejercen el poder y quienes lo sufren”<sup>48</sup>.

5. Ferrero: “En suma los principios de legitimidad son justificaciones del poder, es decir, del derecho a mandar (...) El poder viene de arriba: estamos de acuerdo (...) Pero en las monarquías, como en las democracias, la legitimidad viene de abajo. El poder no deviene legítimo y no se libera del miedo más que cuando consigue suscitar el consentimiento, activo o pasivo, pero sincero, de aquellos que le deben obediencia”<sup>49</sup>.

6. Nietzsche: “La voluntad de poder propiamente dicha es la voluntad misma de la vida”<sup>50</sup>.

7. Polo (2007), nos dice que “sin obediencia no hay sociedad posible... En la sociedad hay quien manda y quien obedece y, por tanto, no hay vida sin poder”<sup>51</sup>.

44 Yepes, R. y Aranguren, J. (2003), p. 178.

45 En Torelló, J. B. (2010), p. 76.

46 Arendt, H. (2005), p. 10 y p. 60

47 Boulding, K. E. (1990), p. 15.

48 Bourdieu, P. (1989). Citado por Acosta, G. R. (2018).

49 Ferrero, G. (1998), p. 81 y p. 325.

50 Nietzsche, F. (1985).

51 Polo, L. (2007), p. 118. Nietzsche, F. (1985), tomo 3, p. 1.413.

52 Riker, W. H. (1963), p. 344.

8. Riker: “El poder es la habilidad para ejercer influencia, mientras que la causa es el ejercicio de la misma en el momento presente”<sup>52</sup>. 9. Shapley y Shubik: “Oportunidades individuales para manipular o para influir en otra u otras personas”<sup>53</sup>.

### **El poder como práctica**

1. Burrell y Morgan “el poder es el medio a través del cual se alivian y se resuelven los conflictos de intereses. La organización se ve como una pluralidad de detentadores de poder de una pluralidad de fuentes”<sup>54</sup>.

2. Dahl: “«A» tiene poder sobre «B» en la medida en que «A» pueda obtener que «B» realice algo que no realizaría de otro modo». En consecuencia, el poder de A sobre B se define como el incremento neto de la probabilidad de que B ejecute una conducta después de que A lleve a cabo una intervención en este sentido, comparada con la probabilidad de que B ejecute tal conducta en ausencia de la intervención de A”<sup>55</sup>.

3. Domingo (1987): el poder “siempre procede de alguien, siempre es delegado por alguien que está reconocido para hacerlo. El reconocimiento social es una condición necesaria para tener poder. (...) el origen del poder no está en la persona que lo ejercita, sino en la persona que lo delega”<sup>56</sup>.

4. Gibson, Ivancevich y Donnelly (1996) señalan que el poder en la organización “es un fenómeno bidireccional que fluye de un individuo (jefe o líder) hacia otras personas (subalternos o colaboradores) cuando se delegan funciones y asignan responsabilidades, y luego regresa casi de forma automática en la afirmación u objeción que se tenga para cumplir con esas funciones o responsabilidades”.

5. Hall (1996) dice: Las organizaciones son medios “poderosos de los poderosos”<sup>57</sup>.

6. Lasswell y Kaplan (1950) definen el poder desde una perspectiva organizacional como “la participación en la toma de decisiones, por ejemplo, el sujeto A tiene el poder sobre el sujeto B, con respecto a los valores K, si A participa en la toma de decisiones que afectan a las políticas de B”<sup>58</sup>.

53 Shapley, L.S. y Shubik, M. (1954). Citado por Matías, G. (1994).

54 Burrell, G. y Morgan, G. (1979). Citado por Acosta, G. R. (2018).

55 Dahl, R. A. (1957), p. 202.

56 Domingo, R. (1987), p. 34.

57 Hall, R.H. (1996), p. 84.

58 Lasswell, H. y Kaplan, A. (1950). Citado por Matías, G. (1994).

7. Montbrun (2010) conceptualiza el poder como “la energía distribuida en red”. En este sentido, se incorpora la pluridireccionalidad en las relaciones sociales en una organización, como también la influencia del entorno. Nos permite también comprender cómo en determinadas situaciones las mismas personas actuarán de manera impredecible”<sup>59</sup>.

8. Pfeffer: “el origen del poder se ubica tanto en las características o atributos personales, como en el lugar que se ocupe en la estructura formal de la organización; la posición dentro de la estructura formal de la organización es la fuente más importante de poder y los factores que crean el poder en un cargo determinado son: control de recursos, lugar en la red de comunicación, lazos o relaciones con personas poderosas, autoridad formal, reputación y actuación, entre otros”<sup>60</sup>.

9. Selznick (1970) señala que “el poder es inevitable en las organizaciones: Sean lo que fueren además las organizaciones (...) son estructuras políticas. Esto significa que las organizaciones operan distribuyendo autoridad y preparando un escenario para el ejercicio del poder. Por lo tanto, no es de extrañar que los individuos que están altamente motivados para alcanzar poder y usarlo, encuentren un ambiente familiar y hospitalario en los negocios”<sup>61</sup>.

10. Spinoza nos dice: “La potencia es la capacidad hecha realidad, la capacidad en acto y no la facultad abstracta de actuar. Además, constituye al mismo tiempo el fundamento del derecho natural y del derecho positivo, como divina y humana, y la condición necesaria para libertad”<sup>62</sup>.

### **El poder como resistencia**

1. Emerson: “El poder de un actor A sobre otro B es la cantidad de resistencia por parte de B que puede ser potencialmente vencida por parte de A”<sup>63</sup>.

2. Foucault (2002) sostiene que “la resistencia es coextensiva al poder, rigurosamente contemporánea a él, no es su imagen invertida, sino que es imagen de sí mismo. Donde hay poder hay resistencia, y no obstante (o mejor: por lo mismo), ésta nunca está en posición de exterioridad respecto del poder [...] Eso sería desconocer el carácter estrictamente relacional de las

59 Montbrun, A. (2010). Citado por Acosta, G. R. (2018).

60 Pfeffer, J. (1993). Citado por García Vargas, O.H. (2009).

61 Selznick, A. (1970). Citado por García Vargas, O.H. (2009).

62 Spinoza, B. (1987). Citado por Múnera, L. (2005).

63 Emerson, R.M. (1962), p. 32.

relaciones de poder. No pueden existir más que en función de una multiplicidad de puntos de resistencia: éstos desempeñan, en las relaciones de poder, el papel de adversario, de blanco, de apoyo, de saliente para una aprehensión. Los puntos de resistencia están presentes en todas partes dentro de la red de poder”<sup>64</sup>.

3. Lewin: “Definiremos el poder de ‘b’ sobre ‘a’ (pod b/a) como el cociente de la fuerza máxima que ‘b’ puede inducir sobre ‘a’ ( $\text{ind } b \text{ f max/a,x}$ ), y la máxima resistencia ( $\text{f max/m,x}$ ) que ‘a’ puede ofrecer ( $x$  indica la región a la que ‘a’ deberá trasladarse según la voluntad de ‘b’  $\text{f/a,x}$  indica una fuerza en la dirección opuesta a  $\text{f a,x}$ ). Es decir:  $\text{pod (b/a) = indb f max/a,x // f max/a,x}$ ”<sup>65</sup>.

4. Matías: “La organización social ha sido en gran medida la institucionalización de la resistencia. (...) La falta de resistencia conduce al despotismo o al totalitarismo. La literatura es consciente de esta relación poder-resistencia”<sup>66</sup>.

5. Mosca<sup>67</sup>: “cuando no existe ninguna otra fuerza social organizada aparte de las que representan el principio sobre el cual se basa la soberanía de la nación, no puede haber ninguna resistencia y control efectivo que restrinja la tendencia natural de los situados en la cabeza a abusar de sus poderes. Y cuando tal resistencia está ausente la clase dominante sufre una verdadera degeneración moral, degeneración que es común a todos los hombres cuyos actos carecen de la restricción que impone por lo común la opinión y la conciencia de sus semejantes”

### **El poder como oportunidad**

1. Adame (2016): “El poder es la capacidad que tiene una persona de gobernarse a sí misma, de ordenar sus acciones y modificar su entorno. Es el poder de autogobernarse, que se funda en su naturaleza racional. En la vida social, el poder de una persona se multiplica cuando tiene la capacidad de gobernar a otras personas. El poder que tiene una persona de gobernar a otras depende de que ella le obedezcan, es decir, que voluntariamente cumplan lo que ella les indica que hagan”<sup>68</sup>.

64 Foucault, M. (2002), pp. 125-126.

65 Lewin, K. (1951), p. 306.

66 Matías, G. (1994), p. 130.

67 Mosca, G. (1965), pp. 134 y 227.

68 Adame Goddard, J. (2016), p. 18.

2. Alvira (2005) manifiesta que “el poder es una de las tres inclinaciones fundamentales de la naturaleza humana: la tendencia al poder, la tendencia al reconocimiento y la tendencia al placer”<sup>69</sup>.

3. Bosca sobre el poder nos dice que, debido a la mala actuación ética de algunos empresarios, se ha generado una “visión desconfiada y hasta negativa del poder que lleva a calificarlo de algo perverso y contrario a los espíritus libres... (algo) agraciado con privilegios ilegítimos... contrarios a la igualdad de los ciudadanos”<sup>70</sup>.

4. Cruz: “Ejercer el poder según la ley, según una medida estable y pública de lo común, es el modo de conciliar la búsqueda del bien común por parte del poder, con la libertad de los sujetos partícipes de este bien”. Además, continúa diciendo que “el poder político es el poder que se ejerce de la manera que corresponde a la realización y mejora de la vida común entre sujetos libres e iguales; que el poder es el principal medio con el que cuenta la polis para alcanzar su fin; que el poder no es lo mismo que la fuerza, aunque es cierto que aquel puede servirse de esta; que el poder es una realidad moral, es una praxis o cometido institucional, que solo existe comunitariamente y que solo puede ser tenido en el seno de una comunidad; y, que, el poder, surge en sociedad, aparece cuando los socios se unen en la realización de algo común”<sup>71</sup>.

5. D’Ors dice que “se llama poder la disposición personal de los medios necesarios para organizar efectivamente la convivencia de un grupo social (...) El poder se presenta en forma plural. Esta pluralidad resulta unas veces por delegación derivada de un poder más pleno y surge, otras veces, naturalmente, con mayor o menor autonomía”. Además, nos dice que el poder en cuando es aceptado por el grupo por él organizado, se llama potestad, y, que, el reconocimiento social del poder, que lo convierte en potestad, depende de la convicción expresada por un saber personal socialmente reconocido que se llama autoridad<sup>72</sup>.

6. Pérez López: “El acuerdo previo acerca de los que entendemos por poder es condición indispensable para cualquier diálogo inteligente sobre los problemas relacionados a su adquisición o pérdida, uso o abuso, función o inutilidad. Todos tenemos vivencias muy acusadas acerca de distintas manifestaciones del poder. Sería ingenuo confundir esas experiencias con un auténtico conocimiento (...) Lo más importante no es la canti-

69 Alvira, R. (2005).

70 Bosca, R. (2004), p. 271.

71 Cruz, A. (2015).

72 D’Ors, A. (1979), p.111.

dad de poder que se tenga, sino como se usa el que se tiene. De ese uso depende el logro más difícil y decisivo del poder: el llegar a ser innecesario para la consecución de resultados que, en un principio, tan sólo pudieron ser alcanzados con la ayuda del poder”<sup>73</sup>.

7. Zubiri dice: “la realidad, toda ella y en todo tiempo, es dominante, es poder, pura y simplemente por ser real, la realidad es un poder, el poder de lo real, y Dios es la realidad última, fuente de todas las posibilidades que el hombre tiene”<sup>74</sup>.

### **Otras definiciones**

El Diccionario de la Real Academia de la Lengua, define poder como “tener expedita la facultad o potencia de hacer algo. Tener facilidad, tiempo o lugar de hacer algo. Tener más fuerza que alguien, vencerlo luchando cuerpo a cuerpo. Ser más fuerte que alguien, ser capaz de vencerlo. Aguantar o soportar algo o a alguien que producen rechazo. Dominio, imperio, facultad y jurisdicción que alguien tiene para mandar o ejecutar algo. Gobierno de algunas comunidades políticas. Acto o instrumento en que consta la facultad que alguien da a otra persona para que en lugar suyo y representándolo pueda ejecutar algo. Posesión actual o tenencia de algo. Fuerza, vigor, capacidad, posibilidad, poderío. Suprema potestad rectora y coactiva del Estado”<sup>75</sup>.

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar, a través de la historia se han presentado diferentes nociones del término poder, y aunque no existe una sola definición al respecto, según señala Matías “las dificultades de conceptualización, ante las cuales algunos estudiosos juzgan estéril el intento de buscar «la correcta», han contribuido a que el poder siga siendo una de las mayores deficiencias de las ciencias sociales”<sup>76</sup>. Cualquier intento serio que se haga en este sentido ayudará a su mejor comprensión y buen uso en las organizaciones.

73 Pérez López, J. A. (1991).

74 Zubiri, X. (1985), p. 123.

75 DRAE (2017).

76 Matías, G. (1994), pp. 155-156.

De acuerdo con lo anterior, en este trabajo haré una reconceptualización de la palabra poder. Se intenta presentar un concepto de poder que logre abarcar la mayoría de las definiciones que hemos visto y que, como se verá más adelante, recoge lo dicho en la mayoría de ellas.

Como se observó anteriormente, todas estas definiciones se pueden organizar en seis variables: Poder como capacidad, fuerza, praxis, convencimiento, resistencia y oportunidad. Para detallar mejor esta forma de entender el poder, profundizaré, a continuación, en cada una de estas variables.

### *1.2.1 El poder como capacidad*

Para entender el poder como capacidad, me apoyaré en algunas concepciones que sobre el poder se han propuesto. Entre las primeras, Hobbes definió el poder del ser humano como “las facultades del cuerpo o la inteligencia, poder original, o los medios e instrumentos para adquirir bienes futuros, poder instrumental”<sup>77</sup>. Esta definición hizo a las personas conscientes de esas facultades, no solo físicas, sino intelectuales, emocionales y, por qué no, de las propias virtudes que tuviese esa persona. Esta capacidad individual, en su calidad de propiedad, podía ser susceptible de una cesión de abandono, mediante la realización de un contrato social entre sus portadores, para transferirla y crear una capacidad colectiva absoluta, una facultad abstracta sobre todos los seres humanos y las cosas, que constituiría el fundamento ideológico del Leviatán y el Estado moderno: “Entiéndase por capacidad, las habilidades, inteligencia, talentos, competencia, dones, carisma, influencia, control, medios materiales e inmateriales que tiene o usa la persona para ejercer el poder”<sup>78</sup>.

La obra de Hobbes nos habla del poder descomunal, que en cierta forma dio origen a los estados totalitarios, y que en el mundo de la empresa se refiere a la capacidad como fuerza, como uso ex-

<sup>77</sup> Hobbes, T. (1994), p. 90.

<sup>78</sup> Hobbes, T. (1994), pp. 172-173.

clusivo de la potestas. En el caso de las empresas y del mercado del trabajo, lo que sucede es que la persona “negocia” libremente sus capacidades individuales a una empresa u organización a cambio de un valor: salario económico y emocional.

En el mismo sentido, el poder como capacidad para Hannah Arendt “corresponde a la capacidad humana no sólo de actuar, sino de actuar en concierto. El poder nunca es propiedad de un individuo; pertenece a un grupo y permanece en existencia solo mientras el grupo se mantenga unido”<sup>79</sup>. Lo que Arendt precisa es que quien está en el poder lo está en representación de un grupo, y que cuando ese grupo desaparece, el poder que se otorgó también desaparece. Quiero destacar en esta definición que hace Arendt el concepto del poder como capacidad. En el mundo de la empresa el poder puede ser ejercido en su totalidad por un individuo. De hecho, esta es una de las principales causas de la crisis corporativa que las normas de buen gobierno pretenden corregir. También, puede aplicarse la afirmación de Arendt a la responsabilidad de un pequeño grupo, la junta general y el consejo de administración que le entregan al directivo el poder para ejercerlo en la entidad.

De ahí la importancia de que los órganos de gobierno y dirección realicen la supervisión que están llamados a realizar.

En relación con lo anterior, Barnes afirma: “Consideremos ahora una verdadera sociedad de individuos, que tienen y constituyen una distribución de conocimiento y, sobre esa base, actúan e interactúan de un modo coherente. El poder total disponible se ve así considerablemente aumentado; la capacidad total para la acción es bastante más amplia que la de tantos individuos aislados; ahora, son posibles cosas que antes no lo eran; otras cosas pueden hacerse con mayor rapidez y menos esfuerzo”<sup>80</sup>. Una distribución de conoci-

---

<sup>79</sup> Previamente hace Hannah Arendt una importante afirmación con respecto al poder y a la violencia, diciendo que una de las distinciones más obvias entre el poder y la violencia es que el poder siempre necesita números, mientras que la violencia hasta cierto punto puede arreglárselas sin ellos porque depende de implementos, de herramientas. “La forma extrema de poder es todos contra uno, la forma extrema de violencia es uno contra todos. Y esto último nunca es posible sin instrumentos”. Arendt, H. (1970), p. 44. Traducción propia.

<sup>80</sup> Barnes, B. (1990), p. 85. Subrayado fuera del texto.

miento compartido confiere una capacidad para llevar a cabo rutinas y ejecutar proyectos de forma concertada, lo que representa una capacidad añadida para la acción, que es el poder social”<sup>81</sup>.

Esta definición de Barnes hace referencia al poder, como capacidad total para la acción, que se ve aumentado por la sinergia generada por la distribución de conocimiento compartido, es decir, por el trabajo en equipo, lo cual genera una capacidad mayor que la suma de las capacidades individuales.

Este concepto es similar al de sinergia en la Teoría General de Sistemas que ha sido aplicado a las organizaciones, las cuales son entendidas como sistemas abiertos que interactúan con su entorno. Es decir, las empresas que interactúan y afectan para bien o para mal –dependiendo del uso que hagan del poder– a la comunidad. “Las ideas sobre sistemas abiertos del biólogo y filósofo austríaco Ludwig Von Bertalanffy, presentadas en 1950 en su Teoría General de Sistemas han sido aplicadas a la teoría organizacional, en base a la concepción de que las organizaciones constituyen sistemas abiertos”<sup>82</sup>. Continúa Vaca Aguirre diciendo que la empresa es un sistema abierto que interactúa con su entorno y que, por tanto, una inadecuada interacción de sus elementos podría ocasionar problemas en la estructura del sistema y no solo disfunciones en las partes consideradas aisladamente. Como resalta Barnes “la capacidad total para la acción es bastante más amplia que la de tantos individuos aislados”<sup>83</sup>.

Es evidente, pues la importancia del trabajo en equipo en las organizaciones, para evitar relaciones y comportamientos inadecuados que afecten a su sistema, es decir, a la cultura organizacional. Me interesa resaltar el poder como capacidad de trabajar en equipo para hacer cosas más grandes en las empresas.

En resumen, el poder, entendido como capacidad, se circunscribe a una cualidad y aptitud para ejercer el poder en cumpli-

81 Barnes, B. (1990), p. 85.

82 Vaca Aguirre, I. P. (2015), pp. 194-197.

83 Barnes, B. (1990), p. 85.

miento de un objetivo específico. El poder puede ser usado como capacidad de convencer a que otros actúen por convicción, pero también puede ser usado para que otros actúen por coacción, por el uso de la fuerza. A continuación, presentaré, el poder que es usado a través de la dominación y uso de la fuerza para el logro de los objetivos.

### 1.2.2 *El poder como fuerza*

El autor más destacado con esta concepción es Max Weber, quien, como vimos anteriormente, definió el poder como “probabilidad de imponer la propia voluntad, dentro de una relación social, aun contra toda resistencia y cualquiera que sea el fundamento de esa probabilidad”<sup>84</sup>. En este sentido Múnera advierte que Weber “desfiguró así la reciprocidad que constituye la relación social y la remitió al concepto de dominación”, a “la probabilidad de encontrar obediencia a un mandato de determinado contenido entre personas dadas”<sup>85</sup>, en el cual hay una correspondencia entre la voluntad (o el mandato) de uno o varios actores sociales y la obediencia de otro u otros<sup>86</sup>.

En esta definición, Max Weber relaciona el poder con el uso de la violencia, de la imposición de la voluntad sobre otro u otros. Entiende el poder como coacción y lo marginó así del campo de la legitimidad<sup>87</sup>.

En contraste, Hannah Arendt excluirá la fuerza y la violencia del ámbito del poder. Múnera (2006) afirma que Arendt “Acusó a la ciencia política de estar en una suerte de estado de postración analítica, por no lograr diferenciar los conceptos de fuerza, violencia, poder, poderío y autoridad, e incluirlos todos indiscriminadamente como medios que simplemente emplea el ser humano para dominar a su prójimo”. Por otro lado, señala que “Carlos Marx había es-

84 Weber, M. (2014), p. 43.

85 Múnera, L. (2005), p. 34.

86 Múnera, L. (2005), p. 36.

87 Necesaria para la *potestas* y la *auctoritas* en la organización.

bozado una manera diferente de entender el poder que implicaba un retorno parcial a la teoría de Hobbes y a su noción de que el poder entendido como fuerza antecede al consenso y lo condiciona”<sup>88</sup>. Sin embargo, como explica el propio Múniera (2005), Hannah Arendt percibió que “Marx no redujo la fuerza que constituye el poder a la violencia, sino que la situó en el ámbito de las relaciones de producción y la entendió como el dominio que una clase detenta sobre otra u otras, dentro de campos sociales definidos por el conflicto y la contradicción, mediante la orientación del proceso productivo en función de sus intereses específicos y de la producción y reproducción del capital y del proceso de trabajo que éste conlleva”<sup>89</sup>. Este ejercicio analítico de retomar el concepto de Hobbes y ver el poder como uso de la fuerza y no del consenso como hizo Arendt, fue trabajado, según Múniera, por Michel Foucault y Pierre Bourdieu, si bien desde teorías y políticas diferentes.

Al respecto, Foucault trata de profundizar más sobre los entresijos del poder. No lo quiere limitar exclusivamente a sus extremos, a entenderlo en término de blancos y negros absolutos; más bien, nos invita a pensar en la cantidad de posibilidades “grises” que pueden darse en las relaciones sociales con respecto al poder. Sin embargo, aun coincidiendo con Foucault en que el problema del poder es mucho más complejo que obediencia voluntaria y servidumbre obligatoria, no se puede negar, de antemano que, así como hay “grises”, también hay blancos y negros. Por eso, en las relaciones sociales y en la historia de las organizaciones se han presentado y se presentan aún situaciones de consentimiento por auctoritas y, por tanto, de obediencia voluntaria donde se respeta el uso de la libertad por parte de los miembros de la organización, y otras, de servidumbre obligatoria (no en el sentido de la esclavitud, pero sí a través de la coacción y la aplicación de solo dominación, fuerza y potestas).

Hoy en día el poder usado como fuerza en el mundo de las organizaciones está condenado al fracaso. Además de ser inhumano,

88 Múniera, L. (2005).

89 Arendt, H. (2005), p. 20.

no conseguirá unidad en el interior de la organización para el logro de los objetivos. Quiero enfatizar que el poder debe ser ejercido en las empresas como capacidad de convencer con argumentos y con el ejemplo personal. Quiero insistir en el poder como capacidad de convencimiento para influir de manera positiva en el comportamiento de los demás, motivándolos e inspirándolos para que acepten y apoyen los objetivos organizacionales en busca del bien común. A continuación, veremos la concepción del poder como convencimiento, alcanzado mediante la capacidad de influir sobre la libertad y la voluntad de otros, logrando que actúen por convicción.

### *1.2.3 El poder como convencimiento*

Posterior a Weber, Guglielmo Ferrero configuró una noción diferente del poder. Convencido, como Burke, de que la fuerza y la violencia son temporales e insuficientes en lo que se refiere al poder, reivindicó la legitimidad, la obediencia voluntaria, como un elemento connatural al mismo, al respecto Ferrero: “En suma los principios de legitimidad son justificaciones del poder, es decir, del derecho a mandar. (...) El poder viene de arriba: estamos de acuerdo, pero en las monarquías, como en las democracias, la legitimidad viene de abajo. El poder no deviene legítimo y no se libera del miedo más que cuando consigue suscitar el consentimiento, activo o pasivo, pero sincero, de aquellos que le deben obediencia<sup>90</sup>”. En este mismo sentido, en la obra de Ferrero el concepto de poder adquiere las características de una fuerza consentida y aceptada por los subordinados; como un consenso generado alrededor de un horizonte de sentido históricamente compartido, que lleva a aceptar los mandatos como razonables y justos, tanto por los que mandan, como por la mayoría de los que obedecen<sup>91</sup>. Vemos pues aquí, una concepción de poder en la que quienes son objeto de poder actúan por convicción, porque tienen la confianza de que quien ejerce el poder

—  
90 Ferrero, G. (1998), p.81.

91 Ferrero, G. (1998), p. 97.

lo hace en beneficio del interés general, que busca el bien común y no el interés particular.

Un buen líder siempre intentará generar consenso o al menos hacer partícipes de sus decisiones a los demás, de tal manera que sus subordinados se sientan parte de estas decisiones en la organización, favoreciendo el trabajo en equipo y el logro de los resultados. Al respecto, el análisis de Múnera sobre el concepto del trabajo de Arendt resulta orientador: “De esta manera, Hannah Arendt convirtió el poder en puro consenso, en una acción colectiva concertada que le otorga legitimidad al apoyo activo o a la obediencia voluntaria dentro de una comunidad o asociación. Lo transformó en la expresión de una voluntad y un sentido comunes orientados a conseguir objetivos colectivos y a realizar intereses generales en una determinada sociedad”<sup>92</sup>.

El poder como capacidad de convencer que pretendo exponer en este trabajo es diferente al poder de convencimiento para manipular a otros. Me refiero a aquel poder que al ejercerse convence y genera consenso, y lo hace porque quienes obedecen confían genuinamente en las intenciones de quien manda. Lo respetan porque le reconocen su saber, su conducta y sus capacidades; le entregan el poder de mandar. Este poder a diferencia de la potestas -que es un poder que viene de arriba, como en el caso del consejo de administración que nombra al director general-, es un poder que confieren quienes están en un nivel inferior. Para un líder, el poder más satisfactorio y significativo es el que otorgan los empleados, aquellos que confían y creen en quien ejerce el poder, porque le reconocen sus capacidades, su saber y sus intenciones. Directivos a quienes se les da poder desde arriba hay muchos; líderes que reciben ambos poderes, el de potestades superiores e inferiores, realmente pocos. Una organización donde se quiera gobernar bien, donde se quiera hacer un buen uso del poder, requiere que el directivo tenga ambos tipos de poderes, tema que desarrollaremos más adelante con mayor profundidad.

<sup>92</sup> Múnera, L. (2005), p. 36.

Por lo tanto, el mandato que es aceptado por voluntad, por convicción y libremente, logra unir a los miembros de la empresa en torno a una visión compartida, a unos principios y valores comunes, a unas acciones que privilegian e incentivan en los miembros de la empresa el uso de motivaciones trascendentes.

#### *1.2.4 La práctica del poder*

Una vez analizados los conceptos más importantes de la reconceptualización del poder, veremos ahora la importancia de entender el poder como práctica. Así se recupera su sentido más básico, es el poder que se ejerce, y, por lo tanto, el más cercano para todos, el que puede darse en favor o en contra de nosotros y/o de los demás.

Pfeffer señala que “el origen del poder se ubica tanto en las características o atributos personales, como en el lugar que se ocupe en la estructura formal de la organización; la posición dentro de la estructura formal de la organización es la fuente más importante de poder y los factores que crean el poder en un cargo determinado son: control de recursos, lugar en la red de comunicación, lazos o relaciones con personas poderosas, autoridad formal, reputación y actuación, entre otros”<sup>93</sup>. Por otra parte, Selznick (1970) señala que “el poder es inevitable en las organizaciones: Sean lo que fueren además las organizaciones (...) son estructuras políticas. Esto significa que las organizaciones operan distribuyendo autoridad y preparando un escenario para el ejercicio del poder. Por lo tanto, no es de extrañar que los individuos que están altamente motivados para afianzar poder y usarlo, encuentren un ambiente familiar y hospitalario en los negocios”<sup>94</sup>.

Como se observa, una de las mejores formas en las cuales podemos ver el poder como práctica es en las empresas. El poder forma parte de las relaciones sociales que se presentan en un sistema social, como el caso de la empresa, en donde cada vez más se ve la ne-

—  
93 Pfeffer, (1993), p.65

94 García, Vargas, O. H. (2009).

cesidad de que se haga partícipe del poder a los miembros de ésta en orden a tener un mejor ambiente laboral que impactará a su vez en mejores resultados. García afirma “Todos los integrantes de la organización deben actuar como responsables en la toma de decisiones, todos tienen que considerarse ejecutivos. La nueva organización empresarial, basada en el saber, no implica que cada persona sea un jefe, sino que cada persona sea un contribuyente al logro del objetivo general”<sup>95</sup>.

Para realizar este tránsito del poder como teoría al poder como práctica, se analizarán las posiciones de Hobbes y Spinoza, según Múnera “con relación al significado contemporáneo de los términos, mientras para Hobbes el poder era una capacidad, una facultad abstracta, como hemos visto con anterioridad, para Spinoza la potencia era un concepto práctico”<sup>96</sup>. También Foucault dará prioridad a la práctica del poder sobre la teoría.

Para Spinoza el poder es visto como potencia; es la capacidad hecha realidad, la ejecución o puesta en contexto del poder y no algo abstracto o gaseoso; es un poder que produce resultados, que no está sujeto sólo a los órganos de gobierno y dirección en una empresa u organización, sino y más bien, algo que compete a todos de manera individual y colectiva; es la sinergia organizacional puesta en práctica que produce resultados tanto para las organizaciones como para los individuos. Al respecto, Foucault dice: “El poder no es algo que se pueda adquirir, arrancar, compartir, conservar o dejar escapar, sino una fuerza en ejercicio, inmanente a las relaciones sociales, que transforma la praxis y el sentido de la misma de los otros sujetos y al sujeto mismo”<sup>97</sup>.

Por otra parte, comenta Múnera (2005) sobre Robert Dahl, representante del empirismo, que éste “reduce la praxis social a las simples conductas individuales y la despoja de sus componentes relacionales y de estructuración”. Para Múnera esta concepción del

95 García Vargas, O. H. (2009).

96 Múnera, L. (2005), pp. 44-45.

97 Foucault, M. (1987), pp.114-115.

poder es ajena a la doble dimensión de la praxis, entendida como fuerza y como regulación estructural de la misma, sin embargo, más adelante señala: “No obstante, el pluralismo político de Dahl abre la posibilidad de pensar el ejercicio del poder como una praxis social que puede estructurarse en situaciones políticas asimétricas diferentes y ser ejercida desde la dominación, la resistencia, la emancipación o la negociación”.

Entender el poder como capacidad práctica en el mundo de la empresa nos permite afirmar que usar la fuerza y la disposición de convencer para lograr consenso en el ámbito de la empresa deben ser entendidas como dos enfoques que se deben complementar en las organizaciones de hoy y que forman parte de una misma dinámica: poder. También nos permite entender que, en la práctica de las organizaciones, la dominación, el uso de la fuerza y la imposición del poder en las organizaciones del siglo XXI no es lo recomendable, y menos en el trabajo con las nuevas generaciones que cada vez exigen más libertad y participación en la toma de decisiones. Por eso, en nuestros días observamos cómo el poder es cada vez más “compartido” -por lo tanto, cada vez más complejo- y está más distribuido en esa organización social y económica llamada empresa.

Es importante tener presente que, en el mundo del gobierno y dirección de las organizaciones, el líder debe tener suficiente poder como para tener la potestad de decir la última palabra, por más que escuche y haga partícipes a los demás de sus decisiones a través de mecanismos como lluvia de ideas, consejos, trabajo en equipo, diagnóstico y planeación estratégica en donde participan todos los empleados que serán afectados de una u otra forma por lo que allí se decida. En el mundo de las empresas, todos deben respetar y obedecer lo que decida quien ejerce el poder<sup>98</sup>. Por supuesto, siempre habrá personas en las empresas que no estén de acuerdo con lo que se decida; sin embargo, se debe trabajar con la voz de la mayoría -

---

98 Como se dice en el argot militar: “Si las órdenes no se cumplen, la milicia se acaba”. Igual pasaría en una organización donde los empleados no le hagan caso al directivo.

tratando de ejercer el poder como capacidad de convencer más que como uso de la fuerza-, siempre que los intereses para el bien común así lo exijan. Por eso el buen uso del poder en la organización es un proceso que se vive en la práctica de las empresas.

El poder, cuando se concibe como capacidad de fuerza o como capacidad de convencimiento, siempre estará en tensión en la vida social, en la vida de las empresas. Por eso, a su vez, saber hacer un buen uso y gestión de estas dos realidades, es la principal tarea de los líderes en los procesos de dirección y gobierno de las organizaciones, para, entre otras cosas, evitar que se generen movimientos de resistencia que pongan en peligro el uso del poder y el cumplimiento de los objetivos organizacionales. A continuación, veremos el poder que se ejerce como resistencia.

### *1.2.5 El poder como resistencia*

El poder no puede ser restringido al Estado o a la capacidad de una comunidad para actuar en consenso, “ya que encierra en sí mismo una gran variedad de probabilidades políticas, dentro de la gama amplia que va de la dominación a las resistencias”<sup>99</sup>. Es claro entonces que la resistencia al poder es otra forma de ejercer el poder. En este sentido Matías dice: “La falta de resistencia conduce al despotismo o al totalitarismo”<sup>100</sup>.

Al respecto, en el mundo de las organizaciones es bien conocido el poder cuando se ejerce como resistencia. “La resistencia se organiza como se organiza el poder. Por ello, las organizaciones, las sociedades y los estados han instaurado unos mecanismos de decisión que no requieren la confrontación sistemática de las partes interesadas. Tratan de evitar resistencia, de enfrentarse con los contrapoderes, de vencerlos sin los costes de la lucha directa”<sup>101</sup>.

Un buen líder debe entender bien esta definición de poder como resistencia. Es común que él encuentre resistencia en los em-

—  
99 Múnera, L. (2005).

100 Matías, G. (1994), p. 13, citando a Fenelón.

101 Matías, G. (1994), p. 13.

pleados, en los colegas, en el consejo de administración, en los clientes, proveedores, competidores, etc. De la habilidad y conocimiento que muestre para manejar y ver cómo operan estas resistencias, dependerá su futuro en el poder. En este sentido, y muy en la línea de lo que veíamos en el punto anterior, una manera eficaz de reducir las resistencias es a través de la confianza que genera quien lidera por su autoridad moral, por su capacidad para exponer y defender sus ideas y argumentos, y porque sus intenciones persiguen el beneficio de todos en la organización.

### *1.2.6 El poder como oportunidad*

De acuerdo con las definiciones que citamos en la clasificación del poder, entendido como oportunidad, deseo traer a colación las siguientes. Adame definió el poder como “la capacidad que tiene una persona para gobernarse”<sup>102</sup>, Alfredo Cruz como “El modo de conciliar la búsqueda del bien común por parte del poder, con la libertad de los sujetos partícipes de este bien”. Álvaro D Ors como “la disposición personal de los medios necesarios para organizar efectivamente la convivencia de un grupo social”; Bosca nos dice sobre el poder que, debido a la mala actuación ética de algunos empresarios, ha subsistido una “visión desconfiada y hasta negativa del poder, que lleva a calificarlo de algo perverso y contrario a los espíritus libres”. Y finalmente, Pérez López nos dice: “Lo más importante no es la cantidad de poder que se tenga, sino cómo se usa el que se tiene”.

Todas esas definiciones enfatizan el punto central de este trabajo: entender que ante todo, el poder en las organizaciones es una oportunidad que tienen quienes ejercen los procesos de gobierno y dirección para usarlo en beneficio de las personas, las organizaciones y por ende, del bien común de la sociedad. Destaco especialmente la cita de Pérez López: que lo más importante del poder no es cuánto se tenga, sino cómo se use el que se tiene. Quienes dete-

---

102 Adame Goddard, J. (2016), p. 18.

tan el poder tienen la oportunidad y la responsabilidad de usarlo en beneficio de la persona, de las organizaciones y de la sociedad.

### 1.3 Hacia una reconceptualización de la palabra poder

Con fundamento en las anteriores definiciones, entender el poder como oportunidad significa, por un lado, tener la posibilidad de conocernos a nosotros mismos como requisito indispensable para gobernarnos. Y, por otro, la ocasión que tiene quien lo ejerce en los procesos de dirección y gobierno para hacer un buen uso de ese poder. La mejor forma de ejercer el poder es a través de un actuar ético en su ejercicio, poniéndolo al servicio y en función del bien común.

Ahora bien, a partir de las definiciones que he recopilado, presento mi propia definición del poder, que recoge los rasgos más característicos de todas ellas: Poder es la capacidad y la oportunidad para lograr que alguien, en una relación social dada, actúe -por convicción o por imposición de la fuerza- de acuerdo con la voluntad de quien lo ejerce; o bien, para evitar, en esa misma relación, que le obliguen a realizar algo que no quiere. El poder es entonces la oportunidad que tiene un individuo o un colectivo para hacer un buen uso del poder en favor del bien común. El poder se puede obtener de una potestas superior, se puede adquirir mediante el uso de la fuerza o ganar a través de la auctoritas.

El poder entendido como capacidad es una idea compartida por varios autores, y puede referirse a la capacidad para ejercer la fuerza y la dominación sobre otros, o a la capacidad de convencer para que los otros actúen libre y voluntariamente en favor de los intereses de quien ejerce el poder.

Por tanto, como podemos ver, el poder puede ser usado para convencer a otros. El tipo de convencimiento al que me refiero en este apartado es el que se consigue a través de la auctoritas que, como explicaré más adelante, incluye la autoridad como saber y la autoridad como conducta moral. En este sentido, citar a Pérez López (1991) nos ayuda a enfatizar el tipo de autoridad a la que me refiero en mi definición como capacidad de convencimiento. Él de-

fine la autoridad como “la capacidad que tiene una persona para apelar eficazmente a motivos trascendentes de otras personas. La autoridad se basa en la libre aceptación, por parte de quienes obedecen, de las órdenes que formula la persona que posee autoridad”. Por tanto, la capacidad de convencer a alguien influye en su comportamiento. Rus y Rodríguez (2013), por su parte, afirman que “la persuasión es una forma de poder que intenta convencer a través de argumentos aceptados sólo después de ser evaluados independientemente, e integrados como base del comportamiento propio”. Considero que este tipo de poder es el único que logrará que los empleados actúen por convicción y por lo tanto, que la organización obtenga beneficios que con el sólo uso de la fuerza son imposibles de alcanzar.

En el ejercicio del poder en la empresa es necesario practicar tanto la potestas como la auctoritas. Para que el poder sea sostenible en el tiempo, y el uso de la potestas sea innecesario, el líder deberá ejercer su poder especialmente como auctoritas. Así, las personas le obedecen por convicción y lo siguen porque confían en él. Un poder aceptado por auctoritas necesitará que el poder usado como resistencia sea mínimo, porque quienes están siendo afectados por el poder se sienten identificados con el directivo que lidera la organización. A este respecto Matías afirma: “El poder se basa en el desequilibrio entre la voluntad que trata de imponerse y la que trata de resistirse. Ese desequilibrio de poder es la fuente del equilibrio social, formado no por quienes tienen poder y quienes no, sino por quienes tienen más o menos poder. Los sin-poder son una imposibilidad de orden tan lógico como la idea del poder omnipotente, del poder sin ninguna resistencia”<sup>103</sup>.

Por tanto, lo anterior nos ayuda a referirnos a un solo concepto, nos permite practicidad, pero sin sacrificar rigor académico. Entender el poder de una manera más amplia nos permitirá comprender cuándo el poder se incrementa o se pierde, cuál es la razón de su existencia, su ejercicio, cómo podemos hacer un buen uso del

<sup>103</sup> Matías, G. (1994), p. 129.

poder, y cuál es su utilidad en las empresas. Una vez analizadas las definiciones del poder, a continuación, trataré el tema del poder, la potestas y la auctoritas en las organizaciones.

## II. Poder, potestas y auctoritas en la empresa

Poder, potestas y auctoritas son tres palabras que se usan indistintamente para referirse a lo mismo en el ámbito de las organizaciones. Sin embargo, aunque están relacionadas entre sí, sus significados son diferentes. En este capítulo me dispongo a presentar tres temas fundamentalmente: en primer lugar, el concepto de empresa; en segundo lugar, el ejercicio del poder en la empresa; y, en tercer lugar, la potestas y la auctoritas en las organizaciones.

### 2.1 Esbozo de una definición de empresa

Para referirnos al gobierno y dirección de la empresa, es necesario definir a qué tipo de empresas estamos haciendo mención. Al respecto Canals apunta: “Resultaría inútil cualquier discusión sobre el gobierno de la empresa que no comenzara sobre una reflexión sobre la misión de la misma, de sus objetivos y las responsabilidades que los miembros asumen”<sup>104</sup>.

Partiendo de esta indicación, recogemos algunas opiniones que nos acercan a la definición de empresa que queremos realizar. En este sentido, Carlos Dávila define la empresa como aquel “Ente social, creado intencionalmente para el logro de determinados objetivos mediante el trabajo humano y recursos materiales (tecnología, equipo, maquinarias, instalaciones físicas) (...) Las organizaciones están constituidas por la acción humana de sus miembros en el contexto de condiciones materiales concretas. Este concepto no excluye la presencia de conceptos de ‘irracionalidad’ en la vida de las organizaciones”<sup>105</sup>.

---

<sup>104</sup> Canals, J. (2008).

<sup>105</sup> Dávila, C. (2001).

Por otro lado, y de acuerdo con Gallo, “la empresa es una sociedad, una comunidad de personas formada por los propietarios, los directivos, los mandos y cuantos operarios en ella trabajan”. Más adelante, citando a Echevarría<sup>106</sup>, continúa diciendo que la “empresa es ante todo una comunidad de personas libres y responsables que se asocian para llevar a cabo una obra común, dentro de la cual trabajan, aportan recursos, se desarrollan en su humanidad y contribuyen eficazmente a la producción de bienes y servicios”. En esta misma línea argumenta que “la consideración de la empresa como una comunidad de personas ayudará, por tanto, a proporcionar un enfoque más correcto para el análisis de la realidad del poder en cada situación concreta y para comprender las acciones a tomar de modo que el poder sea mejor ejercido”<sup>107</sup>.

Por otra parte, Matías recuerda que ciertos autores “Mills, Weber, Russell, por sólo citar ahora algunos, han caracterizado la organización como rasgo de modernidad”<sup>108</sup>.

En este orden de ideas, Yela e Hidalgo consideran que la organización empresarial se constituye en un terreno privilegiado para comprender el juego de las relaciones de poder propias de las relaciones sociales que se gestan en el interior de ésta a partir de la interacción inherente entre sus miembros; “en ella está presente todo un conjunto de técnicas, de instrumentos, de procedimientos, que incitan conductas, suscitan fuerzas y producen la sujeción del trabajador, en el esfuerzo de las organizaciones por incrementar el control y la eficiencia del engranaje productivo”<sup>109</sup>.

Pérez López considera que la organización humana es un conjunto de personas cuyos esfuerzos —cuyas acciones— se coordinan para conseguir un cierto resultado u objetivo que interesa a todas ellas, aunque su interés pueda deberse a motivos muy diferentes. Para que exista organización no basta con el conjunto de personas; ni siquiera es suficiente que todas ellas tengan un propósito común.

<sup>106</sup> Echevarría, J. (2008), p. 7.

<sup>107</sup> Gallo, M. A. (2016).

<sup>108</sup> Matías, G. (1994), p. 125.

<sup>109</sup> Yela, J. A. e Hidalgo, C. I. (2010).

Lo verdaderamente decisivo es que esas personas se organicen — coordinen su actividad— ordenando la acción conjunta hacia el logro de unos resultados que, aunque sea por razones diferentes, estimen todas ellas que les interesa alcanzar.

Finalmente, Canals apunta que el concepto de empresa “difiere de la noción de la finalidad financiera de la empresa, de la maximización del beneficio para el accionista o la maximización del valor para la empresa, propuesta por la teoría neoclásica durante las últimas décadas. (...) una empresa es un grupo de personas que, trabajando conjuntamente, pretenden ofrecer productos y servicios útiles para los clientes, crear en este proceso valor económico, promover la dignidad y la mejora de las personas que en ella trabajan y respetar las leyes y el entorno en el que las empresas operan.(...) la misión de la empresa tiene tres planos complementarios: la producción de bienes y servicios útiles, la creación de valor económico durante este proceso, y la mejora de las personas que participan en este proceso. Estas acciones deben realizarse dentro del marco de las disposiciones legales vigentes y de las normas éticas de carácter universal que rigen las relaciones humanas y profesionales”<sup>110</sup>.

Como se puede observar, tanto la definición de Gallo como la de Pérez López o la de Canals sitúan especialmente a la persona en el centro de la misión de la empresa, lejos de una visión utilitarista y materialista del ser humano. A esa empresa con enfoque humano es a la que me interesa referirme en este trabajo en los aspectos de gobierno y dirección.

## 2.2 El poder en la empresa

La empresa es por excelencia el lugar donde podemos observar cómo funciona el poder. Para hacer un buen uso del poder en las organizaciones debemos conocer cómo éste se presenta, las formas que cobra, y, a la vez, cómo se transforma en la vida diaria de las ins-

---

<sup>110</sup> Subrayado fuera del texto.

tituciones. Para referirme al poder en la empresa, necesariamente debo considerar tres aspectos: los tipos y fuentes del poder; los límites del poder y la tendencia a conservarlo; y las tendencias personales en el uso del poder y su influencia en la toma de decisiones.

En primer lugar, entender los tipos y fuentes del poder en la empresa nos permite acercarnos a entender cómo funciona. Gallo plantea que existen dos tipos de poder: el poder “pleno”, que es el ejercido en el proceso de gobierno y dirección, y por lo tanto escaso; y el poder “limitado”, ejercido por aquellas personas que lo reciben de sus superiores en virtud de sus méritos y responsabilidades en la entidad.

Respecto a las fuentes del poder, según Acosta (2018) existen dos clases: las que se centran en el individuo y las que se encuentran en las organizaciones. Las que se centran en el individuo tienen que ver con las capacidades individuales que posee la persona, tales como sus habilidades, competencia, carisma, estudios, experiencia, etc. Y las que se centran en las organizaciones, -de acuerdo con Hill y Jones <sup>111</sup>-, se resumen en seis: la habilidad para enfrentar la incertidumbre, la centralidad, el control sobre la información, la irremplazabilidad, el control de eventualidades y el control sobre los recursos.

Comprender los tipos de poder en la empresa nos permite entender quién y cómo ejerce el poder en determinadas situaciones, esto es, nos ayuda a diferenciar qué tipo de decisión debe ser tomada en la organización por los órganos de gobierno y cuál por la dirección.

Por otra parte, estudiar las fuentes del poder en la empresa nos ayuda a notar cuán compleja es la organización; nos facilita verla como una institución social, en la cual el poder no sólo está configurado por los cargos o posiciones en la estructura de la organización, sino también por las habilidades y capacidades individuales

---

<sup>111</sup> Codina, A. (2007).

de las personas y de las realidades funcionales y juegos de poder que se dan en la empresa para enfrentar los desafíos del mercado.

En segundo lugar, es necesario advertir que el poder se encuentra limitado y que, además, que existe la tendencia a querer conservarlo por parte de quien lo ejerce. El poder en la empresa generalmente es limitado porque lo ejercen especialmente -o en su mayor dimensión-, los órganos de gobierno y dirección de la entidad. Por lo tanto, entender que el poder está limitado en su ejercicio en la empresa, me permite decir que es un recurso escaso. Gallo señalaba respecto a este aspecto “que el poder sea un recurso escaso en la empresa tiene su origen en razones de dos tipos. Una de ellas es la propia legislación, pues la legislación sobre las sociedades de capital confiere el poder a los propietarios del capital de la empresa, y regula su ejercicio a través de dos órganos, la asamblea de propietarios, órgano de gobierno supremo, y el consejo de administración, como órgano de gobierno ordinario (...) Otra de las causas de que el poder sea un recurso escaso tiene su origen en la propia naturaleza de la empresa”<sup>112</sup>. Continúa Gallo diciendo que, dada la unidad y rapidez que se requiere en el día a día de las empresas, es conveniente que el grupo de personas que está al frente del proceso de dirección y gobierno sea reducido, puesto que, la participación de muchas personas en el poder más pleno puede entorpecer la flexibilidad del proceso.

La tendencia a conservar el poder por parte de quien lo tiene hace que éste sea cada vez más limitado, y por supuesto, más escaso. Esta realidad hace que los cambios en el uso del poder pleno y limitado sean muy esporádicos, y se tienda más a concentrarlo que a compartirlo en las organizaciones. Algunas de las causas de esta situación se deben a una forma de entender el poder como algo propio, bien sea porque las personas fundaron la empresa, la heredaron o la adquirieron, o bien porque recibieron el poder de una potestad superior. En palabras de Gallo las personas que ostentan el poder “no sólo actúan como si el poder fuera solo suyo, sino que ac-

---

<sup>112</sup> Gallo, M. A. (2016).

túan persuadidos de que ellos ya poseen los saberes necesarios para ejercerlo de forma acertada, o de que serán capaces de alcanzarlo pronto”<sup>113</sup>.

Comprender que la legislación comercial y las tendencias personales hacen que el poder sea limitado y escaso, debe exhortar a la reflexión en el sentido de que, dada esta irrefutable realidad, el poder en las organizaciones debe ser ejercido por personas altamente preparadas en gobernar y dirigir personas y suficientemente capacitadas para enfrentar los grandes retos que tiene la empresa en la actualidad. Además, debe invitarnos a ver el poder no como algo eterno, sino transitorio y temporal; es decir, los dueños no van a durar más de 100 años en el poder, mientras que las empresas posiblemente pueden permanecer por más de un siglo. Me permito esta reflexión porque considero necesario que el dirigente y el propietario se sepan administradores temporales, no permanentes; entiendan que son accidentales en la vida de las organizaciones y que, por tanto, deben cuidar con mucha responsabilidad y grandeza la empresa. Sin olvidar que de ella viven muchas familias y, por lo tanto, deben considerarla también como un patrimonio social, no sólo personal.

En tercer lugar, resulta fundamental siendo un trabajo sobre el ejercicio del poder en la empresa, referirme a las tendencias personales en el uso del poder y su influencia en la toma de decisiones. Todos los seres humanos nos movemos por la razón y por la emoción<sup>114</sup>.

En el ejercicio del poder en la empresa, quienes toman las decisiones que afectan a todos en la organización son seres humanos con sentimientos, con preferencias sobre formas de pensar, creencias, gustos, ideas, cultura, experiencias, educación, etc. Caracte-

113 Gallo, M. A. (2016).

114 “La razón y la emoción, por separado, se convierten en procesos que pueden perjudicar nuestro futuro por medio de decisiones desacertadas. Somos capaces de valorar una decisión, a pesar de su racionalidad, como inadecuada (“matar a uno para salvar a muchos”). También somos capaces de advertir decisiones inadecuadas por lo exagerado de las razones que las motivan (“no viajar por el miedo a volar”). En definitiva, nos valemos de un equilibrio entre lo racional y lo emocional para decidir de manera correcta”. Gordillo, F.; Arana, J. M.; Mestas, L. y Salvador, J. (2011).

rísticas que hacen que la persona razone y sienta de una manera particular que, ante determinada situación hará que se incline más por una que por otra decisión. Estas tendencias en el directivo y en quien ejerce el poder en los órganos de gobierno constituyen uno de los temas más importantes del poder en la empresa, ya que las mismas afectan a la más común herramienta en el ejercicio del poder: la toma de decisiones. Gallo advierte respecto a esto que “Al tratar de identificar sus preferencias personales conviene tener en cuenta que más que de identificar capacidades se trata de identificar inclinaciones, aspiraciones y valores que favorecen una determinada elección y, con ello, una determinada decisión”<sup>115</sup>.

De lo anterior se puede deducir, por un lado, que una forma efectiva de entender el ejercicio del poder en las organizaciones es conocer el proceso de toma de decisiones. Por otro, que no es posible concebir una decisión que no esté influida por las intenciones y preferencias personales de los directivos que ejercen el poder.

El contenido de la decisión y sus efectos nos revelarán si la organización busca el incremento del valor de la empresa para los accionistas, el incremento de las utilidades, la generación de valor económico y social, el desarrollo de las personas, una combinación de las anteriores, etc. Sea cual sea la prioridad, el proceso de toma de decisiones es esencial y predictivo de la forma en la que se ejercerá el poder en una organización. Siendo esto así, este proceso dependerá de las tendencias, inclinaciones y preferencias personales del directivo y del estilo de dirección que elija.

Finalmente, de lo anterior se colige que quienes detentan el poder en las organizaciones, bien sea en los órganos de gobierno y/o de dirección, no sólo deben conocer los elementos anteriormente estudiados, sino también saber ponerlos en práctica para bien de la organización y de las personas que en ella trabajan. Surge entonces un tema trascendental para el buen gobierno en la empresa, la necesidad de moderar y distribuir lo mejor posible el poder en la or-

---

<sup>115</sup> Gallo, M. A. (2016).

ganización; tratar de que este no sea tan limitado y escaso así como de que las inclinaciones personales no jueguen en contra del futuro de la empresa.

Los directivos en las organizaciones tienen una gran responsabilidad. Para que esta se ejerza en beneficio del bien común es necesario -además del conocimiento y gobierno de sí mismo que permita moderar las tendencias viciosas-, el conocimiento sobre la empresa, el sector, y tener las capacidades suficientes y necesarias para liderar bien. El directivo debe ser consciente de que en el ejercicio del poder se presentan no sólo razones intelectuales o técnicas, sino también razones emocionales, psicológicas y sociológicas. Involucrar a los empleados en la toma de decisiones y hacerlos sentir realmente importantes es una forma de lograrlo. Si se les permite opinar y participar en ciertas decisiones en la empresa, se generará en los empleados compromiso, confianza en los directivos y en el gobierno de la empresa.

Eso contribuye a superar resistencias respecto al poder. Para Collins y Porras va en dirección del cumplimiento de los objetivos de la organización, se crea unidad y se mejora el trabajo en equipo, características éstas de las empresas que perduran<sup>116</sup>. En la gerencia actual es clave entender que las organizaciones son las personas, y que las personas somos seres complejos, por lo cual, parte de la tarea del líder es entender y comprender esas complejidades para poder gobernar bien.

### 2.3 Auctoritas y potestas

El fin último de la auctoritas y la potestas es el bien común. Comprender muy bien estos conceptos y diferenciarlos del concepto tradicional de poder es esencial para quien desee ser un líder y tener éxito en el intento.

Plantearé en primer lugar qué es, cuál es la diferencia y cuáles son los fines del poder y la potestas; en segundo lugar se diferen-

<sup>116</sup> Collins, J. C. y Porras, J. (2014).

ciarán los conceptos de auctoritas y la potestas, y cómo funcionan en la empresa; y, en tercer lugar expondré cómo mejorar el gobierno de las organizaciones haciendo un buen uso de la auctoritas y la potestas<sup>117</sup>.

### *2.3.1 Poder y potestas en las organizaciones*

En el ejercicio del gobierno y la dirección de las organizaciones, tanto el poder como la potestas son nociones diferentes que se manifiestan en la realidad de la empresa. Usualmente el poder ha sido entendido como la capacidad del uso de la fuerza para imponer la voluntad sobre otras personas. Sin embargo, como parte de la evolución y civilización de la humanidad, parece haberse logrado un consenso respecto a que, para un buen gobierno y dirección de los países y organizaciones, se requiere de algo más que sólo mandar y dominar; que la obediencia servil no es duradera, y que se necesita una obediencia voluntariamente consentida y libremente aceptada. Por consiguiente, en las siguientes líneas presento la diferencia entre el poder fáctico y la potestas; por qué la potestas debe ser obedida y cuál es su finalidad y su aplicabilidad en la empresa.

En primer lugar, veremos que poder no es lo mismo que potestas. El poder lo definimos en otras palabras al inicio de este trabajo como la capacidad y la oportunidad de usar la fuerza o hacer que otros actúen por convicción para lograr un objetivo determinado.

Tradicionalmente, en el mundo de las organizaciones sociales el poder ha sido ejercido como capacidad de uso de la fuerza para dominar a otros, para imponer la voluntad. Quienes eran dominados solían obedecer por interés económico o por miedo. La referencia de Adame permite comprenderlo: “hay dos fuentes de poder, la riqueza y las armas”. A diferencia del poder político, “el poder económico y el poder de las armas son poderes fácticos, son obedecidos de hecho”<sup>118</sup>.

---

<sup>117</sup> En este trabajo citaré a varios autores que se refieren a auctoritas y autoridad, por lo tanto, entiéndase como auctoritas. Y, asimismo, entiéndanse las citaciones que se hacen de potestad como potestas.

<sup>118</sup> Adame Goddard, J. (2016), p. 18.

En el mismo sentido, insiste Herrero cuando señala: “Weber introduce un aspecto conflictivo o dialéctico en la configuración del poder, y lo define como la capacidad de un grupo para superar o neutralizar la resistencia de otros grupos con el objetivo de realizar sus intereses o, incluso, de poner las energías de otros grupos al servicio de sus intereses. El poder se justifica así mismo en el terreno de los hechos y no como los méritos particulares de un individuo o un grupo humano. Un poder que suscita una obediencia reconocida se denomina, para Weber dominación”<sup>119</sup>. Continúa Herrero diciendo que Weber detecta tres tipos de poder que se diferencian por el tipo de dominación que ejercen: el poder político-militar, es decir, aquel que se funde en la violencia organizada y se manifiesta en la capacidad de hacer frente y derrotar al enemigo en el campo de batalla; el poder económico, el cual se basa en los recursos relativos a la producción y distribución de la riqueza material, y el poder simbólico o de interpretación que hace referencia al hecho de que para generar un orden es preciso resolver el posible conflicto de significados<sup>120</sup>. Como se observa, Weber define el poder como capacidad en el sentido de dominación, es decir, de uso de la fuerza. Este tipo de poderes fácticos logran obediencia en el sentido de servilismo, de sumisión, gracias al uso de la violencia o de la economía para imponerse.

En cuanto a la potestas, Álvaro D Ors la define como “El poder cuando es aceptado por el grupo por él organizado, se llama potestad”<sup>121</sup>. Es decir, la potestas es un poder socialmente reconocido. Herrero puntualiza que: “El reconocimiento del poder se expresa en la sumisión u obediencia no coactiva. Un poder es reconocido como potestad y por tanto se permite su institución”. De acuerdo con lo anterior, podemos decir que el reconocimiento social del poder convierte a la potestas en un poder legítimo. Gallo señala que “Sin este reconocimiento, la potestas sería pura fuerza”<sup>122</sup>.

—  
119 Herrero, M. (2015) citando a Weber.

120 Herrero, M. (2015).

121 D Ors, A. (1979).

122 Gallo, M. A. (2016).

Me referiré primero, a la diferencia entre los poderes fácticos y la potestas y, después, a la finalidad de la potestas y a por qué ésta debe ser obedecida.

Respecto al primer punto debo decir que la principal diferencia entre el poder fáctico y la potestas es que la potestas es reconocida como un poder legítimo que debe ser obedecido por todos los miembros de la empresa u organización. En cambio, el poder fáctico no es legítimo, ya que supone coacción. En este sentido Adame apunta “El poder que tiene una persona de gobernar a otras, depende de que ellas le obedezcan, es decir, que voluntariamente cumplan lo que ella les indica que hagan”<sup>123</sup>.

Ahora bien, enlazando este argumento con el segundo punto, precisamente por ser la potestas un poder legítimo debe ser obedecido por todos, ya que tiene como finalidad el bien común. Efectivamente, la potestad debe promover el bien común. Es uno de los rasgos que para Adame son característicos: “La razón principal de que los mandatos de la potestad deban ser obedecidos por todos es el servicio al bien común. La potestad se constituye como medio de promoción del bien común y sus mandatos imperativos valen en tanto ordenan conductas que son adecuadas (ajustadas o justas) para ese fin. En esto radica la diferencia entre el poder legítimo que sirve al bien común y los poderes fácticos que sirven a intereses personales, y por eso se acepta que la potestad tenga el derecho de castigar la desobediencia”<sup>124</sup>.

En tercer lugar, en el mundo de la empresa la potestas está definida por la ley y los estatutos, y, dado que la norma es un constructo socialmente reconocido, los empleados deben obedecerla puesto que es un bien común para la sociedad. En este sentido Adame dice: “El bien común es la razón de ser del mandato imperativo y del deber de obedecer, si se prescinde del bien común y del actuar ético ajustado a la norma en la empresa, la potestad es co-

---

<sup>123</sup> Adame Goddard, J. (2016), p. 18.

<sup>124</sup> Adame Goddard, J. (2016), p. 19.

rrupción y la obediencia servilismo”<sup>125</sup>. Y Gallo puntualiza: “Cuando ésta toma la forma de una sociedad de capital, la potestas corresponde básicamente al poder que la legislación reconoce a sus propietarios”<sup>126</sup>.

Potestas es el poder que, de acuerdo con los estatutos, los propietarios ejercen en la asamblea general, como supremo órgano de gobierno de la empresa; y es el poder para administrar que los administradores elegidos por los propietarios ejercen en el consejo de administración, como órgano de gobierno ordinario de la empresa”

Si, más allá de lo que la legalidad de la norma permite en la empresa, el directivo y el gobernante, buscan la legitimidad haciendo un buen uso del poder en la organización lograrán que sus empleados se alineen y respalden las decisiones que tengan que tomar en beneficio de la institución.

Una vez presentada la diferencia entre poder fáctico y poder político o potestas, me referiré al tema central de este capítulo, y es el que trata sobre la potestas y la auctoritas, y su relación con el ejercicio del poder en los procesos de gobierno y dirección en la empresa.

### *2.3.2 Auctoritas y potestas en el gobierno de la empresa*

Para hacer un buen uso del poder en las organizaciones, conviene distinguir la auctoritas y la potestas. Comprender la diferencia entre ambas instancias y cómo ellas están presentes en la empresa es indispensable para ejercer un buen gobierno.

A continuación, expondré en primer lugar sus definiciones y sus diferencias; en segundo lugar, una aclaración entre auctoritas y autoridad moral; y, en tercer lugar, me referiré a la importancia del buen manejo de estas instancias en las organizaciones, esto es, su equilibrio, independencia, complementariedad, y cómo entre ellas se deben colaborar en beneficio de los empleados, de la empresa misma, y por ende de la sociedad.

<sup>125</sup> Adame Goddard, J. (2016), p. 19.

<sup>126</sup> Gallo, M. A. (2016).

Primero, es necesario entender qué es la auctoritas y cómo se diferencia de la potestas. El primero que trabajó estos conceptos fue Álvaro D'Ors: "El poder en cuanto es aceptado por el grupo por él organizado, se llama potestad (...) El reconocimiento social del poder, que lo convierte en potestad, depende de la convicción expresada por un saber personal socialmente reconocido que se llama autoridad"<sup>127</sup>. Asimismo, D'Ors subraya que: "autoridad es el saber socialmente reconocido y potestad es el poder socialmente reconocido"<sup>128</sup>. Ambos conceptos llevan a continuación una nota explicativa en la que la autoridad se equipará con el "prestigio del saber", que se manifiesta a través del "consejo", y constituye la única instancia capaz de actuar como "límite de la potestad"<sup>129</sup>. Por su parte, Gallo subraya la importancia que el reconocimiento en ambas instancias tiene para el ejercicio de cada una de ellas: "Sin este reconocimiento, la potestas sería pura fuerza (...) y la auctoritas quedaría como pura sabiduría"<sup>130</sup>.

Las instancias de auctoritas se diferencian de las instancias de potestas en el sentido de que las primeras son encargadas de dar consejo, de asesorar mientras que las segundas son las que ejercen el poder, toman las decisiones. Diferenciar estos conceptos es necesario para gobernar y dirigir mejor en las organizaciones. Al respecto Herrero afirma "En la búsqueda de esa claridad conceptual también se ha iluminado un criterio de corrección política: que sólo cuando se distinguen institucionalmente, como un auténtico límite -de una para otra-, las esferas de autoridad y potestad como saber socialmente reconocido y poder socialmente reconocido respectivamente, y la potestad se conforma con la autoridad, se hace posible el gobierno, es decir, la convivencia pacífica de un pueblo en libertad"<sup>131</sup>.

Para hacer un buen uso del poder en el gobierno de las organizaciones es necesario entender las diferencias entre las instancias

—  
127 D'Ors, A. (1979).

128 D'Ors, A. (1979).

129 Vanney, M. A. (2009).

130 Gallo, M. A. (2016).

131 Herrero, M. (2015).

de autoridad y potestad y sus límites: “Sólo cuando se distingue como un auténtico límite -de uno para otro- los conceptos de autoridad y potestad como saber socialmente reconocido y poder socialmente reconocido respectivamente, se hace posible el gobierno”<sup>132</sup>.

En segundo lugar, considero importante hacer una aclaración sobre el concepto de auctoritas como saber socialmente reconocido, respecto al concepto de autoridad moral. La definición de D Ors sobre auctoritas se suscribe al campo del conocimiento y del saber. Considero que para que un líder en una organización pueda gozar de la confianza y credibilidad de sus empleados, este tipo de auctoritas no es suficiente. Es necesario que al líder que dirige y ejerce el poder en los procesos de gobierno y dirección se le reconozca como una persona ética, es decir, como una persona que tiene autoridad moral. Por lo tanto, en este trabajo utilizaré auctoritas como un concepto que abarca no solamente la autoridad en el campo del conocimiento y experiencia en la misma, sino también, en el campo de la moral.

La auctoritas como saber reconocido permite, por ejemplo, que muchos afirmen “esa persona es una autoridad en finanzas”, porque estudió finanzas, hizo un PhD en finanzas, ha trabajado más de 20 años en el mundo financiero etc., lo que efectivamente lo convertiría en una persona con auctoritas, de acuerdo con la definición de D Ors. Sin embargo, todavía no podrá decirse de ese ejecutivo que, dada su conducta<sup>133</sup> y forma de actuar, es una buena persona, un buen ser humano. Considero que para que un líder merezca ser reconocido como tal debe ser una persona no sólo idónea, también debe ser una persona íntegra<sup>134</sup>. Para que un líder merezca ser se-

132 Herrero, M. (2015).

133 “a las profundidades de ti mismo, y logra ver tu alma buena. La felicidad la hace solamente uno mismo con la buena conducta”. Frase atribuida a Sócrates. González, R. (2015).

134 La actuación de la persona en la vida diaria refleja lo que piensa y lo que siente, por eso cito las sagradas escrituras, especialmente, el Evangelio según San Mateo, Capítulo 7, Versículos del 17-20: “Por sus frutos los conoceréis. ¿Acaso se recogen uvas de los espinos o higos de los abrojos? 17. Así, todo árbol bueno da frutos buenos, pero el árbol malo da frutos malos. 18. Un árbol bueno no puede producir frutos malos, ni un árbol malo producir frutos buenos. 19. Todo árbol que no da buen fruto, es cortado y arrojado al fuego. 20. Así que por sus frutos los reconoceréis”. Facultad de Teología (2016).

guido, la otra parte o “el otro pulmón” qué faltaría en esta definición es entender también la auctoritas como “una conducta socialmente reconocida”. Por consiguiente, en adelante entenderemos para efectos de este trabajo la palabra auctoritas con esta doble connotación.

Puedo afirmar que, para que una persona en la organización realice un buen gobierno, debe tener un saber y una conducta ética socialmente reconocida. Es decir, será un directivo líder a quien se le reconocen sus conocimientos técnicos y académicos, por un lado, pero también su buena conducta, su obrar ético, que al final de cuentas, es lo que más confianza y credibilidad generará en los empleados y lo que hará mejorar la reputación<sup>135</sup> de la empresa ante la sociedad. Nadie pondrá en duda que los responsables de los escándalos financieros corporativos eran autoridades en sus campos de trabajo, es decir, tenían “un saber socialmente reconocido”; sin embargo, no podemos decir de ellos, que fueran reconocidos por su conducta ética.

Si una persona que es un genio en un campo del saber llega a una empresa, pero no se le reconoce su conducta ética, difícilmente generará confianza y credibilidad. Seguramente no podrá influir ni convencer a nadie en la organización. De acuerdo con la reconceptualización del concepto del poder que realizamos al principio de este trabajo, no podremos decir de esta persona que tenga tal poder de convencimiento que genere una obediencia voluntaria fundada en que sus empleados saben que él querrá lo mejor para ellos y para la empresa. Al no creer en su conducta ética, las personas no le seguirán, porque pensarán que, ante un momento determinado, el directivo optará por su interés personal sacrificando el interés común. El actuar ético en las organizaciones es esencial en el tipo de líder al que me refiero en este trabajo, por lo cual, además de reconocérsele su poder como potestas y su auctoritas como saber, se le debe reconocer su auctoritas como conducta moral.

<sup>135</sup> “Opinión o consideración en que se tiene a alguien o algo. Prestigio o estima en que son tenidos alguien o algo”. DRAE (2017).

En tercer lugar, me referiré a la importancia del buen manejo de estas instancias en la empresa, es decir, al equilibrio que debe haber entre ellas, a su independencia, a cómo se complementan y cómo se ayudan la una a la otra. Para ello es necesario enfatizar que es fundamental que en la empresa se le reconozcan al directivo su potestas y su auctoritas, lo cual hará innecesario el uso de su poder como fuerza.

Gallo nos dice: “Cuando hay auctoritas, la segunda persona es influida en sus decisiones porque confía en la primera, porque conoce que ella sabe más que él, y porque está convencida de que usará este mayor conocimiento para ayudarla”<sup>136</sup>. Domingo precisa que “la función de la auctoritas es el consejo y el control, mientras que las funciones propias de la potestas son la ejecución y el mando para la consecución de los fines (...) En el ejercicio del poder en el gobierno y dirección de la empresa, el incremento de la auctoritas llega a hacer innecesario el uso del poder coactivo, y justifica la potestas concedida por la propiedad del capital”<sup>137</sup>.

Por lo tanto, en las organizaciones, cuanto mayor sea el nivel de auctoritas de los directivos y de los órganos de gobierno, menos necesario será el uso de la potestas para que los empleados acaten y ejecuten las funciones requeridas, ya que estos actuarán por convicción y por conveniencia común. La potestas y la auctoritas deben estar presentes en el primer directivo y en los responsables del gobierno de las empresas.

Generalmente, en el gobierno político unos son los que saben y por eso recomiendan o aconsejan-, y otros son los que dirigen y adoptan decisiones. Lo que se espera en el gobierno y dirección de la empresa es que quien detenta el poder, tenga tanto auctoritas como potestas.

El directivo y el responsable del poder pleno en la organización deben, en el proceso de toma de decisiones, asesorarse bien por las

---

<sup>136</sup> Gallo, M. A. (2016).

<sup>137</sup> Gallo, M. A. (2016).

personas, órganos o instancias de auctoritas. Para que esto sea así se requiere que, en el ejercicio del poder en la organización exista equilibrio<sup>138</sup> entre las instancias de auctoritas y potestas. Por consiguiente, desarrollar la auctoritas de todas las personas de la organización equilibrará la balanza de los pesos y contrapesos entre dichas instancias.

Si, por ejemplo, se quiere fomentar una reforma en el ámbito de las relaciones humanas en la organización para mejorar el clima organizacional, corresponderá a las instancias de autoridad en esa materia proponer el contenido de la propuesta de la reforma (psicólogos, sociólogos, expertos en recursos humanos, administradores, consultores y otras personas que se les reconozca un saber sobre esos temas específicos). Su intervención terminará cuando presenten la recomendación para mejorar el ambiente y la cultura organizacional de la empresa al primer ejecutivo y/o al consejo de administración de la institución. Después de esto, corresponde a las instancias de la potestad, que son las que detentan el poder reconocido (Primer ejecutivo y/o el consejo de administración dependiendo del caso), decidir si aprueban o no esas propuestas y recomendaciones.

En caso de ser aprobada, la recomendación se convierte en una política o norma formal que debe ser obedecida por todas las personas en la entidad, pues es legal, legítima y, por lo tanto, supone una mejora al bien común de la organización. Sin embargo, quien detenta el poder tiene la discrecionalidad de aprobar la decisión, aplazarla o rechazarla.

Ahora bien, el riesgo de un desequilibrio en ambas instancias o la inexistencia de una de ellas supone riesgos. Rus y Rodríguez apuntan que “la potestas sin auctoritas conduce a caer en la arbi-

---

<sup>138</sup> “El equilibrio de poderes resulta imprescindible en la empresa y, posiblemente, el poder de algunos primeros ejecutivos en algunas empresas ha sido excesivo, no solo por culpa de una legislación demasiado laxa en este ámbito, sino también por parte de los propios consejos de administración y accionistas que han prestado poca atención a esta dimensión, hasta que se han registrado abusos de poder”. Canals, J. (2008).

trariedad, y la auctoritas sin potestas no es poder, sino una elucubración teórica”<sup>139</sup>.

En el proceso de toma de decisiones debe preverse que este balance exista en la organización, ya que ese proceso es la forma más común a través del cual se materializa el uso del poder. Sobre la independencia entre dichas instancias Herrero afirma: “Las instancias de autoridad deben ser independientes de las instancias de potestad en el marco institucional de una unidad política para que sea posible un correcto gobierno, es decir, la libertad del pueblo”. Y más adelante señala que “la autoridad supone en la vida política una defensa contra los excesos de la potestad. De ahí que ambas deban mantenerse separadas en este ámbito. Esta capacidad de límite de la potestas por parte de la auctoritas viene a sustituir o al menos a complementar en su concepción a la, nunca del todo posible, división de poderes”<sup>140</sup>.

Por tanto, la distinción entre autoridad y la potestad es fundamental para el sano ejercicio de la potestas y de la libertad de los empleados en la organización, ya que la auctoritas supone en la vida organizacional de la empresa una defensa contra los excesos de la potestas.

Como se puede observar en el ejercicio del poder y toma de decisiones en las organizaciones ambas instancias se complementan. Si bien es importante entender que la auctoritas y la potestas son realidades diferentes, esa distinción no debe llevarnos pensar que en todos los casos ha de haber una persona dentro de la empresa con auctoritas y otra con potestas. De hecho, Pérez López insiste en que “toda persona en la empresa tiene su propio nivel de autoridad y de potestas”<sup>141</sup>. Es más; considero conveniente y deseable para el buen gobierno que ambas instancias coincidan en quienes ostentan el poder pleno en la empresa.

—  
139 Rus, S. y Rodríguez, M. (2012), p. 9.

140 Herrero, M. (2005).

141 Pérez López, J. A. (2002), p. 134.

El ejercicio de la potestas y de la auctoritas en las empresas depende, según Gallo (2016), del tipo de organización. Así, en una organización real, que es aquella formada por la organización formal e informal, el poder se ejercerá en los órganos de gobierno y dirección con fundamento en la potestas y la auctoritas. Si es una organización formal, se ejercerá el poder en mayor grado con fundamento en la potestas, y, si es una organización informal, el poder se ejercerá en mayor grado como auctoritas. Esto es así porque, como señala Gallo, “La potestas es delegable a niveles inferiores de responsabilidad, pero en la auctoritas no es posible la delegación”<sup>142</sup>. Las organizaciones deben pretender atraer y conservar la auctoritas. Ésta debe ser una de las principales preocupaciones estratégicas de los órganos de gobierno y dirección de las empresas.

De lo anterior se desprende que, para un adecuado gobierno<sup>143</sup> en la empresa, se requiere de una colaboración<sup>144</sup> entre las instancias de auctoritas y potestas que permita regular y mejorar la toma de decisiones. En el mundo de la empresa no se debe sacrificar, ni confundir, ni suprimir el rol y las funciones que cada una de estas instancias tiene en el ejercicio del poder. Al respecto D’Ors señala: “La prudencia de la potestad consiste en elegir bien y realizar bien los consejos de la autoridad. La prudencia de la autoridad consiste en saber aconsejar bien a la potestad, indicando lo que resulta posible y más conveniente para el bien común, o sea, el bien total del grupo, que se puede oponer a la utilidad singular, pero nunca se opone al bien personal”<sup>145</sup>.

Hasta aquí hemos aclarado qué es el poder, la diferencia entre poder y potestas, y entre auctoritas y potestas; hemos reconceptua-

---

142 Gallo, M. A. (2016).

143 “Por su carácter directivo, la función del poder se ha equiparado desde antiguo a la del timonel de una nave, y por eso se llama gobierno”. D Ors, A. (1979).

144 “Para que esta colaboración entre la autoridad y la potestad sea eficaz para el gobierno de la comunidad política, se requiere que las instancias de autoridad actúen con independencia de los intereses políticos y económicos, de modo que sean capaces de proponer lo que, según su propio saber, es mejor para el bien común. Pero se requiere también que las instancias de potestad tengan independencia respecto a las recomendaciones de la autoridad, pues muchas veces ocurre que aquello que se propone como mejor, no puede ser puesto en práctica por diversas circunstancias”. Adame Goddard, J. (2016), p. 4.

145 D Ors, A. (1979).

lizado la palabra auctoritas no solo como saber socialmente reconocido, sino también como conducta socialmente reconocida. También hemos señalado la necesidad de unos buenos directivos que hagan un buen uso del poder en las organizaciones. Surgen algunas cuestiones como: ¿Qué hacer para que todos en la organización puedan distinguir estos conceptos de auctoritas y potestas?, ¿cómo podemos mejorar las instancias de autoridad y potestas en la empresa?, ¿cómo mejorar entonces el gobierno en la empresa? A estas y otras cuestiones espero dar respuesta en el siguiente epígrafe.

### *2.3.3 Cómo mejorar el gobierno de la empresa*

Me referiré a continuación a la relación entre las virtudes intelectuales y morales, respecto a la auctoritas y potestas; y, a cómo se puede mejorar el gobierno de la empresa a través de la potestas y de la auctoritas.

En los procesos de dirección y gobierno de las organizaciones cada vez es más necesario e importante que el directivo sea virtuoso, es decir, que practique las virtudes. Esta actuación hará que su conducta moral sea socialmente reconocida por los empleados como una cualidad digna de ser imitada, otorgándole la autoridad moral. Este tipo de auctoritas basada en la conducta que, al ser puesta en práctica, es reconocida como loable y admirable por los demás, es necesaria para que las personas obedezcan por convencimiento. De acuerdo con nuestra definición, una de las formas de lograr la obediencia libre y voluntaria es usar el poder como la capacidad de convencer al otro, y la mejor forma de hacerlo es con el ejemplo, con el actuar virtuoso.

Aunque en el siguiente capítulo le dedicaré más atención al tema del liderazgo virtuoso, considero importante relacionar los conceptos de auctoritas y potestas con los de inteligencia y voluntad. Y, dado que ambas instancias tienen que ver con la virtud, es necesario empezar por definir la virtud.

Con el término virtud se designan aquellas cualidades buenas, firmes y estables de la persona, que, al perfeccionar su inteligencia y su voluntad, la disponen a conocer mejor la verdad y a elegir y realizar, cada vez con más libertad y gozo, acciones excelentes, para alcanzar su plenitud humana y sobrenatural, que consiste en el amor, en la comunión con Dios y con los demás.

Las virtudes que se adquieren mediante el esfuerzo personal, realizando actos buenos con libertad y constancia, son las virtudes humanas, naturales o adquiridas. Las virtudes humanas se dividen en intelectuales y morales: Las virtudes que perfeccionan especialmente a la razón para que realice bien su función, que es el conocimiento de la verdad, son las virtudes intelectuales. “Las virtudes que perfeccionan a la voluntad y a los afectos sensibles para que amen más y mejor el bien son las virtudes morales”<sup>146</sup>.

De acuerdo con esta definición, se puede afirmar que las virtudes intelectuales - que son las que perfeccionan la razón para que realice bien su función-, son las que ayudan a que las personas mejoren su auctoritas según la definición de D' Ors (1979). Y, por otra parte, se puede decir que las virtudes morales -que son las que perfeccionan la voluntad de las personas-, ayudan a mejorar tanto la auctoritas -en lo que respecta a la autoridad moral, ya que según mencioné anteriormente, tiene también que ver con la voluntad y no sólo con la razón-, como a la potestas para que elija bien.

Según Adame “el gobierno de la comunidad política requiere, como el gobierno que hace la persona de sí misma, de dos instancias que corresponden a las facultades esenciales del ser humano, la inteligencia y la voluntad. Una instancia encargada de discernir las conductas necesarias o muy convenientes para el bien común, que es la que corresponde a la inteligencia, y que en el orden social es la ‘autoridad’. Y la otra, que corresponde a la voluntad, encargada ordenar y ejecutar las acciones elegidas como convenientes para el bien común, que en el orden social es la potestad”<sup>147</sup>. Por eso, para

---

146 Trigo, T. (2018).

147 Adame Goddard, J. (2016), p. 3.

mejorar el gobierno en la empresa es necesario que quienes ejercen el poder en los procesos de gobierno y dirección realicen un manejo equilibrado y de cooperación entre ambas instancias. De tal manera que las instancias dotadas de auctoritas recomienden y aconsejen bien y las instancias dotadas de potestas elijan las mejores decisiones en beneficio del bien común.

En segundo lugar, es importante tener presente que el buen uso de la potestas mejora el gobierno en las organizaciones. Para el ejercicio de un buen gobierno son necesarias instancias de potestad, que ordenen y promuevan el bien común organizacional, y otras de autoridad, que aconsejen lo conveniente a ese bien común. No es recomendable ni sostenible un exceso de potestas en el interior de la empresa. Al respecto Canals advierte que “uno de los graves riesgos en el gobierno de cualquier institución es el poder ilimitado o el poder sin restricción. Estas situaciones, sea cual sea el contexto, degeneran en un abuso del poder o una tiranía y abren la puerta a todo tipo de decisiones desastrosas”<sup>148</sup>. Es necesario controlar y equilibrar el poder de quien lo ejerza de manera absoluta. Un poder que actúe exclusivamente como potestas, que quiera controlarlo todo, hacer micro gerencia e inmiscuirse en las funciones de otros órganos o áreas al interior de la organización, no es ni práctico ni eficiente. En la realidad, la empresa está estructurada para que otras áreas o departamentos puedan ejercer eficientemente sus funciones de la mejor forma, siempre que se cuente con el empoderamiento requerido, es decir, con la delegación de la potestas que haga posibles el gobierno y la empresa. Este razonamiento tiene mucha fe en el principio de subsidiariedad<sup>149</sup>.

Por lo tanto, una de las formas de hacer un buen uso del poder por parte de los órganos de gobierno y dirección en la empresa, sería respetar este principio en las organizaciones que Melé expresa diciendo “que un cuerpo de mayor y más alto rango no debería ejer-

<sup>148</sup> Canals, J. (2008).

<sup>149</sup> “La pluralidad de poderes importa diferencias de plenitud y de modo de actuación, así como relaciones de coordinación y subordinación que deben regirse por el principio de subsidiariedad”. D Ors, A. (1979).

cer funciones que podrían ser llevadas a cabo eficientemente por un cuerpo cada vez más pequeño. Más bien, los primeros deberían apoyar a los últimos ayudándoles a coordinar sus propias actividades con las de la comunidad en general”<sup>150</sup>.

Por consiguiente, poner este principio en práctica es hacer un buen uso de la potestas por parte de los que detentan el poder. Al respecto Melé señala “El principio de subsidiariedad surge del concepto de los seres humanos como seres dotados de razón y libertad, y toma en consideración la dignidad, singularidad y diversidad de cada persona y grupo humano, su carácter social y la capacidad de cada persona para florecer un ser humano, que debe ser fomentado”. “Ese principio de subsidiariedad es un principio ético, no una regla pragmática o meramente política, no es un principio utilizado sólo para decidir cómo se debe distribuir el poder. Melé subraya, además, que todas las formulaciones de este principio han incluido un claro contenido ético y que actuar en contra de este principio sería contrario al bien común.

Las consecuencias de no tener en cuenta el principio de subsidiariedad<sup>151</sup> serían desastrosas para la empresa, y las formas de atentar contra dicho principio serían acciones tales como que los responsables del poder pleno en la organización lo ejerzan mal, a través de la dominación, de la fuerza, de la supervisión y control asfixiante. Estaríamos en presencia de un poder totalitario y absolutista, de una dictadura en la empresa que impediría a las personas desarrollarse libremente, expresarse con confianza, consultar con un poder superior para solucionar sus problemas y para que pueda intervenir subsidiariamente ante las deficiencias de las potestades inferiores (abusos del director, malos manejos, corrupción, etc.). Melé advierte que “el principio de subsidiariedad no es una alter-

---

<sup>150</sup> Melé, D- (2018).

<sup>151</sup> “La subsidiariedad proviene de la palabra latina subsidio. Para los romanos, el subsidio significaba “dar ayuda de la reserva” a aquellos que están a la vanguardia de la batalla, y el principio de subsidiariedad refleja esta actividad. En esencia, se refiere a dar apoyo mientras se respetan las iniciativas y capacidades de quienes lo reciben. “Una comunidad de un orden superior no debe interferir en la vida interna de una comunidad de un orden inferior, privando a este último de sus funciones, sino que debe apoyarlo en caso de necesidad y ayudar a coordinar su actividad con las actividades del resto de la sociedad, siempre con miras al bien común”. Papa Juan Pablo II, (1991), n. 48. Melé, D. (2018).

nativa a las formas burocráticas como tales, sino una base moral para las formas de organización postburocráticas o incluso para las burocracias moderadas con una fuerte participación de los empleados”<sup>152</sup>.

En este sentido, una potestas organizacional única, que no reconoce una potestas superior - ya que ella misma es la instancia superior-, que sólo se rige por las normas que aprueba y emite en su área o empresa, y a la cual están subordinados todos los trabajadores y grupos de interés, es una organización inhumana y condenada al fracaso. Por el contrario, una organización que atienda y ponga en práctica este principio generara confianza, sentido de pertenencia, haciendo la empresa más humana y más unida para enfrentar el futuro con éxito.

Lograr este buen ambiente en la empresa es una de las tareas de un buen directivo, de uno que es líder. Dice Dianine-Havard: “El líder es servidor de su equipo en tanto que colectivo, y de cada uno de sus miembros en tanto que individuos. Su función principal es reforzar el interés de los miembros del equipo por su misión común”<sup>153</sup>.

Por consiguiente, para lograr un buen gobierno de las empresas se debe considerar el principio de subsidiariedad como una forma de ejercer bien el poder, de moderarlo en aras del bien común, que es el acto propio de un buen gobierno corporativo con auctoritas.

Otra forma de moderar ese poder y de generar unidad y solidez en la organización es el de facilitar espacios de participación de los empleados en la toma de decisiones de la compañía, de tal forma que estos, de acuerdo con sus niveles de autoridad y responsabilidad, y en sujeción a las normas<sup>154</sup> internas y externas de la organi-

152 Melé, D. (2018).

153 Dianine-Havard, A. (2017).

154 Son las normas de obligatorio cumplimiento que hacen referencia, por un lado, a los estatutos de la compañía, a las resoluciones, políticas, decálogos, códigos, decisiones de los órganos de dirección y gobierno, etc., y por otro, a las normas externas, leyes, decretos, etc. emitidas por el Estado, y demás órganos de vigilancia y control. Estas normas, que son legales y legítimas, son de obligatorio cumplimiento y, por ende, deben ser obedecidas y promovidas al interior de la organización porque buscan el bien común.

zación, puedan participar en la elaboración de planes, políticas, y en general, de las decisiones en la entidad, lo que sería una de las formas sugeridas para gestionar mejor el ejercicio de la potestas.

En resumen, para que un buen gobierno sea posible en la empresa quienes detentan el poder en los órganos de gobierno corporativo y dirección deben promover un comportamiento virtuoso, el cual, a la par de formar personas y tener al ser humano como fin último de la organización, logre la sostenibilidad de esta en el tiempo, en beneficio de los dueños, de los empleados y por ende del bien común de la sociedad.

En tercer lugar, debo decir que, con respecto a las instancias de autoridad en la organización y su contribución al buen gobierno, la principal responsabilidad de quienes ejercen el poder es la de nombrar las personas adecuadas e idóneas para la estructura organizacional. De tal forma que quienes trabajen en la compañía tengan los conocimientos y competencias necesarias y suficientes para hacer bien sus funciones en beneficio del gobierno de la organización.

Por último, considero importante decir que para mejorar el gobierno en las organizaciones es necesario moderar la potestas. Como hemos visto anteriormente, la forma de moderar la potestas es a través de la auctoritas. Sin embargo, esta no es suficiente. Un gobernante o dirigente en la empresa puede hacer caso omiso a las recomendaciones o consejos de las instancias de auctoritas, y dicha independencia es necesaria también para el buen gobierno de esta. Por eso se hace necesario que el directivo decida voluntariamente moderar su potestas en la empresa. Esta es una actitud de grandeza propia de las personas virtuosas, ya que supone que en determinados casos dejará de lado sus intereses personales y priorizará el interés común. Desafortunadamente, tal actuación no es lo común en el mundo de las organizaciones. Por lo tanto, en la empresa y en el ejercicio del poder se requieren personas virtuosas. Un directivo sólo será líder si es virtuoso.

Como se supondrá, este ejercicio requiere de una persona con unas condiciones de integridad y sabiduría muy importantes. Ade-

más, supone que es una persona que ha logrado gobernarse a sí misma, que es una persona que sabe moderar su poder, puesto que el poder, tema transversal de este trabajo es también una “capacidad que tiene una persona de gobernarse a sí misma, de ordenar sus acciones y modificar su entorno. Es el poder de autogobernarse, que se funda en su naturaleza racional”<sup>155</sup>. Y como no se puede gobernar bien lo que no se conoce, se hace necesario el conocimiento propio.

De acuerdo con esta definición, podemos decir que la idea o premisa más cercana al poder es la del poder sobre sí mismo, la del autogobierno de uno mismo. La considero no solo deseable, sino una responsabilidad personal del primer directivo y de los miembros de los órganos de gobierno de las empresas, en quienes recae la obligación de mejorar el ejercicio del poder en la organización. Por consiguiente, es fundamental que en los procesos de gobierno y dirección en las empresas quien ostente la potestad deba moderarla.

La moderación de la potestad es una obligación y responsabilidad de naturaleza ética. Al respecto Cruz afirma: “Todo orden humano, todo orden social supone una autolimitación del poder. El orden es fruto de la limitación que el poder se impone a sí mismo como capacidad de introducir cambios, como facultad de decidir sobre lo colectivo... Se trata pues, efectivamente, de una autolimitación, pues el orden solo puede ser limitado – en un sentido no simplemente material- por sí mismo”<sup>156</sup>. Según precisa Gallo, una persona modera su poder “cuando logra el hábito de corregir o mitigar el rigor o el exceso en su ejercicio, y este hábito, que se logra por la repetición de actos de moderación, se va haciendo realidad en sus nuevos actos de ejercicio del poder”<sup>157</sup>.

La moderación de la potestad en el directivo refleja su grado de madurez intelectual y humana, describe su personalidad, demuestra hasta dónde está dispuesto a escuchar y a tomar posturas dife-

155 Adame Goddard, J. (2016), p. 18.

156 Cruz, A. (2015).

157 Gallo, M. A. (2016).

rentes a la suya y, por ende, si va a privilegiar sus intereses particulares o los intereses colectivos de la organización. En este sentido, y siguiendo la opinión de Dianine-Havard sobre las virtudes del líder, se puede afirmar que, para moderar la potestas se necesita grandeza de alma y humildad para escuchar sinceramente al otro, sin importar su posición de poder dentro de la organización. Moderar la potestad consiste en ser capaz de cambiar el propio juicio, si así se requiere, en favor de la empresa y de las personas; implica aceptar que estando al frente de una organización, siendo el jefe, el directivo, el dueño o el miembro del consejo de administración, se tiene la grandeza para privilegiar el bien común por encima de la búsqueda del interés particular; y consiste, entre otras cosas, en que, a pesar de la discrecionalidad y la libertad de usar la potestas<sup>158</sup> para decidir, se apoyan y ponen en práctica aquellas decisiones que convengan a todos aunque no sean de la autoría del líder o directivo de la organización,

Hemos visto en este capítulo diferentes aspectos del mundo de las organizaciones. Lo primero que hicimos fue definir el tipo de empresa, donde los seres humanos son importantes y fin último de su existencia. Entender la empresa como una comunidad de personas es fundamental para poder hacer un buen uso del poder. Posteriormente abarcamos el ejercicio del poder, sus tipos, fuentes, límites, tendencias a conservarlo y la influencia de las preferencias personales en la toma de decisiones en la empresa. Seguidamente, presentamos la diferencia entre poder y potestas, entre potestas y auctoritas, cómo lograr la obediencia libre y voluntaria. Se aplicaron estos conceptos al mundo de las organizaciones y se presentaron algunas ideas sobre cómo puede mejorarse el buen gobierno a partir de las instancias de auctoritas y potestas, para lo cual fue necesario ampliar el concepto de auctoritas entendiéndola como saber y conducta socialmente reconocida.

—  
158 “Las decisiones puntuales de la potestad, prevalecen sobre el consejo de la autoridad, de la misma manera que la voluntad puede, en un determinado momento, prevalecer sobre el entendimiento; pero, si la potestad es desautorizada por la autoridad, acaba de perder su capacidad de potestad, y puede llegar incluso a dejar existir como poder”. D Ors, A. (1979).

Finalmente, trabajamos la importancia que tiene para el buen gobierno de la empresa entender la relación entre la instancia de la auctoritas y las virtudes de la inteligencia; y en el mismo sentido, la relación entre la instancia de la potestas y las virtudes morales. Asimismo, la importancia de respetar el principio de subsidiariedad en las organizaciones, de hacer partícipes a los empleados en la toma de decisiones, de seleccionar a las personas idóneas para la empresa, de que se promueva el actuar virtuoso y de que el líder modere su potestas. Poner de manifiesto la necesidad de convergencia de estas instancias en el directivo nos sirve de preámbulo para el siguiente capítulo. Sólo el ejercicio del poder por el líder que practique las virtudes podrá asegurarnos y darnos la confianza necesaria para que la empresa mejore el buen gobierno y actúe en beneficio del bien común. A continuación, profundizaremos en estos temas.

### **III. Poder y liderazgo. Buen uso del poder de la dirección en la empresa**

El buen uso del poder en los procesos de gobierno y dirección de empresa requiere de liderazgo. Para que exista un buen gobierno en la organización es menester que el directivo sea líder. Una institución dirigida y gobernada por líderes y donde se promueva el liderazgo tiende al bien común. Por lo tanto, el liderazgo es un patrimonio invaluable para la sociedad. En primer lugar, presentaré las realidades y posibilidades en el liderazgo de la empresa, en el cual se estudiarán los límites del poder coactivo, las motivaciones humanas de los empleados, y el poder usado como oportunidad para hacer un buen uso de él en la empresa. En segundo lugar, expondré la dirección y el liderazgo en la empresa, presentando las diferencias y convergencias entre la dirección y liderazgo, los estilos de liderazgo, y el buen liderazgo en la acción directiva. En tercer lugar, abordaré el tema del directivo líder y el buen uso del poder, en el cual se presentarán el tema de la autoridad del líder, el liderazgo virtuoso, y cómo hacer un buen uso del poder a través del liderazgo en las organizaciones.

#### **3.1 Realidades y posibilidades en el liderazgo de la empresa**

El liderazgo en el uso del poder es esencial para lograr un buen gobierno en la empresa. Con liderazgo se obtienen logros que son imposibles de alcanzar mediante el uso tradicional del poder. Para profundizar en su análisis me referiré a los siguientes temas: los límites del poder, las motivaciones humanas y el poder usado como oportunidad de decidir el bien común.

El poder -entendido tradicionalmente en el sentido de coacción a través de la violencia o la manipulación- es incapaz de inspirar y desarrollar a las personas. Pero tiene unos límites que sólo el buen liderazgo podrá superar.

Pérez López (2002) clasifica los límites del poder en límites intrínsecos y extrínsecos. Los límites intrínsecos del poder coactivo se reconocen en aquellos propósitos de la acción humana que no pueden ser conseguidos a través del poder. Al respecto afirma: “No parece que, por lo menos algunos propósitos de la acción humana puedan ser conseguidos a través de ese poder, ya que sería contradictorio que pudiese conseguirlos. Ese es el caso de todos aquellos propósitos que se relacionan con el lado afectivo del ser humano. Si lo que alguien quiere es que le quieran, de nada vale el poder coactivo para conseguirlo”<sup>159</sup>. Lo único que logrará despertar estos sentimientos y cualidades del ser humano será el poder ejercido como auctoritas por parte de los responsables de los procesos de gobierno y de dirección. Entender que es lo que mueve a las personas en la organización es esencial para poder dirigir las y liderarlas con éxito.

Dianine-Havard por su parte, va un poco más allá: “Los seres humanos normalmente constituidos no buscan solo un sueldo decente o cosas interesantes que hacer, sino también los medios para desarrollarse personalmente y para dar un sentido a su trabajo”<sup>160</sup>. El dominio y el poder como fuerza no tienen nada que hacer en este caso. De igual forma sucede con el conocimiento<sup>161</sup>, el amor<sup>162</sup>, la satisfacción propia, las motivaciones, afectos, y demás situaciones in-materiales que desee adquirir un ser humano en el desarrollo de su condición y de su libertad.

Por otra parte, se encuentran los límites extrínsecos del poder coactivo, que hacen referencia al control externo en las organizaciones. Pérez López puntualiza: “Suponer la existencia de un sistema de control perfecto es una forma de escapismo utópico bastante grave (...) Esos límites son límites extrínsecos del poder. No

159 Pérez López, J. A. (2002).

160 Dianine-Havard, A. (2017).

161 “Tampoco está nada claro el papel que tenga que jugar el poder en el logro de propósitos relacionados con el lado cognoscitivo del ser humano”. Pérez López, J. A. (1991), p. 6.

162 “Cuando se piensa que el poder es capaz de conseguir todo lo que se quiera, lo que se está implícitamente afirmando es que ni el amor ni el conocimiento de otras personas están comprendidos entre las realidades que se quieren”. Pérez López, J. A. (1991).

importa lo grande que este sea; lo que falla, en estos casos, es una condición necesaria para poder aplicarlo”<sup>163</sup>.

La forma de superar los citados límites intrínsecos y extrínsecos del poder coactivo es el buen uso de la auctoritas<sup>164</sup>. Es el uso del poder como auctoritas el que influye para que las personas actúen por convicción, porque busca el crecimiento y desarrollo de las personas en la organización, la satisfacción de los stakeholders de la empresa y la contribución al bien común a través de acciones ejemplarizantes, como personas y como institución. Para que el directivo en la organización actúe fundado en este tipo de auctoritas es necesario que en él primen unas motivaciones más que otras. Razón por la cual, a continuación, presentaré las diferentes motivaciones que tiene el ser humano y cómo estas influyen en el ejercicio del buen gobierno en la empresa.

Pérez López plantea que las personas actúan impulsadas por tres tipos de motivos: extrínsecos, intrínsecos y trascendentes. Los motivos extrínsecos se refieren a “cualquier tipo de incentivo que se atribuye a la realización de la acción por parte de la persona o por personas distintas de aquella que ejecuta la acción (por ejemplo: la retribución de un trabajo, las alabanzas que se reciben al hacerlo, etc.). Los motivos intrínsecos son “cualquier resultado de la ejecución de la acción para la persona que la realiza y que depende tan sólo del hecho de realizarla (por ejemplo: el aprendizaje que provoca, el gusto de hacerla, etc.)”. Y los motivos trascendentes son “aquellos resultados que la acción provoca en otras personas distintas de quien ejecuta la acción (por ejemplo: el servicio prestado a un cliente, la ayuda a un compañero de trabajo, etc.)”<sup>165</sup>.

De acuerdo con la explicación de Pérez López, lo usual es que, en la mayoría de las situaciones, el ser humano actúe siguiendo es-

---

163 Pérez López, J. A. (2002), p. 8.

164 “Existe otro modo de influir en el comportamiento de una persona que en nada tiene que ver con el poder. Más bien es contrario al poder, es decir, su influencia tiende a ser mayor cuanto mayor es la debilidad – la falta de poder – con quien influye. (...) Esta capacidad de autocontrol para dirigir las acciones de modo conveniente es la capacidad a la que va a apelar el modo de influencia que llamamos autoridad”. Pérez López, J. A. (1991).

165 Pérez López, J. A. (1991).

tos tres tipos de motivación. En el caso en que una persona que actúe fundado sólo en un tipo de motivación estará siendo presa de un vicio con serias y negativas consecuencias para él y, por ende, para la organización o sociedad en la cual trabaja.

Dianine-Havard también considera que “los motivos humanos en el campo de la acción son variados. Se puede trabajar para ganar dinero (motivación material), para adquirir conocimientos y competencias útiles (motivación profesional), para desarrollar la propia personalidad (motivación espiritual), para servir a los demás (motivación altruista) o para dar gloria a Dios (motivación religiosa)”<sup>166</sup>.

Se puede observar que existe un cierto paralelismo entre ambas clasificaciones. Se podrían identificar las motivaciones materiales de Dianine-Havard con las extrínsecas de Pérez López, y también las profesionales con las intrínsecas, y, las de motivación espiritual, altruista y religiosa, con las trascendentes.

Ambos coinciden en que las más importantes motivaciones en un ser humano y especialmente en un líder son las motivaciones que hacen mejor a las personas, que como vimos son para Pérez López las trascendentes. Estas a su vez comprenden las espirituales, altruistas y religiosas a las que se refiere Dianine-Havard. Se deduce entonces que para que se realice un buen gobierno en la empresa, los dirigentes líderes de la misma -encargados de ejercer el poder- deben priorizar sus motivaciones trascendentes en la toma de decisiones en beneficio de las personas, tanto en la empresa como en la sociedad. Esta es la oportunidad que tienen quienes ejercen los procesos de gobierno y dirección en la empresa para hacer un buen uso del poder.

Como señalé antes, entender el poder como oportunidad significa, por un lado, tener la posibilidad de conocernos a nosotros mismos como requisito indispensable para gobernarnos, y por otro, implica hacer un buen uso del poder en los procesos de gobierno y di-

<sup>166</sup> Dianine-Havard, A. (2017).

rección en la empresa. La mejor forma de ejercer el poder es a través de un actuar ético, al servicio de los demás.

En esta parte del trabajo quiero insistir en la definición planteada en el capítulo uno, centrándome en el poder como oportunidad para ver cómo el directivo en la organización tiene la oportunidad de hacer un buen uso del poder y de aprender a dirigir mejor incrementando a la vez su auctoritas<sup>167</sup>.

Si bien es cierto que en todas las decisiones del directivo-líder están presentes los tres tipos de motivaciones anteriormente mencionadas, el líder tiene la oportunidad de guiarse en sus decisiones por motivaciones de tipo trascendente, inspirando a los demás miembros de la organización y a su equipo de trabajo a que imiten su actuación en beneficio de los demás.

Tiene además la oportunidad de usar su poder para estimular el trabajo en equipo, siendo consciente de la repercusión que este tipo de actuación tendrá para la persona que lo practica, para sus colegas, para la empresa y también para el bien común de la sociedad. A este respecto Dianine-Havard señala que “La dictadura es fruto del orgullo. El jefe orgulloso piensa que tiene en su poder todos los datos. Sobrevalora sus capacidades profesionales y morales, y subestima las de los demás. Es desconfiado y susceptible. El poder de uno solo es ineficaz: los empleados no aprenden el arte de gobernar y pierden el sentido de la libertad y de la responsabilidad”<sup>168</sup>.

Sin embargo, Pérez López ya apuntaba que puede darse el caso de un directivo-líder que no cumpla con los objetivos que se había propuesto en la organización y aun así ser un “líder perfecto”<sup>169</sup>. Esto sucede porque “los resultados que le interesan al líder en cuanto tal se refieren precisamente a los motivos que ha de tener la persona que actúa bajo su dirección”<sup>170</sup>. Como hemos visto en este

---

167 El directivo tiene así la oportunidad de “aprender a usar el poder (sus capacidades como estrategia y como ejecutivo) en beneficio de todos, evitando la tentación de usarlo con fines únicamente egoístas”. Pérez López, J. A. (1991).

168 Dianine-Havard, A. (2017).

169 Pérez López, J. A. (1991).

170 Pérez López, J. A. (1991).

trabajo, en las organizaciones los directivos en el ejercicio del poder en los órganos de gobierno y dirección pueden usar el poder como fuerza para hacer que los trabajadores hagan algo de acuerdo con su voluntad, pero lo que no podrán imponer nunca desde fuera son las intenciones y sentimientos más íntimos de las personas, que los llevan a actuar de una u otra manera. Precisamente por ello, se espera del líder que utilice el poder como oportunidad, para que los empleados le obedezcan por convicción y confianza, no por imposición, dominación o uso de la fuerza.

Los responsables del poder pleno en las organizaciones tienen la gran oportunidad de incentivar y conseguir que los miembros de la empresa actúen también por motivaciones trascendentes. Según Pérez López (1991) el directivo en la empresa o quienes ostentan el poder tienen la oportunidad y la posibilidad de actuar, en primer lugar sin ser “un obstáculo para que los subordinados actúen por motivación trascendente cuando quieran hacerlo”, en segundo lugar, enseñando “a sus subordinados acerca del valor real de sus acciones”; y, en tercer lugar, -y esta es incluso una verdadera condición para aplicar las dos anteriores-, siendo ejemplar en la actuación. Tan sólo un directivo que se esfuerce seriamente por actuar por motivación trascendente tendrá la posibilidad de influir sobre sus subordinados en ese plano. En la medida en que él mismo actúe por motivación trascendente estará haciendo lo mejor que pueda hacerse para convencer a otras personas de que actúen también del mismo modo. En esa misma medida estará ya comportándose como un líder. Dianine-Havard plantea además que el liderazgo virtuoso está al alcance de cualquier persona<sup>171</sup>.

El directivo tiene la oportunidad de hacer un buen uso del poder en los procesos de dirección y gobierno de las organizaciones, la mejor forma de hacerlo es tomando la decisión de ser él mismo un líder virtuoso y ayudar a que otros en el interior de la organiza-

171 “Los líderes nunca están satisfechos consigo mismos. Siempre están «en camino», durante toda su vida se esfuerzan por progresar. El liderazgo no excluye a nadie. No es una vocación para unos pocos privilegiados, sino para muchísimas personas. El liderazgo no implica forzosamente la fama, pero sí, siempre, la virtud. Siempre está a nuestro alcance”. Dianine-Havard, A. (2017), p. 197.

ción lo sean. Los líderes tienen la oportunidad y la responsabilidad de desarrollar el liderazgo virtuoso en sus empleados, colegas, shareholders, stakeholders, y de esta forma influenciar en la sociedad misma.

Todo poder traer consigo una oportunidad, y depende del líder aprovechar esa oportunidad anteponiendo el interés general a sus intereses personales. Si quienes ostentan el poder lo usan como la oportunidad para tomar buenas decisiones en favor de la persona, estaremos andando el camino hacia unas empresas y países mejor gobernados, que hacen un buen uso del poder en beneficio del bien común.

Dada la importancia que tiene diferenciar entre alguien que es un buen directivo y un líder, a continuación, me referiré al tema de la dirección y el liderazgo, así como a su importancia para la empresa y la sociedad.

### **3.2 Dirección y liderazgo en la empresa**

Dirigir y liderar son dos realidades diferentes que no siempre convergen en la persona que ejerce el poder. Las personas que, de acuerdo con la legislación y los estatutos, desempeñan posiciones de dirección y responsabilidad en las organizaciones, para ser líderes deben tener la disposición de querer ejercer este poder en beneficio de los demás. De acuerdo con lo anterior, no todo directivo es líder, así como tampoco todo líder es un directivo. Lo conveniente -y es otra de los mensajes de este trabajo- es que el directivo sea a su vez un buen líder, lo cual contribuye al buen gobierno de la empresa. Por lo tanto, en este epígrafe presentaré los siguientes temas: la diferencias y convergencias entre dirección y liderazgo, y su importancia en el buen gobierno de la empresa; los estilos de dirección; y el buen liderazgo en la acción directiva.

#### *3.2.1 Diferencias y convergencias entre dirección y liderazgo*

Las organizaciones sociales y las empresas requieren ser dirigidas y gobernadas persiguiendo el logro de unos objetivos comunes.

Lo anterior supone la necesidad de una dirección y gestión adecuadas que ayuden a organizar la empresa, de tal suerte que logre éxito en la ejecución y administración de los planes, procesos, procedimientos y tareas por parte de los miembros de la organización<sup>172</sup>. Por otro lado, para conseguir permanecer en el tiempo y lograr el desarrollo de las personas las empresas también necesitan ser lideradas.

Castiñeira y Lozano distinguen dos nociones de líder: “Cuando nos referimos a líder podemos estar indicando: el (la) que manda, el (la) que gobierna, el (la) que dirige, el (la) que asume la responsabilidad de la gestión, el (la) que ocupa un lugar elevado en una jerarquía de poder –la presidenta de un gobierno, el secretario general de un partido, la directora general de una empresa–”. Pero continúan “también nos podemos estar refiriendo al (la) que guía, el (la) que moviliza a un grupo a través de una visión, (...) la cual es formulada y propuesta por el líder y asumida libremente, voluntariamente por los seguidores para que estos capten que el compromiso con esa visión les ofrece una oportunidad desafiante para sus vidas”<sup>173</sup>.

Las anteriores definiciones me sirven para plantear algunas diferencias y convergencias entre el directivo y el líder. La primera (a la que se refieren los autores del texto como líder uno) sería al que me refiero como el directivo tradicional. El líder dos se asemeja más al tipo de líder en el que insisto en este trabajo.

Ahora bien, estas dos realidades no son excluyentes, sino al contrario, son convergentes o complementarias, y lo ideal es que ambas confluyan en la persona que ejerce el poder, para que, de esta forma, genere un buen gobierno en la empresa. Así, Castiñeira & Lozano afirman que “La noción de líder 1 se corresponde con una visión del liderazgo más bien como posición, puesto o cargo. La noción de líder 2 se corresponde con una visión del liderazgo más bien como proceso, interinfluencia o interrelación. Estas dos nociones

172 “Sea cual sea la forma que adopte el sistema de gobierno de una organización, ese sistema ha de realizar unas ciertas funciones que son lo que normalmente llamamos funciones directivas”. Pérez López, J. A. (2002).

173 Castiñeira, A. y Lozano, J. M. (2012).

no son incompatibles. De hecho, forman dos conjuntos cuya intersección es particularmente interesante. La mayor parte de líderes históricos o presentes (...) pertenecen a esta zona de intersección, son personas que, gracias a ser líderes 2, han llegado a alcanzar posiciones jerárquicamente elevadas, o personas que, desde una posición de mando han conseguido generar dinámicas de liderazgo 2 a su alrededor”<sup>174</sup>.

Sin embargo, dirigir y liderar, aunque pueden converger, no dejan de ser realidades diferentes. La dirección usualmente está más atenta a situaciones como planificación, administración, ejecución, control, supervisión, etc, mientras que el líder, además de las funciones propias de la dirección, debe estar orientado a desarrollar a las personas, a hacer de ellas mejores personas. Le corresponde al líder entonces tener habilidades para motivar, inspirar, enseñar, comunicar, apoyar, ayudar a los demás, entre otras.

En este trabajo nos interesa aquel directivo en el que las actividades directivas convergen con las actividades de liderazgo.

Complementando lo anterior, Canals (2008) argumenta que existen seis áreas de trabajo para el primer ejecutivo de una organización que impactarán sobre el buen gobierno de la organización: “El desarrollo de la misión y los valores de la empresa; el diseño y la implementación de la estrategia aprobada por el consejo; la creación de un marco de trabajo que facilite el crecimiento profesional y personal de los colaboradores; la asignación de recursos financieros a proyectos de crecimiento e innovación alternativos que la empresa pueda buscar; la búsqueda de la eficiencia en las operaciones de la empresa y la gestión del día a día; y, el diseño de una organización que permita tanto la mayor eficiencia posible y el desarrollo de las personas que trabajan en la organización”.

Además Pérez López<sup>175</sup> señala, sobre las funciones de un directivo líder, que la tarea de dirigir es el conjunto de procesos de ac-

---

174 Castiñeira, A. y Lozano, J. M. (2012).

175 Pérez López, J. A. (2002).

tuación que tienden a: la determinación de los resultados a alcanzar a través de las actuaciones concretas de la organización (definición operacional del propósito); la determinación y comunicación de las actividades concretas que han de ser realizadas por cada persona para que la organización alcance aquellos resultados (estructuración del propósito definido); y, la motivación de las personas individuales para que cada una de ellas efectivamente desarrolle las actividades que le correspondan (puesta en práctica del propósito). Esta es una nueva forma de entender la función del directivo que es a la vez líder, es decir, del directivo en el que convergen la potestas y la auctoritas al mismo tiempo.

Siguiendo la clasificación de actividades realizada por Pérez López podemos decir que la diferencia entre el directivo tradicional y el directivo líder, es que el directivo tradicional es quien dirige las actividades estratégicas, que son las que definen operacionalmente el propósito en todos aquellos aspectos que deja indeterminados el sistema formal, y las actividades ejecutivas, que estructuran el propósito en todos aquellos aspectos que no determina explícitamente el sistema de producción y distribución. El directivo líder, añade a las anteriores las actividades de liderazgo, que generan la motivación que sea necesaria para la puesta en práctica del propósito, acudiendo a motivos distintos de los que son satisfechos a través de los incentivos asignados por el sistema formal.

El directivo entendido a la vez como líder no es un ser perfecto, ya que eso no es posible dada nuestra condición humana. En ocasiones el directivo puede ser mediocre en algunas de las cualidades y capacidades estratégicas y ejecutivas, pero lo que no le puede faltar son sus capacidades como líder. Pérez López señala: “Tal vez el único tipo de cualidad que siempre es necesario que los directivos posean en grado bastante alto es el relativo al liderazgo (en caso contrario la organización tiende a desintegrarse, a ir perdiendo unidad, sin importar lo favorable que sean las circunstancias en que esté operando)”<sup>176</sup>. La importancia, entonces, de que un directivo sea lí-

<sup>176</sup> Pérez López, J. A. (2002).

der es invaluable para las organizaciones y para la sociedad, ya que es una persona que en el ejercicio de su potestas y auctoritas usa el poder de manera estratégica y ejecutiva para mantener la empresa en el largo plazo y cumplir con los objetivos organizacionales. A la vez, actúa con motivaciones trascendentes haciendo uso de su liderazgo para inspirar a los demás, para que hagan lo mismo en beneficio del ser humano, de la empresa y del bien común.

Es evidente, por tanto, que las empresas y la sociedad requieren de directivos que, al menos, quieran ser líderes. Existen muchos también a los que sólo les interesa ejercer el poder, hacer un buen trabajo técnico, pero que, o no son o no quieren ser líderes por las implicaciones y esfuerzo que esto conlleva. Para ser un directivo líder hay que tener “mística”, convencimiento. El líder es una persona con fe, con pasión y con amor. El líder, para Castiñeira y Lozano (2012), es un soñador, un visionario: “El líder se da al servicio de los demás con alegría; el líder es el que guía, el que moviliza a un grupo a través de una visión que debe ser a la vez un sueño”<sup>177</sup>. De acuerdo con ellos, entre el líder, la visión y los seguidores debe establecerse una dinámica que pueda llevar a resultados tangibles, a una transformación de la realidad, a logros concretos. Nos dicen que quienes lideran, nos inspiran. Seguimos a los que lideran no porque tengamos que hacerlo, sino porque queremos hacerlo. Seguimos a los que lideran, no por ellos, sino por nosotros mismos. Seguimos a los que lideran, porque somos capaces de ver en ellos un por qué, un propósito, porque tienen una creencia convencida y creíble en un objeto o causa mayor que ellos mismos que los compromete. Añaden que el liderazgo comienza con un por qué y un qué inspirador.

Si esto es así, una de las más importantes responsabilidades de los órganos de gobierno y dirección es elegir y contratar para dirigir las organizaciones a personas que no solamente quieran ser directivos e importantes en una empresa, sino que también quieran ser

---

<sup>177</sup> Castiñeira, A. y Lozano, J. M. (2012).

líderes. Además de prestar todos los recursos de la organización para formar a los empleados en beneficio del bien común organizacional.

Quiero concluir este epígrafe recordando que para que se dé un buen uso del poder en los órganos de gobierno y dirección de las organizaciones, debe dirigirlas un directivo que tenga claro que “lo más importante no es el poder que se tenga, sino cómo se usa el que se tiene”<sup>178</sup>; esto es, que gobierna en beneficio del interés general. El directivo es el protagonista del ejercicio el poder en la empresa. Por consiguiente, es necesario que quien ejerce las posiciones de dirección y gobierno se esfuerce constantemente para que su conducta sea ética y, por lo tanto, ejemplar. De acuerdo con lo anterior, a continuación trataré los estilos de dirección y el líder.

### *3.2.2 Los estilos de dirección y el líder*

En relación con la diferencia realizada en el punto anterior entre dirigir y liderar, considero importante presentar los diferentes estilos de dirección, para analizar cómo el tipo de estilo de dirección depende de si la persona es un simple directivo o si es un directivo líder. Gallo señala que “Las personas que están al frente del proceso de gobierno, al tener el pleno poder de acuerdo con los estatutos de la empresa, los apoderamientos, etc., lo ejercen con su estilo personal. Si ellos no lo ejercen, lo ejercen otros, pues las organizaciones sin ejercicio de poder no existen”<sup>179</sup>

Según Pérez López, con quien también coincide Gallo, pueden mencionarse distintos estilos. En su clasificación, el primer estilo es el incremental “que es más propio de un político hábil que se inclina a actuar indirectamente en vez de enfrentarse directamente con los problemas”. Un segundo estilo es el directo que “Es más propio de quien ejerce el poder de manera centralizada concediendo gran importancia a los hechos, a la sustancia estratégica de las decisiones. El último y al que él concede más importancia es el

<sup>178</sup> En palabras de Pérez López, J. A. (1991).

<sup>179</sup> Gallo, M. A. (2016).

institucional, “un estilo que no está en el mismo plano que los dos anteriores, sino que los trasciende, pues corresponde a las personas que, siendo tan eficaces como las anteriores en la conducción del proceso de gobierno y dirección general, gracias a su profunda dedicación a las decisiones cruciales y a su constante atención a los detalles, promueven y protegen los valores de la empresa como comunidad de personas, y modelan una organización que reflejando estos valores atrae personas competentes y desarrolla positivamente sus cualidades”<sup>180</sup>.

Para Gallo (2016) los tres estilos indicados son propios de personas que ejercen el poder con éxito, por lo que no es este el que caracteriza a cada estilo, sino el concepto de empresa que cada uno tiene<sup>181</sup>. Por lo tanto, el líder es aquel que “en todas las fases del proceso de gobierno y dirección sabe equilibrar el conjunto de motivos extrínsecos e intrínsecos con los motivos trascendentes propios de la empresa como institución, y que se corresponden con sus responsabilidades sociales. Es el que Pérez López definía como el líder que “busca, sobre todo, conseguir que las personas actúen por motivos trascendentes”<sup>182</sup>. Aunque los tres estilos citados requieren tanto potestas como auctoritas, el estilo institucional es el que precisa mayor desarrollo de la auctoritas; es el que, en palabras de Pérez López, “requiere de mayor ejemplaridad en el comportamiento”<sup>183</sup>.

Los estilos de liderazgo nos demuestran que en una organización hay diferentes tipos de directivos. El liderazgo que estoy proponiendo en este trabajo es el que ejerce un directivo que quiere y se esfuerza por ser líder, que no se pregunta por qué le entregaron ese poder y por qué lo debe ejercer, sino para qué?; que ve a la empresa como un comunidad de personas y al ser humano como el fin último de la organización; que por ser virtuoso es ejemplar y, por lo mismo, genera confianza en los demás. Un directivo así constituye

---

180 Pérez López, J. A. (2002).

181 Subrayado fuera del texto.

182 Pérez López, J. A. (2002), p. 11.

183 Pérez López, J. A. (2002).

un gran patrimonio para la organización y para la sociedad. Es esencial para el buen gobierno de las empresas y el buen uso del poder en las mismas que los directivos sean líderes.

### 3.2.3 *El buen liderazgo en la acción directiva*

El buen liderazgo del directivo contribuye al buen gobierno de la empresa. En la acción directiva el liderazgo juega un papel fundamental, hasta el punto de que hace innecesario que el directivo ejerza su potestas, porque los empleados actúan por convencimiento, por convicción. A continuación, presentaré algunas cualidades que hacen de un directivo un buen líder.

En primer lugar, en el ejercicio del poder el directivo siempre decide con fundamento en los diferentes tipos de motivaciones anteriormente estudiados. Sin embargo, dado el poder que ejerce en la empresa, estará más tentado a orientarse por motivaciones intrínsecas y extrínsecas. De ahí que deba estar continuamente luchando en su interior y perseverando en la práctica de las virtudes para formar su carácter, de tal forma que sus decisiones se fundamenten en motivaciones trascendentes.

En segundo lugar, el papel del directivo como líder consiste entonces en preocuparse tanto de los temas técnicos y de cumplir con los objetivos de la organización de manera eficiente, eficaz, competitiva, etc., como de sus empleados, de las personas que trabajan con él. Al respecto Dianine-Havard afirma: “El líder que desee reforzar la motivación altruista de sus colegas debe encarnar él mismo esa motivación. Así sentará los cimientos de una filosofía empresarial atractiva y eficaz a la vez. La fidelidad de los jefes para con sus empleados produce la fidelidad de los empleados para con sus jefes. Los clientes lo captan rápidamente y pasan a ser, a su vez, fieles socios de la empresa. Así, una filosofía de la confianza permite retener a la clientela, que es una de las claves para tener éxito en los negocios”<sup>184</sup>.

<sup>184</sup> Dianine-Havard, A. (2017), p. 75.

Una de las formas en las que actúa el directivo-líder, y que para Pérez López marca la diferencia con el directivo común, es que intenta “enseñar a quienes dirige a valorar sus acciones en cuanto estas afectan a otras personas, para que sean capaces de controlar su comportamiento, adaptándolo así a las necesidades de los usuarios de esas acciones”<sup>185</sup>. En otras palabras, es una persona que actúa con el principio de la caridad, para lo cual es necesario que lo refleje en todo lo que haga en su vida laboral y personal. Esta forma de actuar es la única manera de mantener coherencia entre lo que se piensa, se dice y se hace. El directivo-líder debe ser el mismo dentro y fuera de la empresa.

En tercer lugar, no hay que perder de vista que el líder también vive en un permanente dilema ético. A pesar de que un directivo quiera ser líder y se esfuerce por conseguirlo, no está exento de caer en las tentaciones o en los vicios. Y un directivo que no trabaje por ser mejor directivo y mejor persona buscando las virtudes, será presa fácil de la tentación.

Entre las tentaciones, la más común y la más peligrosa en la alta gerencia y en el mundo de la empresa es la soberbia, que lleva al abuso y mal uso del poder. En las empresas con fraudes y escándalos financieros son comunes las historias de directivos que creían no cometer errores, que pensaban que sus decisiones y juicios siempre eran acertados, bien sea porque habían tenido éxito en el pasado, por ignorancia, por desconocimiento de ellos mismos, por miedo, o por otras razones. Sea cual sea la razón de la soberbia que domina en el directivo, lo cierto es que, Gallo la considera una de las mayores debilidades de la empresa<sup>186</sup>. Por tanto, se requieren personas que, con humildad reconozcan sus limitaciones, y que tengan la suficiente grandeza<sup>187</sup> para querer vencerlas.

Platón consideraba “que el gobierno de la comunidad política corresponde a los sabios, es decir, a aquellos investidos de autori-

---

185 Pérez López, J. A. (1991), p. 11.

186 “Cuando esta persona detenta la potestas en la empresa, ella misma acaba siendo una de las mayores debilidades de la organización”. Gallo, M. A. (2016).

187 Vanney, M. A. (2009).

dad, cuyos conocimientos deben ser puestos al servicio de la sociedad para evitar el riesgo de tener que soportar el peor castigo: ser gobernados por los ignorantes. Por lo tanto, los sabios deberían asumir el control del gobierno, la potestad”. Esta cita de Platón refuerza nuestro énfasis en la importancia de que el directivo sea un líder que hace un buen uso del poder a través de su potestas y la auctoritas en beneficio de los demás. El gobierno de los sabios es el gobierno de los que saben y a la vez son virtuosos. De ahí la necesidad de que un líder esté incrementando constantemente su auctoritas y fortaleciendo su voluntad. También la conveniencia de que disponga de los medios necesarios en la empresa para que todas las personas, cualquiera que sea su posición en la organización, también mejoren su condición como seres humanos. La formación del carácter en las virtudes ayudará a la persona a no caer en tentaciones ni en preferencias y tendencias equivocadas. Las virtudes son herramientas para enfrentar la vida cotidiana; para enfrentar los vicios que destruyen tanto a las personas como a las organizaciones. Una persona virtuosa es luz en la empresa, en la familia y en la sociedad.

En cuarto y último lugar, es necesario que el directivo-líder sea una persona empática<sup>188</sup>, que sepa dar la razón al otro si es el caso. El líder renuncia voluntariamente a su propio criterio (a menos que estén en juego principios fundamentales) cuando el grupo propone una decisión contraria a su postura. Si al final las cosas salen mal, no dice: «eso no habría pasado si me hubieseis escuchado». En palabras de Dianine-Havard <sup>189</sup>, participa de todas las decisiones y comparte la responsabilidad. Sirve al equipo y a sus miembros.

El líder es capaz de ponerse en el lugar de sus trabajadores, colegas y superiores; es una persona que escucha a los demás y que, haciendo uso de su auctoritas, de su sabiduría, es capaz de moderar el poder en aras del beneficio superior de la empresa y de los demás. Promueve el desarrollo de las personas en la organización y trabaja

---

<sup>188</sup> “1. Sentimiento de identificación con algo o alguien. 2. Capacidad de identificarse con alguien y compartir sus sentimientos”. DRAE (2017).

<sup>189</sup> Dianine-Havard, A. (2017), p. 68.

para que el clima de la empresa sea digno y adecuado a las necesidades de las personas en la organización. Pérez López afirmaba que “Los líderes no nacen: llegan a hacerlo a través de sus esfuerzos personales, a través de un largo proceso en el que van adquiriendo la difícil capacidad de moverse por los demás, trascendiendo su propio egoísmo”<sup>190</sup>. Eso no significa que el líder sea una persona ingenua y fácil de manipular a través de la afectividad y su humanismo. un directivo-líder es una persona con espíritu de servicio, que ejerce un liderazgo virtuoso y que propaga sus valores en la empresa, pero que a la vez es exigente y usa la potestas para corregir o sancionar cuando la situación lo necesite. Pérez López señala que usualmente el directivo-líder, en el desarrollo de su virtuosismo, “ha de ser necesariamente exigente acerca de unos puntos esenciales. Esos puntos –cuestiones de principios– siempre están relacionados con la defensa de los derechos de otras personas”<sup>191</sup>.

Una vez estudiadas las formas de ejercer un buen liderazgo en la acción directiva, como elemento esencial para hacer un buen uso del poder por parte del directivo y de los miembros de los órganos de dirección y gobierno de la empresa, procederemos a reflexionar sobre qué es lo que le da precisamente esa autoridad al líder para ser merecedor de confianza, respeto y admiración, y digno a su vez, de ser imitado, seguido y obedecido. Vamos por lo tanto a desarrollar en el siguiente epígrafe el tema sobre el directivo líder y el buen uso del poder en la empresa.

### **3.3 El directivo líder y el buen uso del poder en la empresa**

El liderazgo otorga al directivo un poder de convencimiento y auctoritas que no se logra con el dinero, ni con el nombramiento en un cargo por parte de una potestas superior. El directivo está constantemente expuesto a la toma de decisiones éticas. Es la costumbre en la toma de decisiones la que irá creando su carácter. En los

---

<sup>190</sup> Pérez López, J. A. (1991), p. 11.

<sup>191</sup> Pérez López, J. A. (1991), p. 11.

momentos más difíciles de decisión, el directivo al que hemos hecho mención aquí necesariamente debe recurrir a sus creencias y principios más esenciales. Las decisiones que toman quienes ejercen los procesos de gobierno y dirección cambian empresas y vidas. De acuerdo con lo anterior, a continuación, presentaré tres temas fundamentalmente, el primero tiene que ver con la autoridad del líder, el segundo con el liderazgo virtuoso y el tercero con algunas reflexiones en torno a cómo poder mejorar el liderazgo y el buen gobierno en las empresas.

### *3.3.1 La autoridad del líder*

En primer lugar, para que un directivo se convierta en un líder en la empresa se requiere que sea ejemplar. A diferencia del poder que se recibe de una potestas superior, el poder que consigue el líder a través de su ejemplo y forma de ser es el poder de la auctoritas. Veámoslo con un ejemplo. Cuando una compañía del sector privado contrata a una persona o la nombra para un cargo en el sector público, sucede que una potestas superior, como un consejo de administración, un director de una empresa o un gobernante, etc. -dependiendo del caso-, le está entregando un poder para cumplir con un objetivo determinado. Ése es el tipo de poder que le otorgan y que al ser reconocido socialmente en la organización es lo que se ha estudiado en este trabajo como potestas. En cambio, el poder que se gana con el liderazgo y a través del ejemplo, es la auctoritas. Este reconocimiento puede ser debido a un saber y/o una conducta que otras personas reconocen y admiran en el líder, al cual creen por sus capacidades y buenas intenciones al liderar.

Es usual que cuando se habla de la auctoritas se tiende a pensar que es un poder que proviene sólo de los subordinados y, aunque efectivamente también sucede, -e incluso puede ser la fuente más importante por ser el obediencia libre y voluntario de los empleados el que se requiere para el logro de los objetivos-, el reconocimiento de la auctoritas del líder también proviene de los colegas y superiores en la organización. Es decir, que el líder irradia e influencia a todos en la empresa, ganándose la confianza, el respeto y la admiración de los demás.

Como acabo de mencionar, un elemento fundamental para que se dé la auctoritas es la confianza por parte de los subordinados en las buenas intenciones y capacidades del directivo-líder que está ejerciendo el poder. “La confianza en las intenciones de quien manda es lo único que puede dar origen a la autoridad (...) Para que la autoridad se dé es también imprescindible la confianza en las capacidades de una persona para decidir de modo adecuado”<sup>192</sup>. Sólo se confiará en quien busque el bien común, no el bien particular, y tenga las competencias para dirigir y tomar buenas decisiones.

La autoridad del líder reside en hacer un buen uso del poder ya que Pérez López afirma que “el uso correcto de la potestad genera autoridad”<sup>193</sup>. Por lo tanto, la forma de perder la autoridad y, en consecuencia, el liderazgo, es haciendo un uso incorrecto del poder, de la potestad. Pérez López señala que existen tres formas distintas por las cuales el directivo estaría despreciando los motivos de otras personas y, por ende, carecería de motivación trascendente en sus procesos decisionales: el uso injusto del poder; no usar el poder cuando debe usarse; y el uso inútil del poder. Veamos cada uno de ellos:

a. Uso injusto del poder. El uso del propio poder para quitarle a alguien algo que le pertenece. (...) Destruye la autoridad casi inmediatamente porque destruye lo que es su fundamento último: la confianza en las intenciones del que está manejando el poder.

b. No usar el poder cuando debe usarse. Es deber de un directivo usar el poder del que dispone a fin de asegurar que se logren los mínimos necesarios de eficacia y atractividad en su organización. En la medida en que fracase en este empeño, sus subordinados dejarán de confiar, al menos, en su competencia profesional.

c. Uso inútil del poder. Es un camino a través del cual la confianza se va perdiendo poco a poco, sin darse cuenta de ello, hasta que es demasiado tarde”<sup>194</sup>.

---

192 Pérez López, J. A. (1991), p. 18.

193 Pérez López, J. A. (1991), p. 18.

194 Pérez López, J. A. (1991), p. 19.

En el epígrafe anterior, observamos cómo se gana y cómo se pierde la autoridad del líder en la empresa. También, los defectos en la actuación que un líder debe evitar. Dichos defectos pueden ser superados con una actuación basada en las motivaciones trascendentes, que son las que harán de un directivo, y de una persona en general, un líder virtuoso. Dada la importancia de este tipo de liderazgo para la organización, a continuación veremos cómo lograr ser un líder virtuoso y su impacto en el buen gobierno de la organización.

### 3.3.2 *El liderazgo virtuoso*

Las organizaciones, y específicamente las empresas, son sistemas políticos en los cuales se presentan diferentes intereses y conflictos. Los problemas aparecen cuando dichos intereses no son compatibles unos con otros, en cuyo caso es necesario el buen ejercicio del poder para resolverlos. Gran parte de la crisis y escándalos de gobierno corporativo se debió al mal uso del poder por parte de los directores generales de las organizaciones. Se les concedió una “super potestas” que en la mayoría de las veces era superior<sup>195</sup> a la potestas de los órganos de gobierno y dirección. Por abusar de esta potestas, se perjudicó a la sociedad en nombre del ego y el beneficio propio<sup>196</sup>.

Es necesario entonces encontrar soluciones para reducir el riesgo del mal uso del poder por parte de quienes detentan las posiciones de dirección y gobierno en la empresa, y, a su vez, evitar las consecuencias negativas que una potestas sin control trae a las organizaciones y a la sociedad. Por consiguiente, en este epígrafe me voy a referir a las acciones del directivo líder para moderar el poder

— 195 Era común que el directivo “estrella”, fuera a su vez el presidente del consejo e influyera para nombrar a los demás consejeros que se supone tendrían la responsabilidad de controlar y supervisar al primer ejecutivo, presentándose conflictos de intereses, con las consecuencias de fraudes y escándalos financieros que conocemos, debido a la excesiva potestas otorgada al directivo en detrimento de la potestas del consejo de administración.

196 “Muchos de los esfuerzos legislativos para mejorar el buen gobierno se han centrado en diseñar mecanismos que recorten el poder del primer ejecutivo, depositando una mayor responsabilidad en el consejo de administración”. Canals, J. (2008).

en la organización, las virtudes en el directivo y sus implicaciones en el buen gobierno de las instituciones, la formación del líder, y, por último, algunas consideraciones para mejorar el gobierno en la empresa.

La moderación en el ejercicio del poder -como vimos en el capítulo anterior- es una de las características del líder en la empresa. Esa es la opinión de Gallo: “La razón principal para moderar la potestas es la obligación de hacer bien las cosas en el gobierno y dirección de la empresa, para que esta cumpla de la mejor manera posible con la función social que le es propia. Esta razón principal es, por tanto, una razón de ética profesional”<sup>197</sup>.

El propósito de traer el tema de nuevo es presentar las acciones que ayudan a moderar el poder en el líder virtuoso. A continuación, presento algunas de las acciones que me parecieron más relevantes de las que Gallo (2016) expone:

La persona que detenta el poder en la empresa debe voluntariamente moderar su potestas por medio del incremento de su auctoritas; el líder debe ser consciente de sus deberes y obligaciones, así como de sus limitaciones y voluntad de querer superarlas; la moderación voluntaria del poder no se debe confundir, ni convertir en excusa para no decidir; el esfuerzo más importante para la moderación del poder consiste en conocerse a sí mismo; moderar el poder implica escuchar a personas que tienen niveles inferiores de potestas en la empresa, dejándoles libertad para expresarse, queriendo entender las razones que argumentan. Es escuchar con empatía; es elegir y preparar sucesores que puedan ostentar el poder relativamente pronto; es avanzar en virtudes humanas, que favorecen el poder con espíritu de servicio; y, es entender que los principales enemigos para moderar el poder son la soberbia, el egoísmo, la vanidad, la vagancia y la ignorancia. Las anteriores acciones forman parte del abanico de responsabilidades que un directivo líder debe realizar en ejercicio de su poder en los órganos de dirección y gobierno.

<sup>197</sup> Gallo, M. A. (2016).

En segundo lugar, para un buen uso del poder por parte de los directivos y miembros del consejo de administración de la empresa es necesario que el líder actúe fundándose en virtudes. De acuerdo con Gallo, para cumplir con este cometido en las organizaciones se requiere que el directivo convierta en un hábito la prudencia, y que sea una persona que ejerza su cargo con profesionalidad. Justo en esto, es necesario que el líder se conozca a sí mismo<sup>198</sup>, que haya desarrollado las virtudes para ejercer el poder y que persevere en su acción de logro. Para Gallo existen cinco hábitos o virtudes necesarias para el buen gobierno de las organizaciones: paciencia, modestia, moderación, caridad y generosidad. “El conjunto concatenado de estos cinco hábitos para la práctica del poder con espíritu de servicio, vivido en la atmósfera de la prudencia y de la justicia, forman los que se puede calificar como la espiral virtuosa del buen gobierno”<sup>199</sup>.

Por otro lado, Dianine-Havard plantea que para poder ser líder es necesario formar el carácter, y la forma de hacerlo es incorporar el hábito de ejercer principios y valores en la vida diaria. El carácter, según él, está compuesto por “Las virtudes, o más exactamente, el conjunto de las virtudes humanas, como la magnanimidad, la humildad, la prudencia, la fortaleza, el dominio de sí o la justicia”<sup>200</sup>. Estas virtudes generan la confianza suficiente y necesaria para el liderazgo, ya que sin confianza el liderazgo es imposible.

Según Dianine-Havard (2017) “Cada virtud, cuando se practica habitualmente, mejora progresivamente nuestra capacidad de actuar”. Estas seis virtudes nos permiten hacer lo siguiente:

- Prudencia: tomar buenas decisiones.
- Fortaleza: mantener el rumbo, y resistir a cualquier tipo de presiones.

198 “Al conocerse a sí mismo, conocerán algo mejor sus virtudes y defectos”. Gallo, M. A. (2016).

199 Gallo, M. A. (2016).

200 Dianine-Havard, A. (2017), p. 25.

- Dominio de sí: sujetar las pasiones al espíritu y dirigir las hacia la realización de nuestra misión.
- Justicia: dar a cada uno lo suyo y entrar en el corazón de los demás.
- Magnanimidad: responder a la propia vocación, realizar la propia misión, fijar objetivos personales elevados para uno mismo y para los demás.
- Humildad: superar el propio ego y servir a los demás de manera habitual.

Sin embargo, las virtudes complementan la competencia profesional y son el elemento central de la formación de la conducta, necesaria para la autoridad moral y, por ende, de la autoridad que debe tener el líder virtuoso. Dianine-Havard señala que las virtudes no son un sustituto de la competencia profesional; son más bien una parte sustancial de esa. Entre ellas considera las más importantes la magnanimidad<sup>201</sup> y la humildad. “Estas dos virtudes son fundamentales, aunque la tradición no las cuente entre las cardinales. Los griegos hacían depender la humildad de la virtud cardinal del dominio de sí, y la magnanimidad, de la virtud cardinal de la fortaleza”. La magnanimidad es “la fuerza que lleva al espíritu a buscar grandes cosas. (...) Los líderes son magnánimos en sus sueños, en sus ideales, en su sentido de misión, en su confianza y en su audacia; en el entusiasmo con que se esfuerzan por llegar a la meta”. La humildad es “el hábito de vivir en la verdad: la verdad sobre Dios, sobre los otros, sobre uno mismo. También es una actitud de servicio a la familia, a los amigos, a los colegas y clientes, a la sociedad y a la humanidad entera. La humildad suscita en el corazón del líder el deseo de servir incondicionalmente”<sup>202</sup>.

---

201 “La magnanimidad no es locura. Dice Escrivá: «Magnanimidad: ánimo grande, alma amplia en la que caben muchos. Es la fuerza que nos dispone a salir de nosotros mismos, para prepararnos a emprender obras valiosas, en beneficio de todos (...) El magnánimo dedica sin reservas sus fuerzas a lo que vale la pena; por eso es capaz de entregarse él mismo. No se conforma con dar: se da»”. Dianine-Havard, A. (2017), p. 59.

202 Dianine-Havard, A. (2017), p. 29.

Por lo tanto, para Dianine-Havard ambas virtudes son las esenciales para que el líder sea virtuoso y para que, en el caso de las empresas, se haga un buen uso del poder. Así, los líderes virtuosos utilizan su auctoritas para moderar su potestas, logrando credibilidad y confianza en los procesos de gobierno y dirección de la empresa por parte de los demás. El resultado de la práctica de un liderazgo virtuoso será un sano y buen gobierno en beneficio del bien común. Como se deduce de los anteriores argumentos, para hacer un buen uso del poder en los procesos de gobiernos y dirección de la empresa, es necesario el liderazgo virtuoso. Un empleado dirigido y gobernado por líderes virtuosos actuará con lealtad y sentido de pertenencia por la organización<sup>203</sup>.

Por tanto, el tipo de estilo de dirección que ejerza el líder no será el mismo para todos los empleados. Se ejercerá más control y supervisión en el empleado menos virtuoso y viceversa. Vemos pues cómo el ejercicio de las virtudes por los mismos trabajadores de las organizaciones puede ayudar a los órganos de gobierno y dirección a confiar más en ellos, dándoles más autonomía y haciéndolos partícipes de las decisiones de la empresa. Igual que antes decíamos que son los directores y los jefes quienes deben ser virtuosos y ejemplares para ganarse la autoridad de los empleados, éstos también deben esforzarse por inspirar confianza y credibilidad con su modo de actuar en el ejercicio de sus responsabilidades. El liderazgo virtuoso no es exclusivo de los directivos. Las virtudes las conseguimos por nuestro propio esfuerzo, es decir, como el resultado de la práctica y perseverancia en adquirirlos. “Reforzamos nuestro carácter mediante la práctica de hábitos morales, denominados virtudes éticas o virtudes humanas. Cuando se obra así, el carácter deja una huella indeleble en nuestro temperamento, que cesa así de domi-

---

203 Al respecto Dianine-Havard, A. (2017), p. 73, nos explica: “Una persona animada por motivos altruistas trabaja hasta que ha satisfecho las necesidades del otro. Una persona animada exclusivamente por motivos profesionales deja de esforzarse al máximo el día en que su trabajo se hace rutinario y piensa que no tiene nada nuevo que aprender en su puesto. Una persona animada exclusivamente por motivos materiales trabaja lo menos posible tratando de ganar lo más posible. Es necesario supervisar a las personas animadas exclusivamente por motivos materiales o profesionales. La persona animada por motivos altruistas no necesita supervisión”.

nar nuestra personalidad”<sup>204</sup>. Para Gallo (2016) los hábitos buenos de gobierno, las virtudes naturales “se inscriben en el carácter, no en el temperamento. Mientras que el carácter se moldea o se fragua a lo largo del curso de la vida y supone la libertad, el temperamento es cosa innata”. El liderazgo virtuoso se consigue con esfuerzo. Al respecto, Alvira<sup>205</sup> comenta que “la falta de lucha interior –«contra sí mismo»– propia de la ética deja paso necesariamente a una larvada lucha exterior –contra los otros–. Sin ética –y sin la religión que la apoya– la vida se hace inhumana (...) sin la energía interior, la visión amplia y la constancia que da la virtud es imposible asumir liderazgo alguno. Y, a su vez, que toda persona que tiene la virtud es, de una forma u otra, un líder. Y lo es porque solo una persona con ese carácter puede solucionar problemas, vencer dificultades, orientar en el camino. Solo una persona así, que comprende el inmenso valor de los demás porque se ha dado cuenta de la grandeza del ser humano, es fiable”. La única forma para poder recuperar la confianza perdida en una sociedad es a través del actuar ético. La confianza es el principal capital y carta de presentación que tanto una persona como una organización pueden tener.

Para Dianine-Havard (2017), la esencia del liderazgo es el carácter. “El liderazgo no está reservado a una élite. No es una vocación para unos pocos, sino para muchos. Jefes de estado y profesores de escuela, directores de empresa y amas de casa. Se espera de ellos que sean hombres y mujeres con carácter y con virtudes, que actúen movidos por una visión magnánima hacia aquellos que están a su cargo”. Continúa Dianine-Havard diciendo que los escándalos empresariales de nuestros días hacen que se pida un mayor control de la administración, una reforma en la dirección de las empresas y una revisión de los códigos de ética profesional. Al respecto, en el siguiente capítulo abordaremos dichos temas. Sin embargo, como dice Dianine-Havard: “Puede hacerse todo esto, pero se está olvidando lo fundamental. Los que cometen delitos en la gestión de las

—  
204 Dianine-Havard, A. (2017), p. 24.

205 En el prólogo a Dianine-Havard, A. (2017).

empresas saben perfectamente que están actuando mal. Y, sin embargo, lo hacen. Demuestran así una falta de carácter”. Por esta razón, hay que seguir insistiendo en la formación ética de las personas en las organizaciones, con la cual se les dará las herramientas para que logren vencer en esa lucha interior de la que habla Alvira. Quiero concluir con este comentario de Dianine-Havard que me ayuda a resumir lo que quiero poner en contexto: “Como el liderazgo es una cuestión de virtud y la virtud es un hábito adquirido por la práctica, se puede afirmar sin temor a equivocarse que nadie nace líder, sino que se llega a ser líder mediante el entrenamiento y la práctica”<sup>206</sup>.

Para dirigir personas en la organización y poder ejercer un buen liderazgo, resulta conveniente comprender la diferencia entre el temperamento y el carácter. Es cierto que hay personas que nacen con cierto temperamento que los destaca positivamente de otros. Pero también lo es que, si esas fortalezas y dones no se trabajan y refuerzan, la persona no podrá alcanzar el liderazgo del que estamos hablando. Al mismo tiempo, puede que exista alguien que no haya tenido la fortuna de venir al mundo con un temperamento de líder. Esta persona puede alcanzar el liderazgo al que nos referimos, si se lo propone, esto es, si supera las supuestas o posibles desventajas de su temperamento con respecto a otros más afortunados. Es importante que esta diferencia la entienda el directivo líder, porque él debe promover el liderazgo de sus trabajadores en la empresa, creyendo genuinamente que pueden ser mejores y apostando por ellos.

Los puntos anteriores me parecen esenciales, porque, entre otras cosas, nos proporcionan herramientas para responder a la gran cuestión en administración y gerencia sobre sí el líder nace o se hace. En la concepción de líder que estamos desarrollando en este trabajo como líder virtuoso, es totalmente claro que el líder se hace. Con fundamento en lo anterior, se entiende que tanto las empresas, como las Instituciones de Educación Superior, tienen una

---

206 Dianine-Havard, A. (2017).

gran responsabilidad social en la formación de líderes para las organizaciones y para la sociedad.

En último lugar, quiero decir que para mejorar el gobierno se requiere el desarrollo del liderazgo de las personas. La principal escuela de negocio para formar en liderazgo y habilidades directivas para los que ejercer el poder en los procesos de dirección y gobierno de las organizaciones es la empresa. Así como Kaplan y Norton (2008) proponían la creación de una oficina en el interior de la empresa denominada “Oficina Estratégica” o algo similar, pienso que (dado que la finalidad última de las empresas debe ser el bienestar del ser humano, es decir su felicidad, y que ésta sólo se obtiene a través de la práctica de las virtudes<sup>207</sup>) sería conveniente e innovador crear otra oficina donde una persona o staff con formación en psicología, teología, filosofía, coaching, entre otras, ayude a desarrollar un plan de vida virtuosa a las personas, alineado con el proyecto institucional.

Fundamento lo anterior en la creencia de que la verdadera y única ventaja competitiva y estratégica son las personas. Cuanto más se desarrollen, cuanto mejores seres humanos y profesionales sean, mejor empresa será la organización. Por lo tanto, una empresa que ponga a disposición de su gente un área que persigue incrementar la autoridad del saber y de la conducta ética no solo del directivo sino de todas las personas en la organización, necesariamente deberá tener éxito en la materialización de sus objetivos y en la continuidad a largo plazo como una empresa unida y sostenible.

En la empresa los que ejercen el poder tienen la oportunidad de formar e incentivar la práctica y la adquisición de virtudes por parte de sus empleados. Cabe preguntar, ¿están las escuelas de negocio y las universidades formando los directivos con estas cualidades o capacidades de equilibrar la potestas y la auctoritas que requiere el buen uso del poder en la empresa de hoy?

---

207 “Nadie tiene duda de que alcanzar la felicidad se logra con una vida virtuosa”. Aristóteles, (2003).

García (2009) piensa que no es así. Al respecto nos dice que la dirección empresarial de hoy afirma que el gerente deberá tener la habilidad para hacer que los colaboradores de la organización desarrollen comportamientos que a él le interesan y con los cuales espera alcanzar las metas trazadas. Esto, sin embargo, no se consigue mediante un comportamiento autoritario y dictatorial: “Pero gerentes formados en el ejercicio administrativo del orden tradicional, donde el proceso considera las acciones de planear, organizar, dirigir y controlar, enunciadas por Fayol (1997) como facultativas de una persona o un grupo minoritario dentro de la empresa, desconoce en principio que el comportamiento de los seres humanos del orden individual y grupal no puede pretender ser de orden autoritario y dictatorial, desechando por completo las relaciones que de tipo informal se presentan en la organización por parte de los colaboradores de la misma que afectan en gran escala el verdadero comportamiento del trabajador”<sup>208</sup>.

Creo, en cambio, que, respecto a la formación de líderes, las instituciones de educación superior tienen una gran deuda y responsabilidad con la sociedad. Castiñeira y Lozano señalan que “Los problemas para la formación del liderazgo proceden también de los propios centros académicos, a menudo temerosos de salir de los guiones docentes oficiales clásicos y siempre pendientes de no atormentar en exceso a los participantes con innovaciones heterodoxas. Pasar de la M (de Management) a la L (de Leadership) exigirá una tarea hercúlea de atrevimiento e innovación porque en buena medida los guiones para este nuevo tipo de formación están por escribir”<sup>209</sup>.

Se puede afirmar, entonces, que tanto las empresas como las instituciones de educación superior pueden hacer mucho para contribuir al buen gobierno de la empresa, de las organizaciones y de la sociedad, proporcionando las herramientas y los espacios necesarios y suficientes para que las personas –de cualquier nivel- puedan tener la oportunidad de calificarse y recibir asesoría y coaching

---

<sup>208</sup> García, Vargas, O. H. (2009).

<sup>209</sup> Castiñeira, A. y Lozano, J. M. (2012).

para ser más virtuosas, por lo tanto, mejores seres humanos y más felices. Las personas en las organizaciones buscan mucho más que soluciones materiales. Somos seres con una dimensión física sí, pero también con una dimensión espiritual, emocional, psicológica, etc. En la actualidad el ser humano no encuentra en la empresa satisfacción total. Es más, tiene la sensación de ser utilizado por esta para maximizar sus intereses”<sup>210</sup>.

La falta de lealtad de los empleados con las organizaciones es uno de los grandes fracasos de un líder y, por ende, de la misma empresa. El líder debe procurar generar una visión compartida en la organización, para que todos los empleados se sientan parte de ella y logren trabajar con compromiso y responsabilidad en el ejercicio de sus funciones. Un líder debe soñar y tener ideales, y, en torno a ellos, generar procesos de alineación estratégica en donde las personas en la organización participen de estos ideales y, por ende, logren articularse con los objetivos y metas de la institución, “todos remando hacia un mismo fin”. “De ahí que la finalidad del poder resida en facilitar los procesos de aprendizaje a través de los cuales los seres humanos desarrollan su humanidad”<sup>211</sup>.

Una empresa que entienda la importancia del liderazgo virtuoso implementará la oficina con su mismo nombre u otro, y se convertirá sin duda en una antorcha que ira prendiendo una llama de bondad y virtuosismo en sus empleados. ¿Qué mejor programa de responsabilidad social empresarial que hacer mejores personas a sus empleados, iluminarlos para que estos iluminen a otros? Lograr empresas virtuosas no es un camino fácil, pues, como toda virtud, requiere de esfuerzo para ser adquirida. Sin embargo, es una responsabilidad ética hacerlo en beneficio propio y de los demás.

En la actualidad, enfrentamos como sociedad grandes desafíos para lograr mejores seres humanos, para lograr líderes virtuosos. Esto se debe a que hay una gran influencia de los medios de comunicación y de personajes públicos que reflejan antivalores pero que

---

210 García Vargas, O. H. (2009).

211 Pérez López, J. A. (1991), p. 4.

siguen siendo famosos, liderando gobiernos, empresarios “exitosos”, etc. El liderazgo virtuoso requiere no solamente una lucha interna con uno mismo, sino también una lucha externa contra los antivalores que diariamente nos quieren vender como convenientes y correctos para nuestra vida. Dependiendo de lo que sembremos –es decir, de los incentivos, de las cosas que admiremos, de las conductas a las que hagamos apología y eco en las organizaciones- recogeremos en el futuro. Los “brillantes” y “genios” expertos en temas administrativos, contables, jurídicos, entre otros, que al hacer un mal uso del poder generaron fraudes, detrimentos patrimoniales, escándalos financieros, crisis corporativas, etc., no eran precisamente personas con necesidades económicas o sin educación. Al contrario, muchos de ellos eran egresados de las mejores universidades del mundo, y aun así, cayeron. Una de las razones de estas caídas es la manipulación del ego; estos directivos se dejaron llevar por la tentación del dinero fácil, el poder, la fama, y demás situaciones a las que, en ciertos casos, desafortunadamente, se atribuyen más valor en esta sociedad que a los comportamientos éticos, y, fue así, como afectó negativamente a las personas y a las organizaciones.

Es posible que la mayoría de los protagonistas de los casos de escándalos financieros y de fraudes corporativos que veremos en el siguiente capítulo fuesen buenas personas que no querían caer en lo que cayeron, pero que, en un momento de debilidad, perdieron el camino y afectaron su vida personal, la de sus familias, la de la organización y la de la sociedad en su conjunto. En este sentido, C.S. Lewis, en su libro *Cartas del Diablo a su sobrino*, nos describe cómo el diablo o la maldad actúa contra nosotros para que nos alejemos del comportamiento ético. Le dice el diablo a su sobrino, al cual está formando para que tiene a un joven que se acaba de convertir al cristianismo: “Puedes lograr que no haga absolutamente nada durante periodos prolongados. La Nada es muy fuerte: lo suficiente como para privarle a un hombre de sus mejores años, y no cometiéndolo dulces pecados, sino en una mortecina vacilación de la mente sobre no sabe qué ni por qué, en la satisfacción de curiosi-

dades tan débiles que el hombre es solo medio-consciente de ellas, en tamborilear con los dedos y pegar taconazos, en silbar melodías que no le gustan. No importa lo leves que puedan ser sus faltas, con tal de que su efecto acumulativo sea empujar al hombre lejos de la Luz y hacia el interior de la Nada. El asesinato no es mejor que la baraja, si la baraja es suficiente para lograr este fin. De hecho, el camino más seguro hacia el infierno es el gradual: la suave ladera, blanda bajo el pie, sin giros bruscos, sin mojones, sin señalizaciones<sup>212</sup> (...). Los hábitos activos se refuerzan por la repetición, pero los pasivos se debilitan. Cuanto más a menudo sienta sin actuar, menos capaz será de llegar a actuar alguna vez, y, a la larga, menos capaz será de sentir”<sup>213</sup>.

Traigo a colación esta cita para insistir en la necesidad de que la práctica de las virtudes sea un hábito diario, que no nos deje entrar sin saberlo en “el camino más seguro hacia el infierno” que es el gradual, el que no percibimos, el de ir aceptando pequeños vicios, imperceptibles malos actos sin darnos cuenta de que entramos en el “camino del mal”. El antídoto contra la maldad, y por lo tanto para evitar ser empujados fuera de la luz a la nada, es la práctica de las virtudes. Con perseverancia, fe, entusiasmo, pasión y amor, sí es posible salir triunfantes en esta batalla. La felicidad y la tranquilidad de conciencia será parte de la recompensa en esta y en la otra vida<sup>214</sup>. Es importante que como sociedad nos volquemos hacia los radicales antropológicos, es decir, a la práctica de las virtudes en el día a día. Esto significa volver a valorar a una persona porque sea buena persona, porque sea una persona honesta y decente, no por lo que tenga en su bolsillo o cuenta bancaria. Este trabajo trata en general, de que, para poder hacer un buen uso del poder en los órganos de gobierno y dirección de las personas, debemos ser -primero de todo- buenas personas, personas éticas que se esfuerzan diariamente en ser virtuosos. Para ayudar en eso, tanto la empresa

—  
212 Subrayado fuera del texto.

213 Lewis, C. (2014).

214 Así nos dice el evangelio. “Velad y orad para que no entréis en tentación; el espíritu está dispuesto, pero la carne es débil”. Mateo 26:41. Facultad de Teología (2016).

como la sociedad, debe valorar y reconocer positivamente a aquellos que se esfuercen por ser mejores profesionales, mejores seres humanos, porque siéndolo, el mundo también será un lugar mejor.

Hemos visto en este capítulo, que para liderar es menester conocer el lado antropológico del ser humano. Entenderlo como un ser con sentimientos, ideales, metas, sueños, objetivos, con creencias, con motivaciones, con fortalezas y debilidades; un ser imperfecto que está llamado a la perfección. Vimos cómo ser un directivo líder es muy diferente a ser sólo un directivo.

Y vimos también que es una responsabilidad social para las empresas y la educación superior ayudar a formar líderes virtuosos para las organizaciones, porque de esto dependerá el tipo de liderazgo que se ejerza en la empresa y, por ende, el trato que se le dé a las personas en la organización.

Observamos la gran diferencia que existe entre el directivo que recibe el poder que le otorga una potestas superior en la empresa para que haga las tareas directivas, y otro, el directivo que además de lo anterior, se esfuerza por ser líder, y por tanto tiene auctoritas, que se gana principalmente con su ejemplo, y por el reconocimiento que recibe de los empleados, colegas y superiores en la empresa por su saber y su conducta ética, por sus capacidades y buenas intenciones, por su dedicación por los demás, y por sus motivaciones trascendentes. Finalmente, estudiamos la importancia de la auctoritas en el líder y la trascendencia que tiene para el buen gobierno de la empresa y de la sociedad, la existencia de un liderazgo virtuoso, que no nace, sino que se hace. Se hace y se forma con sacrificio, con inteligencia, con voluntad, con sabiduría, con temor de Dios, con mística y con convicciones trascendentes. Por eso, planteé que una de las posibles formas de mejorar y contribuir al buen gobierno en las organizaciones es a través de la creación de un espacio en la empresa para desarrollar e incentivar el liderazgo virtuoso, y en la importancia de que la empresa y la educación superior sean conscientes de su responsabilidad social para con el bien común en la formación de los líderes que hacen, de los principios y de los valores, hábitos en sus vidas. Entendimos que el directivo lí-

der se sabe llamado a la perfección y a servir a los demás. El ejercicio del liderazgo virtuoso en los procesos de gobierno y dirección de empresas es una forma de contribuir al buen uso del poder en las organizaciones y, por ende, al bien común.

Dado lo anterior, se desprende que uno de los roles más importantes de los consejos de administración es el de nombrar en sus cargos directivos a líderes virtuosos. Por lo cual, en el siguiente capítulo vamos a presentar de qué forma el consejo de administración puede contribuir al buen gobierno de la empresa.



## **IV. Contribución del consejo de administración al buen gobierno en la empresa**

Como tuvimos la oportunidad de observar en los capítulos anteriores, para ejercer bien el poder en los procesos de gobierno y dirección de las empresas es necesario un liderazgo virtuoso, en el cual convergen la auctoritas y la potestas. La omisión de este tipo de liderazgo<sup>215</sup> basado en las virtudes ha sido la principal causa de las crisis y escándalos en las corporaciones. Asimismo, la carencia de un adecuado sistema de gobierno permitió que el exceso y las imperfecciones de los directores generales y de los órganos de dirección y control pudieran ser posibles. Por eso, en este capítulo me voy a referir a cómo lograr un buen uso del poder por parte del consejo de administración y cómo éste contribuye al buen gobierno de la empresa.

El consejo de Administración no puede ser nunca el sustituto de la iniciativa empresarial o de la integridad personal, pero sí puede ser un elemento de equilibrio en la toma de decisiones para evitar juicios imprudentes o decisiones temerarias<sup>216</sup>.

Canals opina que para que un buen gobierno corporativo sea tal, es necesario que sus decisiones estén orientadas a la sostenibilidad de la organización en el tiempo, para lo cual “el consejo de administración y la alta dirección de la empresa deberán arbitrar un conjunto de mecanismos, establecer objetivos, definir políticas y planes de acción que permitan a la empresa proyectarse a largo plazo”<sup>217</sup>.

---

215 “Los procesos y sistemas son insuficientes. Por esta razón, queremos subrayar la importancia de la profesionalidad, el compromiso y la integridad de los primeros ejecutivos de una empresa en el buen funcionamiento de su gobierno”. Canals, J. (2008).

216 Canals, J. (2008).

217 Canals, J. (2008).

Como se ha hecho evidente en este trabajo, uno de los temas más importantes hoy en el mundo de las organizaciones es el concerniente al poder. Actualmente existen empresas cuyos ingresos propios superan los de varios países juntos. “Las cinco grandes empresas –Apple, Google, Microsoft, Facebook y Amazon- son las más valoradas en Bolsa en el mundo. Su capitalización oscila entre los 500.000 millones de dólares de Facebook y los 850.000 millones de Apple. Con este criterio -un tanto volátil, pero indicador del potencial de una empresa-, si Apple fuera un país, tendría un tamaño similar al de la economía turca, holandesa o suiza. (...) La ONG Global Justice Now realiza una clasificación en la que compara la cifra de negocio de las principales empresas con los ingresos presupuestarios de los países. Según esta lista, si la cadena de supermercados Walmart fuera un Estado, ocuparía el 10º puesto, por detrás de Estados Unidos, China, Alemania, Japón, Francia, Reino Unido, Italia, Brasil y Canadá. En total 69 de las 100 principales entidades económicas son empresas. Las 25 corporaciones que más facturan superan el PIB de numerosos países”<sup>218</sup>.

Esta situación no es menor. Muchos denominan a este fenómeno Corporatocracia<sup>219</sup> o Corporocracia, que es el suprapoder<sup>220</sup> ejercido por grandes empresas multinacionales. Este poder, que no está controlado por los estados, puede influir en elecciones y designaciones de presidentes de naciones, en la adopción de leyes para su beneficio, etc. Con ese fin destinan grandes sumas de dinero para contratar abogados, publicistas, lobistas, financiar campañas, etc. Sin embargo, cuando estas organizaciones caen presas de los vicios de sus directivos, se producen las crisis financieras y económicas que a todos de una u otra forma nos termina afectando. Es

218 Galindo, C. (2017).

219 Corporatocracia es un término usado como un sistema económico y político controlado por corporaciones o intereses corporativos. Es un término generalmente peyorativo a menudo utilizado por los críticos de la situación económica actual en los Estados Unidos. Mulay, A. y Ghista, A. D. (2013). Traducción propia.

220 “Para los gobiernos perder el control de las corporaciones fue un acto de fe pues ya se había establecido que el objeto de estas era su beneficio propio (Dodge v. Ford, 1919) y no el mejoramiento social”. Sukhdev, P. (2013).

necesario, por tanto, que la legislación nacional e internacional ponga un límite a dicho poder.

Uno de esos posibles límites de control, tanto por la ley como por autorregulación, podrían ser las normas sobre buen gobierno corporativo que veremos más adelante y que han ayudado a las empresas, a las personas y a los países.

Observamos, por tanto, que el buen gobierno<sup>221</sup> en las organizaciones tiene un impacto global que a la postre nos beneficiará o nos perjudicará. Todo depende de tipo del poder que en los máximos órganos de gobierno y dirección de la empresa se ejerza<sup>222</sup>.

Los órganos de gobierno y dirección son esenciales para que en la empresa se dé un buen uso del poder. La junta general y el consejo de administración son los máximos órganos de gobierno y dirección de la empresa y, por lo tanto, los responsables de generar las condiciones adecuadas para lograr un buen gobierno corporativo.

En este capítulo presentaré una definición de gobierno corporativo a partir de varias nociones trabajadas por académicos, gobiernos de países y organismos internacionales; en segundo lugar, haré referencia a algunos de los fraudes y escándalos de gobierno corporativo más conocidos y que considero fueron sus causas; en tercer lugar, expondré las reformas legales y los modelos de gobierno corporativo más influyentes a nivel mundial, los cuales han servido de guía para construir los demás; y, en cuarto lugar, haré varios cuadros comparativos de los que -a mi juicio- son los principales códigos y principios de gobierno corporativo más relevantes en el mundo, con el fin de conocer cuáles son las recomendaciones so-

---

221 “El buen gobierno corporativo no es un problema coyuntural sino estructural. Es un proceso dinámico que acompaña los cambios de su entorno, tanto político como social y, por supuesto, el económico”. Olcese Santonja, A. (2005), p. 30.

222 “En su obra fundamental (que lleva el apropiado título de *La mano visible*), Chandler afirmaba que la mano visible de directivos con enorme poder sustituyó a la “mano invisible” de las fuerzas del mercado como principal motor de la empresa moderna. El poder y las decisiones de esos gestores profesionales que dirigían grandes empresas, o grandes divisiones dentro de las empresas, influyeron en las actividades y los resultados económicos tanto o más que los precios determinados por las relaciones de mercado”. Naím, M. (2013), p. 49.

bre el papel que el consejo de administración debe desempeñar para contribuir al buen gobierno en la empresa.

#### **4.1 Gobierno corporativo: Nociones, crisis y normas de buen gobierno de la empresa**

##### *4.1.1 Definición de gobierno corporativo*

En primer lugar, es necesario enfatizar la importancia del buen gobierno corporativo en la gobernanza y dirección de las organizaciones. El gobierno corporativo ha sido tema de estudio en las últimas décadas. Tener claridad sobre qué es el gobierno corporativo y sus finalidades es relevante para poder abordar un estudio sobre el buen gobierno en las organizaciones.

A continuación, presentaré algunas de las definiciones sobre gobierno corporativo más utilizadas y sobre las cuales se han basado muchos de los códigos y normas que sobre la materia se han desarrollado. A partir de ellas presentaré una definición que nos sirva de guía en el desarrollo de este trabajo:

Tabla 2. Definiciones de gobierno corporativo

##### **Definiciones**

1. Para Cadbury (1992), el gobierno corporativo es el sistema por el cual las empresas son dirigidas y controladas en el desarrollo de sus actividades económicas. El papel de los accionistas es nombrar a los directores y los auditores, y satisfacer una apropiada estructura de gobierno. Los órganos de administración son los responsables del gobierno de sus compañías. Las responsabilidades de los directorios<sup>223</sup> incluyen establecer los objetivos estratégicos de la empresa, proporcionar el liderazgo para ponerlos en práctica, supervisar la gestión de la empresa y presentar informes a los accionistas sobre su administración. Las acciones del directorio están sujetas a leyes, regulaciones y al conocimiento de la junta general de accionistas<sup>224</sup>.

<sup>223</sup> El autor utiliza la palabra “directorio” para referirse al consejo de administración.

<sup>224</sup> Financial Reporting Council (2016).

2. Para Shleifer y Vishny (1997) el gobierno corporativo tiene que ver con los sistemas de control para que aquellos que proporcionan recursos financieros a una empresa se aseguren una rentabilidad adecuada por sus inversiones; para ello las organizaciones deben ser gestionadas eficientemente por parte de los directivos<sup>225</sup>.

3. Según Lefort (2003), citado por Méndez y Rivera (2015), el gobierno corporativo consiste en el conjunto de relaciones de poder que se establecen entre los miembros de una organización con el fin de garantizar que cada uno reciba lo justo. Se pretende mejorar los aspectos que tienen que ver con el modelo de toma de decisiones, la composición del capital, los sistemas de compensación a los agentes y los sistemas de control o monitoreo<sup>226</sup>.

4. Robbins y Coulter (2005) definen al gobierno corporativo como “el sistema usado para gobernar una corporación de manera que estén protegidos los intereses de los propietarios corporativos”<sup>227</sup>.

5. Según Maya (2011) el gobierno corporativo consiste en un conjunto de normas, prácticas y procedimientos mediante el cual se regulan las relaciones que se producen al interior de una organización corporativa, en particular sobre los derechos y obligaciones de sus miembros, las reglas que rigen la toma de decisiones y la manera cómo éstas son operadas y controladas<sup>228</sup>.

6. Por otra parte, la expresión “buen gobierno corporativo” apareció en los principios del gobierno corporativo publicados por la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico, OCDE (2004), en donde se menciona que “un buen gobierno corporativo aporta a la estabilidad de los mercados financieros, a la inversión y al crecimiento económico”<sup>229</sup>.

7. Ganga y Vera (2008) señalan que “en términos generales, un buen gobierno corporativo puede entenderse como la práctica de una filosofía corporativa, amparada en procesos apropiados que permiten a los interesados de una organización, medir y evaluar los propósitos, los riesgos y las oportunidades que se presentan en una compañía”. Se toman en cuenta los intereses de los involucrados y de las comunidades en donde operan; se incrementa la confianza entre las partes, lo cual redundará en el bienestar de la sociedad<sup>230</sup>.

225 Shleifer, A. y Vishny, R. (1997).

226 Méndez, J. y Rivera, H. (2015).

227 Robbins, S. y Coulter, M. (2005).

228 Maya, J. (2011).

229 OECD (2004).

230 Ganga, F. y Vera, J. (2008), p. 101.

8. Para Morck (2014) el gobierno corporativo es un sistema que regula y equilibra las relaciones de poder entre accionistas mayoritarios y minoritarios, ejecutivos y el Directorio, con el objetivo de incrementar la confianza entre los grupos de interés (stakeholders) y de aumentar los resultados económicos, maximizándose el valor de la empresa<sup>231</sup>.

9. Weil et al. (2002) afirman que “un código de gobierno corporativo es un conjunto de principios no obligatorios, estándares o buenas prácticas, formulados por un determinado colectivo y relacionados con el gobierno interno de las organizaciones”.

10. Para OCDE (2016) “El gobierno corporativo de una sociedad implica el establecimiento de un conjunto de relaciones entre la dirección de la empresa, su consejo de administración, sus accionistas y otros actores interesados. El gobierno corporativo proporciona también la estructura a través de la cual se fijan los objetivos de la sociedad y se determina la forma de alcanzarlos y supervisar su consecución”.

11. Jordi Canals (2008) nos dice sobre el gobierno corporativo nos dice que en ocasiones se “describe como un equilibrio de poderes entre accionistas y consejeros, o como una gestión adecuada de los conflictos de interés entre los consejeros o los primeros ejecutivos de una empresa, y los propios accionistas de una empresa”. Más adelante señala que la tesis que pretende defender en su estudio es la siguiente: “...el gobierno de la empresa incluye el conjunto de instituciones, sistemas y procesos de organización, gestión y control de una empresa que permiten tomar decisiones orientadas a asegurar la proyección a largo plazo de la organización”.

12. Para Olcese Santonja (2005) “Con un criterio o sentido amplio, el GC abarca todos los elementos que sostienen las decisiones de una empresa (de sus consejeros). Ello no sólo incluiría el derecho de control que corresponde a los accionistas, sino también los convenios contractuales y las facultades o poderes sobre la insolvencia que tienen los acreedores de la empresa, las obligaciones para con los empleados, clientes y proveedores, las regulaciones emitidas por los entes reguladores y, como es lógico, el cumplimiento de las leyes. (...) De forma más breve, pero siempre desde una concepción amplia, el gobierno corporativo se puede definir como aquel gobierno que promueve la equidad, la transparencia y la responsabilidad de las empresas”.

Fuente: Elaboración propia.

<sup>231</sup> Morck, R. (2014).

A partir de estas definiciones, presentaré un concepto de gobierno corporativo que priorice a la persona en la organización; que incluya, a la vez, las características más importantes para lograr un buen gobierno en las organizaciones. Dicha definición debe entender el gobierno corporativo como un sistema de normas y procesos basado en un comportamiento ético y ejemplar, en el que se define con claridad cómo debe ejercerse el poder por parte de los dueños de la organización, del consejo de administración, de los directores y empleados en el proceso de toma de decisiones que desarrolle a las personas en la organización y asegure la continuidad de la empresa.

El gobierno corporativo debe entenderse como un sistema que tiene como finalidad la protección de los intereses de los inversores, empleados, y de la sociedad. Con fundamento en lo anterior, en este trabajo entenderemos como gobierno corporativo lo siguiente:

El gobierno corporativo es un sistema que comprende instituciones, normas, códigos, políticas y actividades destinadas a que los empleados en la organización sean virtuosos, trabajen con los shareholders y los stakeholders en el cumplimiento de los objetivos organizacionales y aseguren la sostenibilidad de la empresa en el largo plazo en busca del bien común.

La finalidad del buen gobierno en las organizaciones debe ser trabajar por y para las personas, atrayendo y promoviendo el liderazgo virtuoso en la organización. Además, debe asegurar la rentabilidad del capital invertido por los accionistas y propietarios; conseguir una adecuada estructura de gobierno, equilibrando y regulando las relaciones de poder entre accionistas mayoritarios, accionistas minoritarios, el consejo de administración, los directores y los empleados; proteger los intereses de los inversores, stakeholders y personas en la organización, promoviendo un actuar ético, eficiente, justo y transparente; buscando, por un lado, contribuir al crecimiento y bienestar económico de las empresas y de las naciones. Y por el otro, contribuir al buen gobierno de las organizaciones en favor de las personas, las empresas y, por ende, del bien común de la sociedad.

En el gobierno corporativo el papel de los accionistas consiste en nombrar a los consejeros y auditores de la compañía, y en proporcionar los recursos y la estructura adecuada de gobierno en la organización. El papel del consejo de administración es informar oportunamente a los accionistas sobre la gestión directiva y de gobierno; realizar planeación estratégica de la compañía; hacer seguimiento, supervisión y control de los planes y programas establecidos en la empresa; nombrar líderes virtuosos como directores de la empresa y proporcionar el personal idóneo para la estructura organizacional, -es decir, conseguir y desarrollar personas con la auctoritas requerida- con el fin de tener éxito en los objetivos establecidos y la sostenibilidad de la empresa en el largo plazo.

Una vez definido el gobierno corporativo y tras conocer sus funciones y finalidades, me referiré a los fraudes y escándalos financieros más relevantes que se han presentado en la historia de las empresas en las últimas décadas, en los cuales, brilló por su ausencia un buen gobierno en las organizaciones. Nos servirá a manera de reflexión y análisis para entender sus causas y cómo prevenirlas en el futuro.

#### *4.1.2 Fraudes y escándalos financieros*

A finales del siglo pasado y principios de este, ocurrieron varios tipos de fraudes contables y administrativos que afectaron en billones de dólares a empresas, inversionistas, empleados, clientes, proveedores, a los estados y, por ende, a todos en la sociedad. Estos ocurrieron en diferentes países. Entre los más citados se encuentran los casos de IBM, Kodak, Enron<sup>232</sup>, Worldcom, Parmalat, Lehman Brothers, Madoff, AIG, Benalcázar, MCI, Merck, Corporación Sumitomo, el banco británico Barings Bank, Banesto, Volkswagen, Petróbras, Olympus. Como se puede observar, estamos hablando de

---

<sup>232</sup> “El «caso Enron» ha dejado importantes lecciones en materia de gobierno corporativo: altos ejecutivos que permitieron o fomentaron un tratamiento contable engañoso. Una comisión de auditoría que firmó cuentas falsas. Individuos que se enriquecieron mediante transacciones con la compañía que les empleaba. Un consejo de administración ineficaz en la supervisión de las acciones de los altos directivos y muchas quejas y demandas de información que fueron ignoradas”. Olcese Santonja, A. (2005), p. 158.

empresas multinacionales, lo que nos lleva a concluir que es un problema común a todas las naciones. Una de sus causas fue el mal uso del poder por parte de los directivos y de los órganos de gobierno y dirección en la empresa.

Otro aspecto que llama la atención es que estas empresas, que otrora eran ejemplos de corporaciones exitosas, cayeron en crisis financieras a pesar de que sus informes contables, revisorías fiscales, firmas de auditoría y certificadores de riesgo decían que todo andaba muy bien. Según Agudelo “Una interesante encuesta realizada por The Wall Street Journal en el año 2005 demostró que gran parte de los escándalos financieros han sido protagonizados por egresados de la Universidad de Harvard”<sup>233</sup>.

El problema es de tal magnitud que hasta las instituciones de educación superior están siendo cuestionadas en sus procesos de formación. Estamos pues frente a una serie de experiencias que han deteriorado la confianza de la sociedad en las instituciones de educación, en las empresas, en los sistemas de gobierno y control, y donde se cuestiona las intenciones éticas de los directivos y gobernantes en el uso del poder.

David Stulb, Global Leader for EY´s Fraud Investigation & Dispute Services Practice, que tuvo un importante rol en la investigación sobre el caso de Enron, en el prólogo al libro *Corporate Fraud. The Human Factor* llama la atención sobre los riesgos actuales en las organizaciones por la presión en mostrar resultados, mientras se reducen y debilitan los órganos de control y vigilancia en la empresa por cuestiones supuestamente económicas. Al respecto dice: “La presión para entregar resultados financieros eleva y amplía las posibilidades de riesgos de fraude, desde el fraude en las declaraciones financieras hasta el “comercio de valores” y la malversación. Para algunas empresas, este mayor riesgo se combina con vulnerabilidades en el entorno de control como resultado de una reducción sustancial de los costos en las funciones de control y supervisión”<sup>234</sup>.

—  
<sup>233</sup> Agudelo, A. (2013), p. 113.

<sup>234</sup> Hussain, M. (2014).

Destaco esta afirmación, porque una de las causas del maquillaje contable y de los riesgos asumidos por los directores se debió, en parte, a la exigencia de sus superiores en el establecimiento de metas cuasi imposibles de cumplir. Por eso decidieron -en contra de la ética- maquillar los resultados de modo que reflejaran cumplidas esas expectativas para así lograr mantener sus trabajos. Si los órganos de gobierno y control no son conscientes de esta realidad y continúan presionando a sus directivos con resultados inalcanzables, muy posiblemente muchos opten por caer en malas prácticas para conservar sus posiciones en la empresa, con las nefastas consecuencias que trae no sólo para la empresa, sino para las personas y para la sociedad.

La reputación, que cuesta varios años construir a una organización y a una persona, puede perderse en un minuto por un momento de tentación o por ceder a la presión. En este punto Stulb dice: “las reputaciones corporativas y personales de integridad y confianza que son construidas a lo largo de muchas generaciones se pueden corromper en un instante”<sup>235</sup>. Es necesario que la sociedad confíe en las empresas y en sus instituciones. Para que esto sea posible hay que trabajar en buenas y sensatas prácticas desde los sistemas de gobierno corporativo con el fin de recuperar la credibilidad y mantener una buena reputación empresarial, directiva y personal. El buen uso del poder por parte del líder cobra especial importancia para proteger el bien común de la sociedad, cuestiones centrales en el mundo de la empresa, la ética y la alta gerencia.

Canals afirma que antes de la crisis una serie de factores confluieron y se constituyeron en los ingredientes perversos para estos escándalos. Estos factores fueron: las empresas formularon planes de crecimiento alimentadas por el buen estado de la economía mundial y por el supuesto imparable poder de la tecnología para crear nuevos sectores y mercados; los primeros ejecutivos comenzaron a formular planes de negocio desmesuradamente optimistas; los consultores se aprovecharon de muchas empresas que busca-

---

<sup>235</sup> Hussain, M. (2014).

ban crecimiento a cualquier precio; los medios de comunicación comenzaron a tratar a los primeros ejecutivos de las empresas como si fueran estrellas de Hollywood; y, la falta de ética, de una gestión adecuada del riesgo o un juicio precipitado, poco prudente, sobre algunas decisiones estratégicas<sup>236</sup>.

En definitiva, se deduce de los puntos anteriores que las personas encargadas de ejercer los procesos de gobierno y dirección de las organizaciones envueltos en los fraudes y escándalos corporativos, lejos de ejercer el liderazgo virtuoso al que hicimos mención en el capítulo anterior, abusaron de su poder en la empresa; se dejaron llevar por la imprudencia y por la codicia; se pusieron metas inalcanzables y asumieron temerariamente riesgos demasiado altos sin medir las consecuencias de sus actos; pensaron en su beneficio personal por encima del interés general; todo lo cual, les llevó a un comportamiento no ético dañando a las empresas y a las personas. “En aquellas empresas observamos a unos directivos ejecutivos más interesados en su provecho personal que en la proyección de la empresa a largo plazo, pero también echamos en falta unos órganos de gobierno corporativo asumiendo sus responsabilidades y funciones. Unas empresas necesitan a unos directivos con ciertas cualidades, pero también exige un sistema de gobierno corporativo que confirme las primeras iniciativas del primer ejecutivo, plantee las cuestiones pertinentes en el momento oportuno y actúe como un órgano que procura garantizar la proyección a largo plazo de la empresa”<sup>237</sup>.

De lo anterior se puede concluir que la más importante razón a dicha problemática ha sido la falta de cumplimiento de las responsabilidades con un fundamento ético por parte de los órganos de gobierno y control, así como de los directivos encargados de la dirección de la empresa. Otra práctica cuestionable en relación con el gobierno corporativo y que en mi opinión también tuvo impacto en esta crisis, fue el poder desmedido que tuvieron los directores ge-

---

236 Canals, J. (2008).

237 Canals, J. (2008).

nerales. Este problema tiene sus causas en décadas anteriores, como dice Canals: “Durante la etapa que Chandler (1977) califica como de capitalismo gerencial, el poder en las organizaciones se fue decantando hacia el primer ejecutivo. En un entorno de crecimiento razonable, mercados estables y tecnologías evolutivas, no revolucionarias, los consejos de administración dejaron en manos de los primeros ejecutivos un mayor poder de decisión. Los consejos debían ratificar ciertas decisiones y, formalmente, aprobar otras. Sin embargo, la acción estaba en manos del primer ejecutivo y de su equipo. Además, en numerosas empresas norteamericanas y europeas, el primer ejecutivo ocupaba al mismo tiempo la presidencia del consejo de administración”<sup>238</sup>.

Es decir, el primer ejecutivo acumuló progresivamente un poder desmedido, una super potestas, lo cual, como vimos en capítulos anteriores, no sólo no es recomendable por el desequilibrio de poder que genera en la compañía, sino que es sumamente arriesgado. Más aún cuando falta una verdadera auctoritas, que, como se ha descrito, supone el saber y la buena conducta.

El gobierno corporativo debe trabajar por la continuidad de la empresa en el largo plazo. Para que esto sea posible se requiere una visión compartida, tanto por parte de quienes ejercen el poder pleno en la organización- es decir, inversores institucionales, accionistas, miembros de la junta general, consejo de administración, etc.- como por parte de aquellos encargados de la dirección de la entidad, es decir, de quienes ejercen un poder limitado en la empresa.

El requisito fundamental para que se eviten los abusos y fraudes en las organizaciones es que exista una noción ética en el ejercicio del poder y que esta se viva en la práctica de las organizaciones.

#### *4.1.3 Reformas legales y modelos de gobierno corporativo*

Los escándalos financieros que afectaron a la confianza en las organizaciones por parte de los ciudadanos, clientes, gobiernos, etc.

<sup>238</sup> Canals, J. (2008).

fueron tratados a través de reformas legales, regulaciones y propuestas de políticas de buen gobierno. “Como respuesta a la crisis asiática de finales de la década de 1990, la OCDE publicó en 1999 los principios del gobierno corporativo. A inicios del siglo XXI se produjeron los escándalos financieros de Enron, Parmalat y Xerox, entre otros; esta situación motivó a que se actualicen en el 2004 los principios del gobierno corporativo. Estos elementos comunes han sido formulados para abarcar los diferentes modelos de gobierno corporativo que tienen los países”<sup>239</sup>.

En el proceso de evolución del buen gobierno corporativo se encuentran, entre otros, el informe Cadbury en 1992 en Gran Bretaña, la Sarbanes-Oxley Act de 2002 en Estados Unidos, la ley de transparencia financiera española de 2003, los informes Higgs en el Reino Unido, Crommer en Alemania, Aldama en España, Viennot en Francia, Winter en la Unión Europea, principios de gobierno corporativo de la OCDE-2004, White Paper sobre gobierno corporativo en América Latina -2004, así como las versiones actualizadas en los últimos tres años de más de 20 países y que presentaremos más adelante en este trabajo. Asimismo, han participado en la evolución de este tema, el manual de gobierno corporativo para empresas de capital cerrado de la Corporación Andina de Fomento -CAF (2016), y los principios de gobierno corporativo actualizados por la organización para el crecimiento y desarrollo económico -OCDE (2016) y el grupo de las 19 naciones más industrializadas y la unión europea -G20, entre otros.

Para aquellos que deseen profundizar más en su estudio, al final de este trabajo se pondrán unas referencias para encontrar varios de los informes citados anteriormente.

A continuación, presentaré una referencia de los distintos modelos de gobierno corporativo y más adelante elaboraré un cuadro comparativo con algunos de estos códigos sobre la junta general y los consejos de administración y su contribución al buen gobierno

---

<sup>239</sup> Acosta, G. R. (2018).

de la empresa. El objetivo es que sirva como guía para observar el énfasis y la importancia que los países y organismos internacionales conceden, en especial, a las funciones, composición y propósitos de los consejos de administración para contrarrestar los riesgos del mal uso del poder y como los consejos pueden contribuir al buen gobierno de las organizaciones.

Códigos de gobierno corporativo hay tantos cuantos países los aplican. La anterior afirmación se fundamenta en que los estilos y concepciones de un código de gobierno corporativo está permeado por su cultura. Sin embargo, según Santoja (2005), en términos generales se puede decir que existen dos tipos de modelos de gobiernos corporativo sobre los cuales se han basado los códigos de buen gobierno: el modelo anglosajón y el del resto de los países europeos. De acuerdo con él, lo que diferencia a estos modelos es la importancia que tiene en sus países el mercado bursátil, la eficiencia del mercado de capitales, la inversión institucional, el mercado de control corporativo, y el control y propiedad de las empresas.

Para presentar el modelo anglosajón Santoja trae a colación el caso de las empresas en Estados Unidos. “El modelo americano de propiedad de las empresas se caracteriza por su dispersión. Esto tiene sus ventajas y desventajas. Entre las primeras, podemos destacar un mercado de capitales más activo, más participativo, más líquido y, en consecuencia, un mercado de control de empresas más efectivo. No obstante, esto también tiene sus deficiencias, puesto que el control se hace más difícil y más costoso. Éstos suelen preocuparse más por la rentabilidad a corto plazo de los valores en los que invierten que por la viabilidad de la empresa”<sup>240</sup>.

Entre los modelos del entorno europeo el caso más emblemático es el alemán, donde, a diferencia del modelo anglosajón, se construyen relaciones más estables y se piensa la organización más a largo plazo. Acerca de él, precisa Santoja “En Alemania y Japón, al encontrarse más concentrada la propiedad de las empresas, los

---

<sup>240</sup> Olcese Santonja, A. (2005), p. 37.

mercados son menos líquidos y los accionistas mayoritarios pasan a tener un protagonismo directo en la gestión de la empresa. Esto puede permitir una visión más a largo plazo de la empresa que contribuye a su viabilidad, pero con una mayor concentración de riesgos, lo que puede alejar a potenciales inversores”<sup>241</sup>. Si comparamos ambos, el modelo anglosajón y el alemán, por ejemplo, tenemos que “El gobierno corporativo en el Reino Unido y en países anglosajones, en general, reúne características diferenciales respecto al de los países del continente europeo, por ejemplo, Alemania. Mientras que en el 90% de las compañías cotizadas en la Bolsa londinense (London Stock Exchange) el control está en manos de accionistas, que reúnen, como máximo, el 25% de las acciones (o los derechos de votos), en Alemania los accionistas de control del 85% de las empresas cotizadas reúnen como mínimo ese porcentaje (25%) o más. En cuanto a la naturaleza de la propiedad, en el caso alemán, ésta se caracteriza por relaciones entre los accionistas de control o el control familiar, mientras que en el caso del Reino Unido la propiedad de los inversores institucionales es predominante. El grado de competencia al que se enfrentan las compañías en ambos países también difiere. Mientras que la media de vida de una sociedad cotizada británica es de doce años, en Alemania es de cincuenta años”<sup>242</sup>.

No existe un modelo mejor que otro, cada organización tiene la responsabilidad de decidir qué recomendaciones adopta y cuáles adapta en beneficio de la empresa<sup>243</sup>.

Sin embargo, en la actualidad surgen avances e intentos para construir un sistema o modelo de buen gobierno unificado, en el que converjan las bondades y mejores prácticas de ambos modelos y que puedan servir de referentes para otras naciones. En todo caso, según el estudio de los diferentes modelos y de acuerdo con el tra-

---

241 Olcese Santonja, A. (2005), p. 37.

242 Olcese Santonja, A. (2005), p. 55.

243 “La conclusión que podemos extraer de estos análisis es que no existe un modelo de gobierno corporativo superior a otro, sino que lo importante es que cada compañía tenga la habilidad de diseñar su propio sistema de gobierno de acuerdo con su estructura de capital y la tradición cultural e historia económica del país de origen”. Olcese Santonja, A. (2005), p. 59.

bajo de Santoja sobre los mismos, se puede decir que “como denominador común” existen tres aspectos en los que hay gran consenso. El primero de ellos tiene que ver con “la conveniencia de separar claramente la administración y dirección de la compañía de su control sea a través de una estructura dual del consejo, o bien, a través de la separación de esas funciones (consejero ejecutivo y presidente del consejo) en el seno del consejo. Se trata de evitar la concentración de poder, uno de los aspectos que parecen haber sido más determinantes en los escándalos corporativos de la última década”. En segundo lugar, “el fortalecimiento de los mecanismos de control interno y externo, por ejemplo, evitando los blindajes y otros obstáculos que desincentivan las Ofertas Públicas de Adquisición”. Por último, “la experiencia parece indicar la no conveniencia de la representación de los trabajadores en el consejo de administración (como ocurre en el caso del sistema alemán de cogestión), lo que no debe confundirse con la no consideración de sus intereses en la gestión de la compañía”<sup>244</sup>.

Para la redacción de este trabajo he consultado diferentes informes, códigos y principios de gobierno corporativo, entre los que se encuentran los de los países de la Unión Europea, Reino Unido, Estados Unidos, Brasil y Colombia en Latinoamérica; China, India, Japón, Corea del Sur en Asia, así como los códigos y principios de buen gobierno de Arabia Saudita, Rusia, Turquía, entre otros. También consulte los principios y lineamientos de buen gobierno de organismos internacionales, especialmente el trabajo realizado por la organización para el crecimiento y de desarrollo económico OCDE y el G20, en el cual participaron la mayoría de los países del mundo, expertos, ciudadanos del común, etc. y, además, los lineamientos de la Corporación Andina de Fomento.

A continuación, presento una tabla con un listado de algunos de los códigos de gobierno corporativo de varios países que han sido consultados, la fecha de actualización del informe, y el nombre del código de buen gobierno corporativo. La intención de este cuadro

<sup>244</sup> Olcese Santonja, A. (2005), p. 59.

es demostrar cómo este tema ha cobrado especial importancia en el mundo, en donde se ha entendido el gran impacto que tiene el consejo de administración en el buen gobierno de las organizaciones y en la sociedad.

Tabla 3. Códigos de gobierno corporativo publicados por país y año

<b>País</b>	<b>Año</b>	<b>Nombre del Informe</b>
Reino Unido	2016	El código de gobierno corporativo del Reino Unido
Estados Unidos	2016	Principios de gobierno corporativo para las empresas que cotizan en Estados Unidos
Canadá	2017	Política nacional 58-201 de CAN 2005: Pautas de gobierno corporativo
Alemania	2017	Código de gobierno corporativo alemán (modificado el 7 de febrero de 2017 con decisiones de la reunión plenaria del 7 de febrero de 2017)
España	2015	Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas
Francia	2018	Código de gobierno corporativo de sociedades cotizadas
Italia	2017	Principios italianos de gobierno corporativo para empresas cotizadas
Japón	2016	Principios para inversores institucionales responsables (Código de administración de Japón)
China	2017	Principios de propiedad responsable
India	2009	Directrices voluntarias de gobierno corporativo
Sur Corea	2016	Principios sobre las responsabilidades de administración de los inversores institucionales – 2016
Australia	2017	Principios australianos de gobernanza interna y administración de activos
Rusia	2014	Código ruso de gobierno corporativo
Turquía	2014	Principios de gobierno corporativo
Arabia Saudí	2017	Reglamento de gobierno corporativo en el Reino de Arabia Saudita
Egipto	2016	Código egipcio de gobierno corporativo
Brasil	2016	Código de gobierno corporativo
Colombia	2009	Guía colombiana de gobierno corporativo para sociedades cerradas y empresas familiares.

### Organismos Internacionales

---

Red Internacional de Gobierno Corporativo- ICGN	2015	Código de administración global de ICG
Organización para el Crecimiento y Desarrollo Económico -OCDE Y G20-CAF	2016	Principios de gobierno corporativo G20 / OCDE
Corporación Andina de Fomento	2013	Gobierno corporativo en América Latina (2012) y los lineamientos para un código Latinoamericano de gobierno corporativo (2013)

---

Fuente: Elaboración propia

Con el fin de concretar y centrar este trabajo voy a realizar un cuadro comparativo entre las recomendaciones de la Organización para el Crecimiento y Desarrollo Económico –OCDE y el G20, y los códigos y principios de buen gobierno del Reino Unido, Estados Unidos, Alemania y España.

Me he decidido por esta selección debido a tres razones: la primera, y más importante, porque una vez revisados los informes de gobierno corporativo en más de 20 países comprobé que la mayoría de los temas están tratados por los códigos de los países que voy a analizar; la segunda, por ser estos países los mejores representantes de los modelos anteriormente estudiados (el anglosajón y el europeo); y, la tercera, por ser estos países, la OCDE y el G20, quienes han liderado las cuestiones referentes al buen gobierno de las corporaciones en varios lugares del mundo.

Los principios de gobierno corporativo de la OCDE y del G20 “ayudan a los legisladores a evaluar y mejorar el marco legislativo, reglamentario e institucional del gobierno corporativo. Desde su primera publicación en 1999, los Principios se han convertido en el referente internacional en materia de gobierno corporativo. (...) Se encuentran entre las Normas Fundamentales de los Sistemas Financieros Sólidos adoptadas por el Consejo de Estabilidad Financiera y aprobadas por el G20”<sup>245</sup>.

—  
245 OCDE (2016).

Asimismo, en la elaboración del documento de la OCDE no sólo participaron las naciones más industrializadas y la Unión Europea, sino que también fueron invitados a participar todos los países que no pertenecen al G20 y organismos internacionales como el Comité de Supervisión de Basilea, el Consejo de Estabilidad Financiera y el Banco Mundial. Además, en el informe se resalta la importancia de la contribución de varias reuniones de la Mesa Redonda Regional sobre gobierno corporativo de la OCDE en América Latina, Asia, Oriente Medio y África del Norte, así como de las consultas a expertos, a los ciudadanos por internet, entre otros.

Por lo anterior la muestra de países considerados en este informe se constituye como referencia más que suficiente para cualquier estudio serio que se quiera realizar sobre principios y códigos de gobierno corporativo, como es nuestro caso. Por lo tanto, el estudio en mención es especialmente relevante.

Tabla 4. Códigos de buen gobierno corporativo seleccionados y estudiados en este trabajo

<b>País</b>	<b>Año</b>	<b>Nombre de Informe</b>
Reino Unido	2016	El código de gobierno corporativo del Reino Unido
Estados Unidos	2016	Principios de gobierno corporativo para las empresas que cotizan en Estados Unidos
Alemania	2017	Código de gobierno corporativo alemán (modificado el 7 de febrero de 2017 con decisiones de la reunión plenaria del 7 de febrero de 2017)
España	2015	Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas
<b>Organismos Internacionales</b>		
Organización para el Crecimiento y Desarrollo Económico -OCDE	2016	Principios de gobierno corporativo G20 / OCDE

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, no está de más mencionar que el Reino Unido es uno de los países con más experiencia en materia de gobierno corporativo en el mundo, y sus antecedentes, evolución e informes son tomados como guías en la mayoría de los países europeos.

El informe sobre el que nos basaremos es el código de gobierno corporativo del Reino Unido, versión 2016. Tiene su antecedente en el informe realizado por el comité presidido por Sir Adrián Cadbury que en el año 1990 se formó por iniciativa del gobierno británico cuyo resultado ha sido el informe que hoy lleva su nombre y que ha pasado a constituir el modelo de la mayoría de los códigos y guías de buen gobierno corporativo en Europa.

El sistema británico de gobierno corporativo se basa en la transparencia, que ha venido a ser el principio rector en esta materia en todos los que han adoptado las normas sobre buen gobierno. Adicionalmente, la relevancia de contar en este informe con los principios de gobierno corporativo desarrollados por los Estados Unidos, cobra especial importancia, no sólo por ser la principal potencia mundial, sino porque los principales escándalos de gobierno corporativo se dieron en aquel país, lo que obligó el endurecimiento de las normas sobre la materia.

Debido a dichos escándalos en 2002 se promulgó la Ley Sarbanes-Oxley (Sarbanes Oxley Act) “que modificó en gran medida las normas que hasta entonces regían el funcionamiento de las compañías cotizadas en Estados Unidos. Esta norma ha sido consecuencia de los escándalos financieros desencadenados en aquel país a partir del «caso Enron» y tiene como finalidad mejorar el gobierno corporativo de las empresas que cotizan en su mercado”<sup>246</sup>. Fue el precedente más importante de los principios de gobierno corporativo que voy a presentar y que han sido actualizados en el año 2016.

Consideré especialmente importante consultar el caso de Alemania, uno, por ser la potencia europea que lidera el continente, y

---

246 Santonja, A. O. (2005), p. 39.

dos, por su particularidad del gobierno corporativo, muy atado a su tradición y cultura, y que ha incidido en varios de los modelos de gobierno corporativo en Europa.

Es especial porque a diferencia del modelo anglosajón, en Alemania se considera la participación de los trabajadores en el consejo de administración y en el consejo de supervisión. Consejo este último que es una particularidad del modelo de gobierno corporativo alemán. Así en 2003, “siguiendo la tendencia internacional en la materia, se inclina por un sistema de mayor autorregulación y el principio de «cumplir o explicar» el inglés y distingue claramente los distintos niveles de regulación (voluntaria y obligatoria)”<sup>247</sup>.

Por último, y no menos importante, está la consideración del código de buen gobierno de España del 2015 publicado por la Comisión Nacional del Mercado de Valores. Lo considero relevante en este estudio porque, a mi criterio, el código de buen gobierno español es el más claro y más completo entre los códigos de los países que vamos a comparar.

España ha tenido un interés particular en el desarrollo de este tema. Como antecedentes al informe que traigo a consideración encontramos entre otros, el código Olivencia y el informe de la comisión Aldama. El primero, encargado por el gobierno español en el año 1997, tenía por objeto que una comisión de expertos elaborará un código de ética para los consejos de administración. El segundo, se constituyó con la finalidad de formular una serie de criterios y pautas a las que deberían someterse las sociedades emisoras de valores. Además, “siguiendo el mandato recibido, la comisión de expertos analizó y tomó en consideración el grado de seguimiento y la relevancia de las recomendaciones contenidas en el código unificado de 2006, los estándares internacionales de buen gobierno y, en particular, las recomendaciones en materia de gobierno corporativo de la Comisión Europea, así como diversos documentos y propuestas de organismos internacionales y asociaciones, aportaciones doctrinales y la legislación de los países comparables”<sup>248</sup>.

---

247 Olcese Santonja, A. (2005), p. 53.

248 CNMV (2015).

## 4.2 Análisis comparativo de las variables que contribuyen al buen gobierno en la empresa

La mayoría de los códigos de buen gobierno corporativo abarcan temas y finalidades comunes. Las recomendaciones en la mayoría de los aspectos son similares. Sin embargo, hay puntos en los que se presentan diferencias importantes. Por lo tanto, en el siguiente cuadro presento las características más relevantes de los principios y códigos de buen gobierno corporativo, con especial atención en el consejo de administración, desarrollados por la organización para el crecimiento y desarrollo económico -OCDE, el grupo de las 19 naciones más industrializadas del mundo más la Unión Europea -G20 y las diferentes naciones seleccionadas: Reino Unido, Estados Unidos, Alemania y España.

Los aspectos más relevantes a través de los cuales los consejos de administración deben contribuir al buen gobierno de las empresas y que fueron estudiados en cada uno de los códigos e informes de buen gobierno son los siguientes:

Tabla 5. Variables analizadas en los códigos de buen gobierno

Aspectos	Observación
<b>La Junta General</b>	
1. Limitaciones estatutarias	Se insiste en la importancia de recomendar que las empresas renuncien a poner barreras estatutarias que impidan un manejo eficiente y transparente de la junta general
2. Competencias y derechos de la junta general	Se recomienda en este aspecto que las Juntas Generales adopten algunas medidas que puedan beneficiar el buen gobierno, aunque éstas no estén consideradas en la legislación. Por ejemplo, someter a aprobación de la Junta las modificaciones a la estructura de la sociedad, etc.

## **El Consejo de Administración**

---

### **1. Interés general**

Los diferentes códigos se refieren a la importancia de un buen uso del poder por parte del consejo de administración y que su función debe ser que prevalezca el interés general por encima del particular en aras del bien común.

### **2. Competencias y funciones del consejo de administración**

Este aspecto se refiere a las competencias de dirección y gestión de la empresa. Es el punto más desarrollado por varios de los códigos e informes de principios de buen gobierno. En este aspecto presentaré las responsabilidades y funciones más relevantes del consejo que contribuyen al buen gobierno de la empresa.

### **3. Tamaño y proporción entre consejeros ejecutivos e independientes**

En este aspecto se considera el número de miembros que se recomienda debe tener el consejo para lograr su eficacia en la toma de decisiones. Veremos, además, que varias de las recomendaciones de los códigos e informes de buen gobierno insisten en la importancia de que el consejo de administración esté compuesto por consejeros independientes.

### **4. El presidente del consejo de administración**

El papel del presidente es fundamental para que se dé un manejo adecuado del consejo. Veremos cuales son las funciones que se recomiendan y el rol que debe desempeñar el presidente del consejo de administración para el éxito de la compañía.

### **5. Desarrollo de las sesiones**

En este punto, se hace especial énfasis en la importancia de que el consejo se reúna con cierta periodicidad para que tenga presencia en la empresa y no caiga en el absentismo. Este punto es crucial, ya que, si el consejo y los consejeros no asumen su responsabilidad y compromiso con la institución, no estarán cumpliendo con sus obligaciones legales, por un lado, y, por el otro, no estarán haciendo un buen uso del poder.

## 6. Evaluación del consejo de administración

Veremos qué recomiendan los informes respecto a la importancia y posibilidades de evaluación periódica del consejo. Asimismo, qué dicen frente a la evaluación del presidente del consejo.

## 7. Información a los consejeros

Veremos la importancia que establecen los informes respecto a que lo consejeros reciban información oportuna y confiable para realizar una labor eficiente en beneficio del consejo y de la empresa.

## 8. Nombramiento y Selección de los miembros del Consejo de Administración

En este punto veremos las recomendaciones que hacen los códigos de buen gobierno respecto al proceso de selección de los consejeros. Cuál debe ser su perfil y competencias para realizar una buena labor y la participación de consejeros independientes. Así como las recomendaciones respecto al nombramiento y reelección de los miembros del consejo.

## 9. Remuneración de los consejeros y directores

Este tema es bastante relevante en los códigos y principios de gobierno estudiados. Veremos pues cómo se concibe la remuneración del consejo y de los directores en la empresa.

## 10. De las comisiones del consejo de administración

En este aspecto se refieren las responsabilidades que la ley y los estatutos le otorgan al consejo de administración, lo que hace necesario que éste se apoye en comités y comisiones para ejercer bien su trabajo. Veremos qué tipo y cuántas comisiones se recomiendan para que el comité pueda cumplir con sus funciones para el buen gobierno de la empresa.

## 11. Del comité de auditoría y de los órganos de control y vigilancia

Este aspecto es uno de los más relevantes en los diferentes códigos de buen gobierno. Una de las causas de las crisis corporativas se debió a la falta de control y de un correcto desempeño en las funciones tanto de los órganos de control y vigilancia, como del comité de auditoría de consejo de administración, razón por la cual, se recomiendan una serie de funciones y medidas de control que ayuden a evitar fraudes en la organización.

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, presento los aspectos señalados y lo que diferentes códigos e informes sobre buen gobierno corporativo han recomendado al respecto. Esto me permitirá comparar unos con otros y poder observar cómo el consejo de administración contribuye al buen gobierno de la empresa.

#### *4.2.1 La Junta General*

La junta general es el órgano supremo de la empresa. El ejercicio del poder en los procesos de dirección y gobierno en la organización están determinados por la ley y los estatutos de las empresas comerciales. Cada país determina en su legislación mercantil a quién se le confiere la propiedad en la empresa. En relación con la importancia de tener buenos órganos de gobierno empoderados y de líderes al frente de estos procesos de gobierno y dirección, Gallo nos dice en qué consiste el buen uso del poder por parte de estas instancias. “El buen funcionamiento de la junta de accionistas y del consejo de administración son, sin duda, un medio eficaz para moderar el poder en sus tres vertientes, la vertiente de mejorar los conocimientos, la de acrisolar la voluntad y la de equilibrar las preferencias personales”<sup>249</sup>.

##### a. Limitaciones estatutarias

En el mundo de hoy “la existencia de un mercado activo y transparente en lo que respecta a transacciones que supongan toma de control de entidades constituye un estímulo de primer orden para el buen gobierno de las empresas”<sup>250</sup>. La junta general es el órgano supremo de la empresa y el buen uso del poder por parte de esta es fundamental para la sociedad. Por consiguiente, se debe buscar que las juntas generales incorporen en el ejercicio del poder buenas prácticas de gobierno corporativo, especialmente, en lo que respecta a los marcos regulatorios y legales al interior de las empresas. Por lo tanto, no generen barreras estatutarias y, al contrario, permitan la libre adquisición de acciones o cambios de control en la organización que ayude al fortalecimiento del mercado de valores y a la implementación de un buen gobierno corporativo en la empresa.

—  
249 Gallo, M. A. (2016).  
250 CNMV (2015).

Tabla 6. Limitaciones estatutarias en la empresa

**Limitaciones estatutarias**

País	Recomendación
Reino Unido (2016)	Las empresas deben adoptar un estándar de una acción, un voto y evitar adoptar estructuras compartidas que creen derechos de voto desiguales entre sus accionistas.
Estados Unidos (2016)	No se refiere a este aspecto
Alemania (2017)	No se refiere a este aspecto
España (2015)	Como regla general, deberían evitarse las medidas estatutarias cuya finalidad esencial sea dificultar las posibles ofertas públicas de adquisición. Que los Estatutos de las sociedades cotizadas no limiten el número máximo de votos que pueda emitir un mismo accionista, ni contengan otras restricciones que dificulten la toma de control de la sociedad mediante la adquisición de sus acciones en el mercado.
OCDE y G20 (2016)	El marco del gobierno corporativo protegerá y facilitará el ejercicio de los derechos de los accionistas y garantizará el trato equitativo a todos ellos, incluidos los minoritarios y los extranjeros. Todos tendrán la posibilidad de que se reparen de forma eficaz las violaciones de sus derechos. Se eliminarán los obstáculos para el voto transfronterizo. Los accionistas minoritarios gozarán de protección frente a actos abusivos directos o indirectos por parte de los accionistas mayoritarios o en su beneficio, y contarán con medios eficaces de reparación. Se prohibirán las operaciones de auto-contratación que sean abusivas. Se prohibirán las operaciones con información privilegiada y la manipulación del mercado y se velará por el cumplimiento de la normativa aplicable Fuente: Elaboración propia

Como se observa, no todos los códigos se refieren a este aspecto de manera particular. Sin embargo, en la mayoría de ellos se insiste en evitar desigualdades, en limitar los derechos de los accionistas, en que no se pongan trabas ni limitaciones en los estatutos de las

empresas que impidan que otros inversores puedan participar del gobierno de esta. Se insiste en un trato equitativo, en evitar los abusos de poder, en eliminar barreras fronterizas y en velar por el cumplimiento de las leyes.

Una forma de contribuir al buen gobierno de las organizaciones por parte de la junta general es evitando poner obstáculos en los estatutos.

#### b. Competencias y derechos de la junta general

La junta general ocupa un lugar esencial en la estructura del gobierno corporativo de las empresas en el mundo.

Dada la relevancia de las funciones de la junta y su impacto en la sociedad actual, los códigos de gobierno corporativo centran su atención en sus competencias y derechos. Las funciones a las que vamos a referirnos surgen en el contexto de las empresas que cotizan en las bolsas de valores, donde son los accionistas los que cuentan con los derechos de propiedad para controlar y dirigir la empresa. Por lo cual, las decisiones más importantes para que en las empresas se ejerza un buen uso del poder que contribuya a un buen gobierno de las organizaciones están en manos de la junta general.

Tabla 7. Competencias y derechos de la junta general

#### Competencias y derechos de la junta general

País	Recomendación
Reino Unido (2016)	Una de las funciones clave de la junta incluye el establecimiento de la cultura, los valores y la ética de la empresa. Los directores deben dar el ejemplo y asegurarse de que los buenos estándares de comportamiento se extiendan en todos los niveles de la organización. Esto ayudará a prevenir la conducta indebida, las prácticas poco éticas y el apoyo al éxito a largo plazo.
Estados Unidos (2016)	Es un derecho fundamental de los accionistas elegir a los directores que consideren más adecuados para representar sus intereses y los intereses a largo plazo de la empresa.

- Alemania (2017) Los accionistas ejercen sus derechos en la junta general, según lo dispuesto por la ley y los Estatutos, y allí ejercen sus derechos de voto. En principio, cada acción lleva un voto. No hay acciones con derechos de voto múltiples, derechos de voto preferenciales (acciones “de oro”) o derechos de voto máximos. La junta general también adopta resoluciones sobre el contenido de los Estatutos, en particular el propósito de la corporación y medidas estructurales esenciales, tales como acuerdos y transformaciones entre empresas, la emisión de nuevas acciones, bonos convertibles y bonos con warrants, así como la autorización para comprar acciones propias. Puede adoptar resoluciones que aprueben el sistema de remuneración para los miembros del consejo de administración. Los grupos de accionistas minoritarios tienen derecho a requerir la convocación de una junta general y la extensión de la agenda. En igualdad de condiciones, la empresa garantizará la igualdad de trato de todos los accionistas con respecto a la información.
- España (2015) La junta general de accionistas debe funcionar bajo principios de transparencia y con información adecuada. La sociedad debe facilitar el ejercicio de los derechos de asistencia y participación en la junta general de accionistas en igualdad de condiciones. La política sobre primas de asistencia a la junta general de accionistas debe ser transparente.
- OCDE y G20 (2016) Entre los derechos fundamentales de los accionistas figurará el derecho a: registrar su derecho de propiedad mediante un método seguro; ceder o transferir sus acciones; obtener información pertinente y relevante sobre la sociedad de forma oportuna y periódica; participar y votar en las juntas generales de accionistas; elegir y destituir a los miembros del consejo de administración; y participar en los beneficios de la sociedad. Los accionistas tendrán derecho a que se les informe debidamente y a que se requiera su aprobación y su participación con respecto a las decisiones relativas a cambios fundamentales en la sociedad. Los accionistas podrán votar de forma presencial y no presencial con los mismos efectos.

Fuente: Elaboración propia

Como se observa, los diferentes informes de buen gobierno corporativo insisten en las principales competencias de la junta general. La OCDE y el G20 son quienes mejor se refieren a las competencias y derechos de la Junta.

Del informe de la OCDE destaco la importancia de nombrar el consejo de administración, el énfasis que concede al manejo de la información que se debe entregar a los accionistas para la toma de decisiones, que ha de ser oportuna y útil, y a la posibilidad de que el accionista pueda votar de manera no presencial.

Asimismo, también cabe destacar el énfasis que el código del Reino Unido hace en el sentido de la responsabilidad de la junta por establecer una cultura ética en la organización.

En el caso de los Estados Unidos, cabe mencionar la gran responsabilidad que se otorga a la junta para con la empresa y la sociedad, de nombrar buenos consejeros que cuiden de sus intereses y de los objetivos de largo plazo de la empresa.

Por otro lado, España destaca la importancia de la transparencia y la confiabilidad de la información. Y resalto el desarrollo que en su código de buen gobierno realiza de este principio en el sentido de que “la junta general de accionistas constituye uno de los momentos más relevantes de la vida societaria y de la formación de su voluntad. Por eso, su retransmisión, al dar a conocer los términos del debate sobre los distintos puntos del orden del día y las respuestas de la sociedad y sus administradores, puede resultar útil para los accionistas no asistentes, potenciales inversores y el mercado en general”<sup>251</sup>.

En mi opinión, la competencia más importante de la Junta es nombrar el consejo de administración, del cual dependerá que se presente información transparente, oportuna y confiable para la toma de decisiones y, el gobierno y dirección de la empresa. Insisto

---

251 CNMV (2015).

en que en estos cargos es importante que se designen líderes virtuosos, en beneficio de la empresa y de la sociedad.

#### 4.2.2 *El consejo de administración y el buen gobierno de la empresa*

El consejo de administración tiene una gran responsabilidad con el buen gobierno de la empresa. El fin último del buen gobierno debe ser el bien común. De acuerdo con Canals, para que el buen gobierno corporativo no termine siendo una moda pasajera en las organizaciones, éste no se debe limitar a “ciertos mecanismos legales que se orientan a asegurar la protección del inversor y la seguridad de las transacciones financieras”<sup>252</sup>, que son necesarios, pero nunca suficientes. Según él, un buen gobierno corporativo además debe: Perseguir pautas y criterios que contribuyan a la continuidad de las empresas a largo plazo; Proteger al inversor; asegurar que los accionistas mayoritarios no abusen de los minoritarios; diseñar sistemas, pautas, procesos y mecanismos que permiten que el proceso de toma de decisiones de la empresa sea el adecuado, asegurando que intervienen las personas y los órganos que deben participar en cada caso; exigir que la alta dirección explore sistemáticamente posibilidades de innovación, inversión y crecimiento, y por tanto, debe fomentar la iniciativa emprendedora; exigir también la adecuada gestión de las personas, con unas políticas de atracción, remuneración y retención adecuadas a las circunstancias de cada empresa y sector; que el consejo de administración prepare los procesos de sucesión de los miembros del comité ejecutivo, en particular, del primer ejecutivo; y, mejorar el proceso de toma de decisiones para asegurar la proyección a largo plazo de la empresa.

Por su parte, Acosta (2018) plantea que “el enfoque de *buen gobierno corporativo* se relaciona con el nivel de cumplimiento de los principios del gobierno corporativo. Un buen gobierno corporativo proporciona los mecanismos que permitan un equilibrio entre la gestión y el control de dicha gestión mediante sistemas de pesos y

<sup>252</sup> Canals, J. (2008).

contrapesos, con el fin de que las decisiones adoptadas se realicen de acuerdo con el mejor interés de la organización, respetando los derechos de los grupos de interés”. El buen uso del poder en los procesos de gobierno y dirección es responsabilidad del consejo de administración.

En el ejercicio del poder juega un papel determinante la forma en la que consideremos la definición de la empresa, y, especialmente, el papel que el ser humano representa en ella. Concebir la empresa con enfoque humano es una tarea del consejo de administración. De acuerdo con Gallo (2016), una empresa así entendida debe procurar que las personas que en ella trabajen participen tanto del poder como de los beneficios económicos. Al margen de que la legislación sea clara en cuanto a que quienes tienen la potestad de participar activamente en los órganos de gobierno de la empresa son quienes han aportado el capital<sup>253</sup> (lo que les da el derecho de voto, de participar en la gestión y las decisiones que regirán en rumbo de esta, así como de recibir dividendos como parte de los beneficios de los resultados de la empresa si los llegase a tener), las personas también pueden y deben participar en el proceso de toma de decisiones<sup>254</sup>.

Como señala Gallo, esto va mucho más allá de estar en los órganos de gobierno: las personas pueden participar de ellos sin ser propietarios.

#### a. El Interés general

El buen gobierno de la empresa depende del buen funcionamiento del consejo de administración. No podemos perder de vista que “el consejo de administración gobierna para conseguir el bien común de todos los que conforman la empresa, y tiene la responsa-

---

253 Compra de acciones en las sociedades por acciones como la sociedad anónima, la comandita por acciones o la sociedad por acciones simplificada, o poseer títulos cuotas partes de participación en las sociedades de responsabilidad limitada, entre otras 124 y deben participar en el proceso de toma de decisiones.

254 “Para que se dé una acertada participación en el poder es necesario, en primer lugar, distinguir las decisiones de se pueden tomar por representación de aquellas que requieren competencias profesionales particulares”. Gallo, M. A. (2016).

bilidad colegiada de que la comunidad cumpla con su fin social, buscando el bien de todos, y guardando la debida fidelidad a aquellos que le han elegido y con quienes se ha comprometido”<sup>255</sup>. Se espera del consejo de administración que esté integrado y gobernado por líderes virtuosos que apuesten por la autorregulación y moderación del poder en beneficio del interés general.

Tabla 8. El interés general en los códigos de buen gobierno

### Interés general

País	Recomendación
Reino Unido (2016)	El enfoque de “cumplir o explicar” es la marca registrada de gobierno corporativo en el Reino Unido. Ha estado en funcionamiento desde los inicios del código y es la base de su flexibilidad. Es altamente apoyado tanto por las empresas como por los accionistas. Es ampliamente admirado e imitado internacionalmente. El compromiso entre los consejos de la empresa y los inversores es crucial para el régimen de gobierno corporativo del Reino Unido. Tanto las empresas como los accionistas tienen la responsabilidad de garantizar que “cumplir o explicar” siga siendo una alternativa efectiva a un sistema basado en reglas en beneficio del bien común.
Estados Unidos (2016)	No se refiere específicamente a este aspecto.
Alemania (2017)	El objetivo del código es hacer que el sistema de gobierno corporativo alemán sea transparente y comprensible. Su objetivo es promover la confianza en la gestión y supervisión de las empresas cotizadas en Alemania por parte de inversores, clientes, empleados y en general, del público nacional e internacional. El código destaca la obligación de los consejos de administración y supervisión de garantizar la existencia continua de la empresa y su creación de valor sostenible en línea con los principios de la economía social de mercado. Estos principios no solo requieren el cumpli-

<sup>255</sup> Gallo, M. A. (2016).

miento de la ley, sino también un comportamiento éticamente responsable.

España (2015)

El consejo de administración asumirá, colectiva y unitariamente, la responsabilidad directa sobre la administración social y la supervisión de la dirección de la sociedad, con el propósito común de promover el interés social. Todos los consejeros, con independencia de cuál sea el origen o la causa de su nombramiento, deben tener como propósito común la defensa del «interés social».

OCDE y G20 (2016)

El objetivo del gobierno corporativo es facilitar la creación de un ambiente de confianza, transparencia y rendición de cuentas necesario para favorecer las inversiones a largo plazo, la estabilidad financiera y la integridad en los negocios. Todo ello contribuirá a un crecimiento más sólido y al desarrollo de sociedades más inclusivas. Los principios de gobierno corporativo del G20 y de la OCDE proporcionan este marco de referencia. Los principios identifican claramente los cimientos de un buen gobierno corporativo y ofrecen una orientación práctica para su aplicación a nivel nacional. El marco de gobierno corporativo promoverá la transparencia y la equidad de los mercados, así como la asignación eficiente de los recursos. Será coherente con el Estado de Derecho y respaldará una supervisión y una ejecución eficaces.

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en el cuadro anterior, la finalidad de los códigos y principios de gobierno corporativo es generar confianza en los mercados financieros y en la sociedad en general, promoviendo un actuar ético y transparente por parte de los órganos de gobierno y de dirección de la empresa.

Quiero resaltar especialmente la recomendación del código de buen gobierno de España en el sentido de que la empresa busque articular los planes y objetivos organizacionales, con los de sus empleados, shareholders y stakeholders, con el fin de que todos remen en la misma dirección y logren el éxito, no sólo de la empresa, sino

de todos los que con la compañía tienen relación en procura del bien común.

b. La competencia y funciones de los consejos de administración

Los diferentes códigos de buen gobierno corporativo le dan especial importancia a este aspecto. Del buen funcionamiento del consejo dependerá el éxito o fracaso de la organización. Los accionistas tienen, en este caso una responsabilidad esencial en el nombramiento de los miembros del consejo y el respectivo equilibrio de poderes. Con respecto al ejercicio de los derechos políticos, es importante decir que, a diferencia de lo que sucede en la junta de accionistas, donde el voto se ejerce de acuerdo con el porcentaje de participación sobre los derechos de la compañía, en el consejo de administración todos tiene un voto de igual valor.

Con respecto al ejercicio del poder por parte del consejo de administración, es importante decir que en la “historia del poder en los procesos de gobierno y dirección en las organizaciones se observa que éste ha venido cambiando para adaptarse a las circunstancias, necesidades y realidades de su tiempo. En el inicio de las corporaciones, el poder fue ejercido por los accionistas o dueños de la empresa; luego se pasó a un sistema dominado por los primeros ejecutivos o presidentes, y en la actualidad -como han puesto de manifiesto los escándalos financieros- ese poder y control se está moviendo a manos de los mercados de capitales e inversores institucionales”<sup>256</sup>. Esto implica que hoy en día el consejo de administración ostente el poder que en parte estaba ejerciendo el director de la empresa.

Actualmente la ciudadanía y la opinión pública exigen al consejo que asuman sus responsabilidades y no las deleguen en el director general. Las diferentes regulaciones al respecto insisten en el protagonismo del consejo de administración para que haya un

<sup>256</sup> Sukhdev, P. (2013).

buen gobierno. Se les pide a los consejos de administración que lideren el gobierno de la empresa en defensa de los intereses de los accionistas y de la sociedad en su conjunto ante las posibles irregularidades o malas prácticas que puedan presentarse por quien puede ejercer un poder absoluto. Canals señala “En definitiva, el primer ejecutivo parece perder fuerza en relación con el consejo de administración, que, a su vez, experimenta con mayor intensidad la presión de los accionistas por seguir la marcha de la empresa o examinar ciertas decisiones estratégicas que la empresa debe adoptar”<sup>257</sup>. En mi opinión, este nuevo empoderamiento del consejo de administración es positivo para que en las organizaciones se modere el poder y, por tanto, se haga de él un buen uso en beneficio del buen gobierno de la empresa.

Gobernar bien desde un consejo de administración consiste, entre otras cosas, en realizar bien sus funciones y proyectar a la organización al largo plazo. Para que dicha contribución al buen gobierno sea posible, el consejo de administración debe fundamentar su trabajo en una serie de habilidades, que, según Canals (2008), “son transparencia, división de funciones, colegialidad y unidad”. No dice Canals que la transparencia es la exigencia lógica del principio de autorregulación en el gobierno corporativo; la división de funciones entre el consejo y el comité de dirección exige un activo planteamiento del trabajo de las comisiones del consejo de administración, con responsabilidades concretas para cada consejero; la colegialidad exige al presidente del consejo y al consejero delegado utilizar al máximo la capacidad de deliberación y decisión de un consejo para ayudar a enfocar adecuadamente la solución a los retos que la empresa debe afrontar; y, el consejo de administración en su conjunto debe trabajar unido pensando en el bien de la empresa a largo plazo.

La labor de este órgano de gobierno y dirección es hoy más compleja que nunca. Para que el consejo de administración contribuya al buen gobierno de la empresa, éste debe tener una mayor respon-

---

257 Canals, J. (2008).

sabilidad en la planeación y direccionamiento estratégico de la organización; conocer bien la organización y el sector en el que opera; participar en el nombramiento de los miembros del consejo de administración y sus comisiones; elaborar y diseñar los mecanismos de control y supervisión; mantener principios de buen gobierno con shareholders y stakeholders, recuperar y conservar la imagen y confianza de accionistas, trabajadores y de la sociedad en general; nombrar a un líder virtuoso como primer ejecutivo o director general; elaborar el plan de sucesión de los principales cargos de la compañía; desarrollar una política de formación de liderazgo con énfasis en las virtudes; gobernar para equilibrar la potestas y la auctoritas; y contribuir al desarrollo de las personas en la organización. “Con estos cambios de contexto y la emergencia de nuevas demandas sociales, el consejo de administración se convierte en el órgano de gobierno encargado de la puesta en práctica de aquellos procesos y mecanismos de gobierno corporativo imprescindibles para la proyección y éxito de la empresa en el largo plazo”<sup>258</sup>.

Tabla 9. Competencias y funciones del consejo de administración

### Competencias y funciones

País	Recomendación
Reino Unido (2016)	Cada compañía debe ser dirigida por un consejo de administración efectivo que sea colectivamente responsable del éxito a largo plazo de la empresa. El rol del consejo es proporcionar el liderazgo empresarial de la compañía dentro de un marco de controles prudentes y efectivos que permitan evaluar y gestionar el riesgo. El consejo debe establecer los objetivos estratégicos de la empresa, garantizar que se cuenta con los recursos financieros y humanos necesarios para que la empresa cumpla sus objetivos y revise el desempeño de la administración. El consejo debe establecer los valores y estándares de la empresa y garantizar que se entiendan y cumplan sus obligaciones para con sus accionistas y otros. Una de las funciones clave del consejo de ad-

<sup>258</sup> Canals, J. (2008).

ministración incluye el establecimiento de la cultura, los valores y la ética de la empresa. Los directores deben liderar con el ejemplo y garantizar que los buenos estándares de comportamiento se extiendan en todos los niveles de la organización. Esto ayudará a prevenir la mala conducta, las prácticas poco éticas y apoyará la entrega del éxito a largo plazo. Todos los directores deben actuar en lo que consideren los mejores intereses de la empresa, de conformidad con sus obligaciones legales.

Estados Unidos (2016)

Los consejos deben responder a los accionistas y ser proactivos para comprender sus perspectivas. Los accionistas esperan que los consejos de administración trabajen para su beneficio y en el mejor interés de la compañía. Los consejos deben tener una estructura de liderazgo fuerte e independiente. El liderazgo independiente del consejo es esencial para el buen gobierno. Una de las funciones principales del consejo es supervisar y guiar la administración. El liderazgo independiente del consejo de administración es necesario para supervisar la estrategia de la compañía, evaluar el desempeño de la administración, garantizar la efectividad del consejo y del comité de dirección, y brindar una voz independiente de la administración que sea responsable directamente ante los accionistas y otras partes interesadas.

Alemania (2017)

El consejo de administración y el consejo de supervisión cooperan estrechamente en beneficio de la empresa. El consejo de supervisión designa, supervisa y asesora a los miembros del consejo de administración y participa directamente en las decisiones de importancia fundamental para la empresa. El buen gobierno corporativo requiere un diálogo abierto entre el consejo de administración y el consejo de supervisión, así como entre los miembros de estos consejos individuales. El consejo de administración desarrolla la estrategia para la empresa, la acuerda con el consejo de supervisión y garantiza su implementación. El consejo de administración debe implementar la estrategia, cumplimiento de requerimientos legales, e informar sobre desarrollo del negocio. El consejo de administración coordina el enfoque estratégico de la empresa

con el consejo de supervisión y discute el estado actual de la implementación de la estrategia. Las transacciones de importancia fundamental están sujetas a la aprobación del consejo de supervisión. Incluyen decisiones o medidas que cambian fundamentalmente los activos netos, el estado financiero o los resultados de las operaciones de la empresa. El consejo de administración garantiza que se cumplan todas las disposiciones legales y las políticas internas de la empresa, y se esfuerza por lograr su cumplimiento por parte de las entidades grupales (cumplimiento). El consejo de administración garantiza la gestión adecuada de riesgos y el control de riesgos en la empresa.

España (2015)

Que el consejo de administración desempeñe sus funciones con unidad de propósito e independencia de criterio, dispense el mismo trato a todos los accionistas que se hallen en la misma posición y se guíe por el interés social, entendido como la consecución de un negocio rentable y sostenible a largo plazo, que promueva su continuidad y la maximización del valor económico de la empresa. Y que en la búsqueda del interés social, además del respeto de las leyes y reglamentos y de un comportamiento basado en la buena fe, la ética y el respeto a los usos y a las buenas prácticas comúnmente aceptadas, procure conciliar el propio interés social con, según corresponda, los legítimos intereses de sus empleados, sus proveedores, sus clientes y los de los restantes grupos de interés que puedan verse afectados, así como el impacto de las actividades de la compañía en la comunidad en su conjunto y en el medio ambiente.

OCDE y G20 (2016)

El marco para el gobierno corporativo debe garantizar la orientación estratégica de la empresa, el control efectivo de la dirección por parte del consejo y la rendición de cuentas ante la empresa y los accionistas. Los miembros del consejo deben actuar con pleno conocimiento, de buena fe, con la diligencia y la atención debidas, y según los intereses de la empresa y los accionistas. El consejo debe obrar de forma ética y tener en cuenta los intereses de los actores interesados. El consejo debe desempeñar determinadas funciones clave, entre ellas: Revisar y orientar la estrategia corpo-

rativa, los grandes planes de actuación, las estrategias y los procedimientos de gestión de riesgos, los presupuestos anuales y los planes de negocio; fijar objetivos en materia de resultados; realizar un seguimiento de la ejecución y del cumplimiento por parte de la empresa; y supervisar la inversión en activo fijo, las adquisiciones y las desinversiones de mayor cuantía. Controlar la eficacia de las prácticas de gobierno de la empresa e introducir los cambios necesarios. Seleccionar, retribuir, controlar y, en los casos necesarios, sustituir a los ejecutivos clave y supervisar los planes de sucesión. Garantizar la existencia de un proceso formal y transparente de propuesta y elección del consejo. Controlar y gestionar los posibles conflictos de intereses entre la dirección, los miembros del consejo y los accionistas, incluido el uso indebido de activos corporativos y los abusos en las operaciones con partes vinculadas. Garantizar la integridad de los sistemas de presentación de informes contables y financieros de la empresa, incluida la auditoría independiente, y la adopción de sistemas adecuados de control, en concreto, de gestión de riesgos, de control económico y operativo, y su adecuación a la legislación y a las normas pertinentes. Supervisar el proceso de información y las comunicaciones.

Fuente: Elaboración propia

Comparando las distintas propuestas respecto a las competencias y funciones de los consejos de administración para que contribuyan al buen gobierno de la empresa, se recomienda en términos generales que se responsabilicen de la estrategia de la empresa; que los planes, objetivos presupuestos y programas de inversión sean estratégicos para la compañía; que se encarguen de las labores de supervisión y control sobre la dirección de la empresa; que se reserven las decisiones más importantes, tales como retribución, sustitución, y aprobación de nombramientos de consejeros y altos ejecutivos; y, que supervisen los planes de sucesión. Asimismo, la importancia de que garanticen tanto la confiabilidad de los sistemas de elaboración de informes financieros y administrativos de la or-

ganización, como la transparencia y rendición de cuentas a los accionistas y a las entidades de vigilancia y control.

c. Tamaño y proporción entre consejeros ejecutivos e independientes

Respecto a la composición del consejo de administración los diferentes informes estudiados resaltan la importancia del tamaño del consejo y la presencia de consejeros independientes en él. Como mencionamos anteriormente, el tamaño del consejo de administración afecta a su eficacia y a su buen funcionamiento en el proceso de toma de decisiones.

Los consejeros no ejecutivos o independientes tienen el gran desafío de dar un juicio objetivo sobre las principales cuestiones de la organización. En este aspecto no hay unanimidad frente a las propuestas de cuántos o de qué porcentaje del consejo debe corresponder a independientes. Las recomendaciones van, por ejemplo, desde la de Estados Unidos, que dice que la mayoría del consejo debe estar compuesto por consejeros independientes, pasando por el Reino Unido, que recomienda un 50%, continuando con Alemania, que plantea la participación de empleados en el consejo de administración, y por lo tanto, el número dependerá del tamaño de la empresa, hasta la discrecionalidad de utilizar cualquiera de los dos modelos el caso de la Unión Europea, del código de España, y lo recomendado por la OCDE y el G20.

En la revisión de los códigos e informes de buen gobierno, llama la atención el caso del código alemán, donde se plantea un sistema de cogestión o coparticipación especial (participación de los trabajadores en el consejo de supervisión de la compañía). Según Olcese Santonja “Ésta es la principal característica del modelo de gobierno corporativo alemán y el frente de batalla de todas las reformas. El sistema dual es obligatorio para todas las compañías cotizadas alemanas, independientemente de su tamaño. Mientras que la principal responsabilidad del consejo de administración es la conducción de los negocios, la del consejo de supervisión no es fácil de describir y he aquí uno de sus mayores problemas. Legalmente, sus funcio-

nes son las de supervisión, nombramiento y remoción de los miembros del consejo de administración”<sup>259</sup>.

Al lado del caso particular de Alemania y de algunos países que consideran dicho sistema de cogestión en sus códigos de buen gobierno -como el caso francés-, en términos generales se recomienda que los consejeros independientes -además de su profesionalismo y objetividad no tengan ninguna otra relación con la empresa, ni con los directores o accionistas.

Con respecto a la composición, se tiende a que haya cada vez más consejeros independientes en las organizaciones. Se debe a razones de control, recuperación de confianza y aprovechamiento de los conocimientos de expertos en el sector en el que se desarrolle la compañía. Las diferentes normas sobre gobierno corporativo insisten en ello. La presencia de consejeros independientes en el consejo de administración busca aprovechar a los que más conozcan del sector y/o de un área profesional específica para que ayuden a orientar con su auctoritas la toma de mejores decisiones.

No está de más recordar que estos consejeros, a la vez que buenos profesionales y directivos, deben ser buenas personas, con autoridad moral para ser líderes virtuosos, es decir, personas ejemplares.

Tabla 10. Tamaño y proporción entre consejeros ejecutivos e independientes

### Tamaño y proporción entre consejeros ejecutivos e independientes

País	Recomendación
Reino Unido (2016)	El consejo debe incluir una combinación adecuada de directores ejecutivos y no ejecutivos (y, en particular, directores independientes no ejecutivos) de manera que ninguna persona o grupo pequeño de personas pueda dominar la toma de decisiones de la junta. El consejo de administración y sus comités deben tener el equilibrio adecuado de habilidades, experiencia, in-

<sup>259</sup> Olcese Santonja, A. (2005), p. 53.

dependencia y conocimiento de la compañía para permitirles cumplir con sus respectivos deberes y responsabilidades de manera efectiva. Los consejos deben estar compuestos por directores que tengan una combinación de experiencia directa de la industria y experiencia y habilidades relevantes para la estrategia actual y futura de la empresa. Además, un consejo bien compuesto también debe incorporar y fomentar la diversidad. Al menos la mitad de los miembros del consejo de administración deberían ser independientes.

Estados Unidos (2016)

La mayoría de los directores en el consejo debe ser independiente. Un consejo con una mayoría de directores independientes está bien preparado para monitorear efectivamente la administración, para proporcionar orientación y para realizar las funciones de supervisión necesarias para proteger todos los intereses de los accionistas.

Alemania (2017)

Los miembros del consejo de supervisión son elegidos por los accionistas en la junta general de la corporación. El 30% de los miembros del consejo de supervisión de empresas con más de 500 empleados en Alemania tienen que ser representantes de los empleados. El porcentaje legal de representantes de los empleados es del 50% para las empresas con más de 2.000 empleados en Alemania. Para las empresas con más de 2.000 empleados, el presidente del consejo de supervisión, que casi siempre es un representante de los tenedores, tiene el voto de calidad en caso de votos empatados. Los representantes de los accionistas y los representantes de los empleados están obligados, en igual medida, a actuar en el mejor interés de la empresa. Alternativamente, las corporaciones alemanas pueden elegir la estructura legal de la compañía europea (Societas Europea, SE), una estructura legal internacionalmente extendida que proporciona un sistema de gobierno más moderno (consejo de administración). En las empresas europeas, el alcance y la organización de la codeterminación están generalmente sujetos a un acuerdo establecido entre la gerencia y los representantes de los empleados. Todos los empleados en los estados miembros de la Unión Europea están cubiertos por la codeterminación. Al designar a los ejecutivos de la empresa, el consejo de administración

debe tener en cuenta el principio de diversidad y, en particular, tratar de lograr la consideración adecuada de las mujeres para tales cargos. El consejo de administración establece objetivos para aumentar la proporción de mujeres en los dos niveles de gestión por debajo del consejo de administración.

España (2015)

El consejo de administración tendrá la dimensión precisa para favorecer su eficaz funcionamiento, la participación de todos los consejeros y la agilidad en la toma de decisiones, y la política de selección de consejeros promoverá la diversidad de conocimientos, experiencias y género en su composición. El consejo de administración tendrá una composición equilibrada, con una amplia mayoría de consejeros no ejecutivos y una adecuada proporción entre consejeros dominicales e independientes, representando estos últimos, con carácter general, al menos la mitad de los consejeros.

OCDE y G20 (2016)

Los consejos deben plantearse asignar un número suficiente de consejeros no ejecutivos, con capacidad para emitir juicios independientes sobre tareas cuando exista un posible conflicto de intereses. Ejemplos de dichas responsabilidades claves son garantizar la integridad de la información financiera y no financiera, revisar las operaciones con partes vinculadas, proponer a los consejeros y ejecutivos clave, y fijar la retribución del consejo. Los miembros independientes del consejo pueden contribuir de manera sustancial al proceso decisorio de este órgano y aportar un punto de vista objetivo a la evaluación de los resultados del mismo órgano y de la dirección. Además, pueden desempeñar un papel importante en aquellos ámbitos en los que los intereses de la dirección, la empresa y sus accionistas puedan colisionar, tales como la remuneración de los directivos, la planificación de la sucesión, los cambios del control corporativo, los mecanismos de defensa frente a las absorciones, las grandes adquisiciones y la función de auditoría. Para que puedan desempeñar este papel, es deseable que los consejos declaren a quién consideran independiente y los criterios que lo justifican. Algunos países exigen también que se reúnan por separado periódicamente.

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar, los diferentes informes tienen en común que recomiendan la presencia de consejeros independientes en la composición del consejo de administración. Sin embargo, no sucede lo mismo con respecto a las recomendaciones del tamaño del consejo y al número o porcentaje de miembros independientes del consejo. El país que se refiere con mayor precisión a este tema es España, que plantea un consejo con un mínimo de cinco personas y un máximo de quince. Y que de ellos como mínimo la mitad sean independientes. El tamaño y la participación de consejeros independientes en el consejo de administración son fundamentales para el buen gobierno de la empresa.

#### d. El presidente del consejo de administración

Los diferentes informes resaltan la importancia del presidente para el buen funcionamiento del consejo de administración. El presidente es el primer responsable de la marcha del consejo. El presidente es responsable de que la información llegue oportunamente tanto a consejeros ejecutivos como a los independientes; de establecer la agenda del consejo con temas relevantes y estratégicos; de citar el consejo con regularidad; de facilitar y promover el trabajo en equipo entre los consejeros, etc. En definitiva, el presidente debe ejercer un liderazgo proactivo en el consejo para darle un buen dinamismo y rumbo a la empresa.

Ahora bien, se observa que la discusión sobre la separación de los cargos del presidente del consejo de administración y del director general es quizás, -como vimos anteriormente-, uno de los aspectos que más controversia genera en los diferentes modelos de gobierno corporativo. De acuerdo con la diferente literatura al respecto, hay cierto acuerdo en que el consejo de administración se debe encargar de regular y gestionar el buen uso del poder al interior de la empresa, para eso, el tema de la presidencia del consejo superior y su distinción con la dirección general de la compañía cobran especial importancia. Al respecto Coles, McWilliams y Sen<sup>260</sup>

<sup>260</sup> Coles, J.W.; McMillan, V. y Sen, N. (2001).

sostienen que las empresas que prohíben que el director general sea miembro del directorio tienen mejor desempeño que las empresas que lo permiten.

Tabla 11. El presidente del consejo de administración

### El presidente

País	Recomendación
Reino Unido (2016)	Debe haber una clara división de responsabilidades entre el presidente del consejo y la responsabilidad del director ejecutivo para el funcionamiento de los negocios de la empresa. Ningún individuo debe tener poderes ilimitados de decisión. El presidente es responsable del liderazgo del consejo y de garantizar su eficacia en todos los aspectos de su funcionamiento. El presidente es responsable de establecer la agenda y de asegurar que haya tiempo suficiente disponible para la discusión de todos los temas de la agenda, en particular los temas estratégicos. El presidente también debe promover una cultura de apertura y debate facilitando la contribución efectiva de los directores no ejecutivos en particular y asegurando relaciones constructivas entre los directores ejecutivos y no ejecutivos. El presidente es responsable de garantizar que los directores reciban información precisa, oportuna y clara. El presidente debe garantizar una comunicación efectiva con los accionistas.
Estados Unidos (2016)	Hay dos estructuras comunes para el liderazgo del consejo independiente en los EE. UU.: un presidente independiente; un director independiente principal. Algunos inversionistas creen que el liderazgo de un consejo independiente requiere un presidente independiente, mientras que otros creen que un director líder confiable puede cumplir con las funciones de director general y presidente del consejo. El rol del presidente del consejo debe estar claramente definido y ser lo suficientemente sólido como para asegurar un liderazgo efectivo y constructivo. Las responsabilidades del presidente del consejo y del director ejecutivo (si recae en la misma persona) deben ser acordadas por el consejo, establecidas por escrito y divulgadas a los accionistas.

Alemania (2017)	El presidente coordina el trabajo del consejo de administración.
España (2015)	El presidente es el máximo responsable del eficaz funcionamiento del consejo de administración y, en caso de ser también ejecutivo de la sociedad, se ampliarán las competencias del consejero independiente coordinador.
OCDE y G20 (2016)	En aquellos países que se rigen por el sistema de un solo nivel, la objetividad del consejo y su independencia de la dirección puede reforzarse con la segregación de los cargos de gerente general y presidente. Por norma, resulta buena práctica separar la presidencia del primer ejecutivo, pues contribuye a lograr un equilibrio adecuado de poder, mejora la rendición de cuentas y refuerza la capacidad del consejo de tomar decisiones con independencia de la dirección. Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar, en este aspecto no existe un acuerdo generalizado en las recomendaciones de los códigos y principios de buen gobierno. El Reino Unido es categórico en afirmar la importancia de que ambos cargos sean ocupados por personas diferentes; Estados Unidos, donde tradicionalmente ha funcionado el modelo de que una misma persona ejerza ambos cargos, plantea la posibilidad de que se den ambos modelos en sus corporaciones. Sin embargo, en la última versión de los principios de gobierno corporativo (2016) sugiere que haya independencia del liderazgo entre las labores del consejo y del director general. Por otra parte, en el caso español y las recomendaciones de la Organización para el 140 Crecimiento y Desarrollo Económico – OCDE y el G20, se da libertad a usar cualquier modelo, pero se insiste en que, en caso de que ambos cargos los ostente una misma persona, se deben de efectuar una serie de controles en el consejo para moderar el poder del presidente del consejo. Aun así, La OCDE y el G20, matizan que la objetividad en las funciones del consejo se refuerza si hay la segregación de esos cargos en personas diferentes. El código alemán no se refiere específicamente a este tema: sólo insiste en la función del pre-

sidente como coordinador del trabajo del consejo de administración.

#### e. Desarrollo de las sesiones

Para ejercer el buen uso del poder, el consejo de administración debe reunirse periódicamente. “Un consejo que no se reúna con cierta frecuencia y caiga en el absentismo no podrá mantener una presencia constante en la vida de la compañía y ejercer con eficacia su función de supervisión y control del equipo de dirección”<sup>261</sup>.

Tabla 12. El desarrollo de las reuniones del consejo de administración

#### Desarrollo de las sesiones

País	Recomendación
Reino Unido (2016)	El consejo debe reunirse con suficiente regularidad para desempeñar sus funciones de manera efectiva. Debe haber un calendario formal de asuntos específicamente reservados para su decisión. Todos los directores deben poder asignar tiempo suficiente a la empresa para cumplir con sus responsabilidades de manera efectiva.
Estados Unidos (2016)	Asistir a las reuniones del consejo y del comité es un requisito previo para que un director pueda participar y poder representar y proteger los intereses de los accionistas; la asistencia es parte integral de las responsabilidades de supervisión de un director. Los directores deben tratar de asistir a todas las reuniones del consejo, incluida la reunión anual, y la falta de asistencia debe explicarse a los accionistas.
Alemania (2017)	No lo detallan.
España (2015)	El consejo de administración se debe reunir con la frecuencia precisa para desempeñar con eficacia sus funciones y, al menos, ocho veces al año, siguiendo el programa de fechas y asuntos que establezca al inicio del ejercicio, pudiendo cada consejero individualmente proponer otros puntos del orden del día inicialmente.

<sup>261</sup> CNMV (2015).

no previstos. Las inasistencias de los consejeros se deben reducir a casos indispensables y se cuantifiquen en el informe anual de gobierno corporativo. Y que, si la representación fuera imprescindible, se confiera con instrucciones. Cuando los consejeros o el secretario manifiesten preocupaciones sobre alguna propuesta o, en el caso de los consejeros, sobre la marcha de la compañía y tales preocupaciones no queden resueltas en el consejo, a petición de quien las hubiera manifestado se debe dejar constancia de ellas en el acta.

OCDE y G20 (2016) Los consejeros deben estar en disposición de comprometerse de manera efectiva a cumplir con sus responsabilidades.

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar, los diferentes informes advierten la importancia de la frecuencia en la reunión del consejo para que pueda realizar correctamente sus funciones de supervisión, de control, de asumir las responsabilidades sobre la estrategia y tomar las principales decisiones de la organización.

Entre las recomendaciones sugeridas para que exista un buen gobierno en la empresa se encuentran: que exista un calendario de reuniones del consejo; que los consejeros asignen el tiempo suficiente y necesario para desempeñar bien su labor; la obligatoriedad de que los consejeros asistan a las sesiones del consejo y, en caso de que no sea así, que lo expliquen a la junta general; asimismo, se recalca la necesidad de la voluntad y compromiso por parte de los miembros del consejo.

#### f. La evaluación del consejo de administración

La evaluación o autoevaluación del desempeño del consejo de administración y de su presidente son esenciales para mejorar su funcionamiento y hacer un buen uso del poder. La evaluación periódica del consejo debe servir para tomar los correctivos necesarios y suficientes que permitan enrutar el trabajo del consejo hacia el buen gobierno de la empresa.

Tabla 13. La evaluación del consejo de administración

### Evaluación del consejo

País	Recomendación
Reino Unido (2016)	El consejo debe realizar una evaluación anual formal y rigurosa de su propio desempeño y el de sus comités y directores individuales. La evaluación del consejo debe considerar un equilibrio entre las habilidades, experiencia, independencia y conocimiento de la compañía, su diversidad, incluido el género. Así como, un análisis del trabajo en equipo del consejo, y otros factores relevantes para su efectividad. El presidente debe actuar sobre los resultados de la evaluación de desempeño al reconocer las fortalezas y abordar las debilidades del consejo y, cuando corresponda, proponer que se designen nuevos miembros o buscar la renuncia de los algunos directores. La evaluación individual debe tener como objetivo mostrar si cada director continúa contribuyendo de manera efectiva y demuestra compromiso con el rol (incluido el compromiso de tiempo para las reuniones del consejo, el comité y cualquier otra tarea).
Estados Unidos (2016)	No se refiere a este aspecto.
Alemania (2017)	No se refiere a este aspecto.
España (2015)	El consejo evaluará periódicamente su desempeño y el de sus miembros y comisiones, contando con el auxilio de un consultor externo independiente al menos cada tres años. Que el consejo de administración en pleno evalúe una vez al año y adopte, en su caso, un plan de acción que corrija las deficiencias detectadas respecto de: La calidad y eficiencia del funcionamiento del consejo de administración.El funcionamiento y la composición de sus comisiones.La diversidad en la composición y competencias del consejo de administración.El desempeño del presidente del consejo de administración y del primer ejecutivo de la sociedad.El desempeño y la aportación de cada consejero, prestando especial atención a los responsables de las distintas comisiones del consejo.

OCDE y G20 (2016)

Los consejos deben realizar evaluaciones periódicas de sus resultados y valorar si disponen de la combinación adecuada de conocimientos y competencias. Para mejorar las prácticas del consejo y el desempeño de sus miembros, cada vez más países invitan a las empresas a implantar programas de formación y evaluación voluntaria que se ajusten a las necesidades de cada empresa. En dicha evaluación, pueden participar mediadores externos para mejorar la objetividad, en especial en las grandes empresas. Fuente: Elaboración propia

Como se observa, las referencias a la necesidad de la evaluación del consejo, de sus comisiones, del presidente y del primer ejecutivo, coinciden en que dichas evaluaciones sirvan para tomar los correctivos necesarios de tal manera que ayuden a mejorar el desempeño de los órganos de gobierno y dirección de la organización para que contribuyan así al buen gobierno de la empresa.

#### g. La información a los consejeros

Del correcto desempeño de los consejeros dependerá el buen funcionamiento del consejo de administración. La oportunidad y la confiabilidad de la información que se les entregue son esenciales para que estos puedan realizar una buena función. Como vimos anteriormente, es responsabilidad del presidente del consejo velar por que dicha información les llegue a los consejeros para que de esta manera cumplan con sus funciones de supervisión, control y las demás que le encomiendan los estatutos y las leyes.

Tabla 14. Información para los consejeros

#### Información para los consejeros

País	Recomendación
Reino Unido (2016)	El consejo debe suministrar de manera oportuna la información en una forma y de una calidad apropiada para permitirle cumplir con sus deberes. El presidente es responsable de garantizar que los directores reciban

información precisa, oportuna y clara. La gerencia tiene la obligación de proporcionar dicha información, pero los directores deben buscar aclaraciones o ampliaciones cuando sea necesario.

- Estados Unidos (2016) El consejo debe garantizar que exista un mecanismo para que los directores independientes reciban la información que buscan sobre cualquier aspecto del negocio o las actividades emprendidas o propuestas por la gerencia. Los directores deben buscar acceso a la información de una variedad de fuentes relevantes a su rol como directores (incluidos, por ejemplo, auditores externos y gerencia de nivel medio) y no confiar únicamente en la información que les proporciona la gerencia ejecutiva.
- Alemania (2017) No considera este aspecto.
- España (2015) Los consejeros deben contar con información suficiente y adecuada para el ejercicio de sus funciones y tendrán derecho a obtener de la sociedad el asesoramiento preciso. La sociedad debe establecer los cauces adecuados para que los consejeros puedan obtener el asesoramiento preciso para el cumplimiento de sus funciones incluyendo, si así lo exigieran las circunstancias, asesoramiento externo con cargo a la empresa. Con independencia de los conocimientos que se exijan a los consejeros para el ejercicio de sus funciones, las sociedades deben ofrecer también a los consejeros programas de actualización de conocimientos cuando las circunstancias lo aconsejen. En el orden del día de las sesiones se debe indicar con claridad aquellos puntos sobre los que el consejo de administración deberá adoptar una decisión o acuerdo para que los consejeros puedan estudiar o recabar, con carácter previo, la información precisa para su adopción. Los consejeros deben ser periódicamente informados de los movimientos en el accionariado y de la opinión que los accionistas significativos, los inversores y las agencias de calificación tengan sobre la sociedad y su grupo.
- OCDE y G20 (2016) Para poder cumplir con sus responsabilidades, los miembros del consejo deben tener acceso a información precisa, pertinente y oportuna. Cuando los tra-

bajadores estén obligatoriamente representados en el consejo, deben diseñarse mecanismos que faciliten el acceso a la información y la formación de sus representantes, de tal manera que esta representación sea efectiva y contribuya de manera óptima a mejorar las competencias, la información y la independencia del consejo. En los casos en los que los actores interesados participen en el proceso de gobierno corporativo, tendrán un acceso oportuno y periódico a información pertinente, suficiente y fiable.

Fuente: Elaboración propia

Los diferentes códigos e informes insisten en la necesidad de que la información fluya de manera apropiada para que los consejeros reciban a tiempo la información que requieren para preparar las sesiones del consejo de administración. Adicionalmente, se les exige también a los consejeros que para realizar un buen desempeño y, por ende, ejercer un buen uso del poder, deben ellos mismos buscar más información dentro y fuera de la organización, que les permita mejorar su conocimiento y criterio para la toma de decisiones en la empresa. En este sentido se recomienda que la empresa disponga de todos los recursos necesarios para que el consejero pueda asesorarse de terceros o se le entregue toda la información que solicita para poder ejercer mejor su rol de consejero.

El código español tiene en cuenta, además, un tema que considero bastante importante, y es el relacionado con la recomendación de que la empresa disponga de un programa de actualización y formación de consejeros. Opino que este punto es crucial para que los consejeros puedan mejorar y desarrollar cada vez más su auctoritas en beneficio de la empresa y del bien común.

#### h. Nombramiento y selección de los miembros del consejo de administración

Los procedimientos para la selección y nombramiento de los consejeros son esenciales para lograr un buen gobierno en la empresa. En los códigos y principios de buen gobierno se insiste en que

estos procesos sean transparentes y que los candidatos respondan a criterios de auctoritas - de acuerdo con el término que le hemos dado en este trabajo-. En algunos casos se recomienda tener en cuenta, en el nombramiento y selección de candidatos, los aspectos de género, como son los casos de los códigos de gobierno corporativo de Alemania y España. Asimismo, algunos de ellos subrayan la importancia de que el consejo de administración trabaje en un plan de sucesión con el fin de prever contingencias y la renovación de la dirección y de los órganos de gobierno de la empresa.

Tabla 15. Nombramiento y selección de los miembros del consejo de administración

### Nombramiento y selección de los miembros del consejo

País	Recomendación
Reino Unido (2016)	Debe haber un procedimiento formal, riguroso y transparente para el nombramiento de nuevos directores en el consejo. La búsqueda de candidatos para para el consejo debe realizarse en función del mérito, en función de criterios objetivos y teniendo en cuenta los beneficios de la diversidad en el consejo, incluido el género. El consejo debe establecer planes para la sucesión ordenada de los nombramientos para el consejo y la alta gerencia, a fin de mantener un equilibrio adecuado de habilidades y experiencia dentro de la empresa y en el consejo, y, para garantizar una actualización progresiva de este órgano de gobierno. Todos los directores deben presentarse para su reelección a intervalos regulares, sujeto a un desempeño satisfactorio continuo.
Estados Unidos (2016)	Los directores deben realizar el compromiso de tiempo sustancial requerido para cumplir con sus responsabilidades y deberes para con la compañía y sus accionistas. Al considerar la nominación de directores nuevos y continuos, el comité de nominaciones debe evaluar la capacidad de un candidato para dedicar el tiempo suficiente a la compañía en el contexto de sus compromisos externos relevantes. Las juntas deben revelar mecanismos para garantizar que haya una oxigenación del consejo adecuada. Dichos mecanismos deben in-

	<p>cluir un proceso de evaluación regular y sólido, así como una evaluación de las políticas relacionadas con los plazos y / o las edades de jubilación.</p>
Alemania (2017)	<p>No trata el tema en el código.</p>
España (2015)	<p>Que el consejo de administración apruebe una política de selección de consejeros que: Sea concreta y verificable. Asegure que las propuestas de nombramiento o reelección se fundamenten en un análisis previo de las necesidades del consejo de administración. Favorezca la diversidad de conocimientos, experiencias y género. Que el resultado del análisis previo de las necesidades del consejo de administración se recoja en el informe justificativo de la comisión de nombramientos que se publique al convocar la junta general de accionistas a la que se someta la ratificación, el nombramiento o la reelección de cada consejero. Que la política de selección de consejeros promueva el objetivo de que en el año 2020 el número de consejeras represente, al menos, el 30% del total de miembros del consejo de administración. La comisión de nombramientos verificará anualmente el cumplimiento de la política de selección de consejeros y se informará de ello en el informe anual de gobierno corporativo.</p>
OCDE y G20 (2016)	<p>El Consejo debe seleccionar, retribuir, controlar y, en los casos necesarios, sustituir a los ejecutivos clave y supervisar los planes de sucesión. Garantizar la existencia de un proceso formal y transparente de propuesta y elección del Consejo.</p>

Fuente: Elaboración propia

La calidad y éxito del consejo, y, por ende, de la empresa, depende de la auctoritas de sus consejeros y de los directores. Del anterior cuadro comparativo, destaco que el proceso de selección y nombramiento se haga en términos de transparencia y rigurosidad.

Los candidatos deben ser personas con las cualidades, habilidades, competencias y experiencia que ayude al buen gobierno de la organización. En mi opinión, es recomendable que tanto la junta general -en el nombramiento del consejo de administración- como

el consejo -en el nombramiento de los directivos de la empresa- primen la necesidad de nombrar líderes virtuosos. Como vimos a lo largo del capítulo anterior es fundamental para el buen gobierno de la empresa que ésta sea gobernada y dirigida por líderes que sean virtuosos.

i. La remuneración de los consejeros y directores

Los diferentes informes dedican especial importancia a este aspecto. Se insiste en un proceso que asegure la transparencia en la definición de la remuneración, que esté alineada con la creación de valor de la empresa y vinculada al cumplimiento de los objetivos estratégicos y de largo plazo de la organización. La remuneración de los directores de la empresa tiene especial importancia en la relación entre el consejo de administración y dichos directores. Cada vez más, se observan directores que ganan grandes sumas de dinero.

Una adecuada remuneración tanto para directores como consejeros, y, a la vez, un consejo de administración con la auctoritas requerida para ejercer las funciones de supervisión y control de las cuales es responsable, es clave para el buen gobierno de la empresa.

Tabla 16. La remuneración de los consejeros y directores

**Remuneración de los consejeros y directores**

País	Recomendación
Reino Unido (2016)	Debe existir un procedimiento formal y transparente para desarrollar una política de remuneración de los ejecutivos y para fijar los paquetes de remuneración de los directores independientes. Ningún director debe involucrarse en decidir su propia remuneración. La remuneración de los directores ejecutivos debe estar diseñada para promover el éxito a largo plazo de la compañía. Los elementos relacionados con el rendimiento deben ser transparentes y aplicados rigurosamente. Los niveles de remuneración para los directores no ejecutivos deben reflejar el compromiso de

tiempo y las responsabilidades del rol. La remuneración de los directores no ejecutivos no debe incluir opciones sobre acciones u otros elementos relacionados con el desempeño.

- Estados Unidos (2016) Los consejos deben desarrollar estructuras de incentivos de gestión que estén alineadas con la estrategia a largo plazo de la empresa. Como parte de su responsabilidad de supervisión, la junta o su comité de compensación deben identificar los objetivos de desempeño a corto y largo plazo que sustentan la estrategia a largo plazo de la empresa. Estos objetivos deben incorporarse en los planes de incentivos de gestión y servir como importantes impulsores de los premios compensación. Los consejos deben comunicar claramente estos incentivos a los accionistas y demostrar cómo establecen un vínculo claro con la estrategia a largo plazo de la empresa y la creación de valor económico sostenible. Todas las decisiones extraordinarias de pago para los funcionarios ejecutivos nombrados deben explicarse a los accionistas.
- Alemania (2017) El consejo de supervisión determina la remuneración total para cada miembro del consejo de administración. Si los contratos de los miembros del consejo de administración son resueltos por un comité, el comité envía sus propuestas al consejo de supervisión para su aprobación en sesión plenaria. El consejo de supervisión resuelve el sistema de remuneración del consejo de administración y lo revisa periódicamente. La remuneración total de cada miembro del consejo de administración está determinada por el consejo de supervisión en sesión plenaria sobre la base de una evaluación del desempeño. La estructura de remuneración debe centrarse en el crecimiento sostenible de la empresa. La remuneración monetaria comprenderá componentes fijos y variables.
- España (2015) La remuneración del consejo de administración debe ser la adecuada para atraer y retener a los consejeros del perfil deseado y retribuir la dedicación, cualificación y responsabilidad que exija el cargo sin comprometer la independencia de criterio de los consejeros no ejecutivos, con la intención de promover la consecución del interés social, incorporando los mecanismos

precisos para evitar la asunción excesiva de riesgos y la recompensa de resultados desfavorables. Que se limiten a los consejeros ejecutivos las remuneraciones variables ligadas al rendimiento de la sociedad y al desempeño personal, así como la remuneración mediante entrega de acciones, opciones o derechos sobre acciones o instrumentos referenciados al valor de la acción y los sistemas de ahorro a largo plazo tales como planes de pensiones, sistemas de jubilación u otros sistemas de previsión social. Se podrá contemplar la entrega de acciones como remuneración a los consejeros no ejecutivos cuando se condicione a que las mantengan hasta su cese como consejeros. Lo anterior no se aplicará a las acciones que el consejero necesite enajenar, en su caso, para satisfacer los costes relacionados con su adquisición.

OCDE y G20 (2016)

Adaptar la remuneración de los ejecutivos principales a los intereses a largo plazo de la empresa y sus accionistas.

Fuente: Elaboración propia

Se observa en cada uno de los informes una tendencia a que la remuneración de los directores de la compañía esté alineada con los objetivos estratégicos y de largo plazo de la organización. Asimismo, la importancia de que los procesos y procedimientos para definir las retribuciones se hagan de manera rigurosa y transparente. Adicionalmente, varios códigos insisten en que, en el caso de la remuneración de los consejeros independientes dichas remuneraciones no estén atadas a cumplimientos de metas en la organización, para mantener así su independencia y objetividad. Se plantea entonces, como describe textualmente el código alemán, que dicha remuneración tenga una parte fija y otra variable. En el caso del código español, plantea incluso la posibilidad de la entrega de acciones a los directores como incentivo y parte del plan de retribución.

#### j. De las comisiones del consejo de administración

La conformación de comisiones por parte del consejo de administración es fundamental para su buen funcionamiento. El consejo

tiene una gran responsabilidad con la empresa y con la sociedad. Se espera que su trabajo sea profesional, riguroso y responsable.

Por lo tanto, la creación de comisiones que le ayuden a ejercer mejor su trabajo, y así poder abarcar las diferentes tareas que tiene como principal órgano de gobierno de la empresa es invaluable.

Tabla 17. De las comisiones del consejo de administración

### Comisiones del consejo

País	Recomendación
Reino Unido (2016)	El consejo y sus comités deben tener el equilibrio adecuado de habilidades, experiencia, independencia y conocimiento de la compañía para permitirles cumplir con sus respectivos deberes y responsabilidades de manera efectiva. Se recomienda la creación de diferentes comisiones para un buen funcionamiento del consejo, entre ellas, comisión de nombramientos compuesta por una mayoría de independientes, comisión de remuneración y de auditoría con al menos tres independientes o dos si la empresa es pequeña.
Estados Unidos (2016)	Los consejos deben establecer comités en los cuales delegan ciertas tareas para cumplir con sus responsabilidades de supervisión. Como mínimo, estos comités deben incluir: el comité de auditoría, el cual debe estar conformado por consejeros independientes; comité de compensación de ejecutivos; y, comités de nominación y / o gobierno.
Alemania (2017)	Dependiendo de las circunstancias específicas de la compañía y el número de miembros del consejo de supervisión, el consejo de supervisión formará comités de miembros con experiencia especializada relevante. Los presidentes de los comités informan regularmente al consejo de supervisión sobre el trabajo de sus comités. El consejo de supervisión formará un comité de nombramientos, compuesto exclusivamente por representantes de los accionistas, que propone candidatos adecuados al consejo de supervisión para sus recomendaciones a la junta general.

España (2015)

La importancia y variedad de las funciones de supervisión y control que corresponden al consejo de administración aconsejan que, con independencia de que le corresponda las facultades últimas de decisión, este cuente con órganos de apoyo, con informes y estudios y preparación en asuntos que deban ser objeto de decisiones especialmente relevantes. La comisión ejecutiva, en caso de existir, tendrá una composición por categorías similar a la del propio consejo de administración, al que mantendrá puntualmente informado de las decisiones que adopte. La comisión de auditoría, además de cumplir los requisitos legales, estará compuesta por una mayoría de consejeros independientes y sus miembros, en particular el presidente, se designarán teniendo en cuenta sus conocimientos y experiencia en materia de contabilidad, auditoría o gestión de riesgos, y sus normas de funcionamiento reforzarán su especialización, independencia y ámbito de actuación. La comisión de nombramientos y retribuciones, que en las sociedades de elevada capitalización serán dos comisiones separadas, además de cumplir los requisitos legales, estará compuesta por una mayoría de consejeros independientes y sus miembros se designarán teniendo en cuenta los conocimientos, aptitudes y experiencia necesarios, y sus normas de funcionamiento reforzarán su especialización, independencia y ámbito de actuación. La composición y organización de las comisiones que, en el ejercicio de sus facultades de auto-organización, constituyan las sociedades deben ser similares en su configuración a las de las comisiones legalmente obligatorias.

OCDE y G20 (2016)

Los consejos deben estudiar la creación de comités especializados que presten apoyo a todo el consejo en el cumplimiento de sus funciones, en especial, respecto de la auditoría y, según el tamaño y el perfil de riesgo de la empresa, también respecto de la gestión de riesgos y las retribuciones. Una vez constituidos los comités, el consejo debe definir con claridad y comunicar el mandato, la composición y los procedimientos de trabajo.

Fuente: Elaboración propia

Como se observa, los diferentes informes coinciden e insisten en destacar la comisión de auditoría, la de nombramientos y la de remuneración. Sobre la conformación de estas comisiones se recomienda que en su mayoría estén integradas por consejeros independientes. El hecho de que se dé un proceso objetivo, serio y transparente dentro de los consejos de administración, apoyado por el trabajo de comisiones bien estructuradas y funcionales –por ejemplo, comisión de auditoría y control, de estrategia, de nombramientos, de desarrollo de directivos, de ética, etc.-, confiere a la institución una buena reputación frente a la sociedad. La creación de comisiones específicas que ayuden a que la labor del consejo de administración sea más eficiente y confiable, contribuye al buen gobierno en la empresa.

#### k. Del comité de auditoría y de los órganos de control y vigilancia

Este es otro aspecto al que los diferentes códigos e informes le dedican especial importancia. Las debilidades en el cumplimiento de las funciones por parte de los órganos de vigilancia y control, en algunos casos, y la corrupción, en otros, fueron una de las causas que hizo posible la crisis corporativa.

Tabla 18. El comité de auditoría y los órganos de control y vigilancia

#### Comité de auditoría y órganos de control y vigilancia

País	Recomendación
Reino Unido (2016)	El Consejo debe establecer acuerdos formales y transparentes para considerar cómo deben aplicar los principios corporativos de informes y gestión de riesgos y control interno y para mantener una relación adecuada con los auditores de la empresa. El consejo debe establecer un comité de auditoría de al menos tres miembros, o en el caso de compañías más pequeñas de dos, que sean directores independientes. El consejo debe asegurarse de que al menos un miembro del comité de auditoría tenga experiencia financiera reciente y relevante. El comité de auditoría debe monitorear y revi-

sar la efectividad de las actividades de auditoría interna. El comité de auditoría debe revisar los acuerdos mediante los cuales el personal de la compañía puede, en forma confidencial, plantear inquietudes sobre posibles irregularidades en asuntos de información financiera u otros asuntos. El objetivo del comité de auditoría debe ser garantizar que se establezcan acuerdos para la investigación proporcional e independiente de tales asuntos y para las acciones de seguimiento apropiadas. El comité de auditoría debe tener la responsabilidad principal de hacer una recomendación sobre el nombramiento, reelección y remoción de los auditores externos.

- Estados Unidos (2016) En este informe no lo describe. Sin embargo, en las reglas de gobierno corporativo estable que se debe asegurar independencia del auditor externo.
- Alemania (2017) El consejo de supervisión establecerá un comité de auditoría que, siempre que no se haya encomendado a ningún otro comité este trabajo, aborda en particular el seguimiento de la contabilidad, el proceso contable, la eficacia del sistema de control interno, el sistema de gestión de riesgos y la auditoría interna. El presidente del comité de auditoría deberá tener conocimientos y experiencia específicos en la aplicación de principios de contabilidad y procedimientos de control interno. El presidente será independiente y no será miembro del consejo de administración. El auditor participa en las deliberaciones del consejo de supervisión sobre los estados financieros anuales y los estados financieros consolidados e informa sobre los hallazgos clave de su auditoría.
- España (2015) La sociedad dispondrá de una función de control y gestión de riesgos ejercida por una unidad o departamento interno, bajo la supervisión directa de la comisión de auditoría o, en su caso, de otra comisión especializada del consejo de administración. Los distintos tipos de riesgo, financieros y no financieros (entre otros los operativos, tecnológicos, legales, sociales, medio ambientales, políticos y reputacionales) a los que se enfrenta la sociedad, incluyendo entre los financieros o económicos, los pasivos contingentes y otros riesgos fuera de balance. Bajo la supervisión directa de la

comisión de auditoría o, en su caso, de una comisión especializada del consejo de administración, debe existir una función interna de control y gestión de riesgos ejercida por una unidad o departamento interno de la sociedad. Los miembros de la comisión de auditoría, y de forma especial su presidente, deben ser designados teniendo en cuenta sus conocimientos y experiencia en materia de contabilidad, auditoría o gestión de riesgos, y que la mayoría de dichos miembros sean consejeros independientes. Bajo la supervisión de la comisión de auditoría, se debe disponer de una unidad que asuma la función de auditoría interna que vele por el buen funcionamiento de los sistemas de información y control interno y que funcionalmente dependa del presidente no ejecutivo del consejo o del de la comisión de auditoría. El responsable de la unidad que asuma la función de auditoría interna debe presentar a la comisión de auditoría su plan anual de trabajo, informe directamente de las incidencias que se presenten en su desarrollo y someta al final de cada ejercicio un informe de actividades. La comisión de auditoría debe poder convocar a cualquier empleado o directivo de la sociedad, e incluso disponer que comparezcan sin presencia de ningún otro directivo. La comisión de auditoría debe ser informada sobre las operaciones de modificaciones estructurales y corporativas que proyecte realizar la sociedad para su análisis e informe previo al consejo de administración sobre sus condiciones económicas y su impacto contable y, en especial, en su caso, sobre la ecuación de canje propuesta.

OCDE y G20 (2016)

Un auditor independiente, competente y cualificado, deberá llevar a cabo una auditoría anual con arreglo a normas de alta calidad, con el fin de ofrecer a los consejeros y a los accionistas una garantía externa y objetiva de que los estados financieros reflejan adecuadamente la situación financiera y los resultados de la empresa en todos los aspectos sustanciales. Los auditores externos responderán ante los accionistas y se comprometerán ante la empresa a actuar con la debida diligencia profesional durante la realización de la auditoría.

Fuente: Elaboración propia

Como se observa del cuadro anterior, en general se recomienda la creación del comité de auditoría, el cual debe estar formado en su mayoría por consejeros independientes. Y que quien lo presida, debe tener conocimientos financieros y de control.

Se establece como una de las principales funciones del consejo de administración velar por la supervisión y el control en la empresa. Se insiste en la importancia de la independencia de los órganos de control y vigilancia en sus funciones, y del profesionalismo en su trabajo, y en que dependan de la junta general. Se recalca la importancia del buen papel de la auditoría para generar confianza en la sociedad, especialmente a raíz de las crisis de escándalos y fraudes corporativos.

Asimismo, debe garantizarse que la información financiera y administrativa sea confiable y refleje la realidad económica de la empresa. Se destaca la obligatoriedad en algunos países como el caso del Reino Unido donde se le exige al consejo de administración la creación de la comisión de auditoría. Se recomiendan también reuniones de los consejeros independientes con los auditores externos son la presencia de ejecutivos. El desempeño del comité de auditoría y de los órganos de control son esenciales para el buen gobierno de la empresa y para dar confianza a los accionistas y al público en general.

### **4.3 Reflexiones finales**

Como se puede concluir del estudio comparativo que acabamos de realizar, aunque cada uno de los códigos existentes en los diferentes países cuenta con unas características propias -dada su idiosincrasia y tradición cultural-, existen algunas recomendaciones comunes en la mayoría de estos. A continuación, citaré algunas reflexiones sobre la legislación y el estudio de los diferentes modelos y códigos de gobierno corporativo y su contribución al buen gobierno de las organizaciones.

Santoja (2005) subraya que el buen gobierno corporativo remite fundamentalmente a principios éticos y que, desde una visión limi-

tada del gobierno corporativo, será una cuestión meramente financiera o de apariencia reputacional. Frente a los modelos de gobierno corporativo nos dice que, el modelo europeo continental parece responder más al modelo humano y solidario, ya que se sustenta en una concepción amplia de la empresa con una finalidad no meramente lucrativa sino también social. Mientras que, por otro lado, el modelo anglosajón, es un modelo más de mercado, centrado fundamentalmente en el valor de las acciones de la empresa. Además de lo anterior, señala que “La corrupción que eventualmente pudiera observarse en uno u otro sistema no puede detectarse sólo por instrumentos legales. La ética está más allá de la ley, aunque esta última presupone la primera”<sup>262</sup>. Concluye diciendo que la autorregulación por parte de los sectores o empresas involucradas es más beneficiosa que la heterorregulación, por lo tanto, se debe crear una cultura de autorregulación en las organizaciones. Por otra parte, el planteamiento de las reformas legales según Canals (2008), ha consistido en prohibir los conflictos de intereses de los consejeros y altos directivos en determinadas circunstancias; endurecer las condiciones para aprobar blindajes del capital de la empresa; aumentar el número de consejeros independientes en los consejos de administración; impulsar la constitución de comisiones dentro de los consejos de administración sobre la base exclusiva o mayoritaria de aquellos consejeros independientes; intentan establecer unos criterios básicos de funcionamiento de los órganos de gobierno y de las obligaciones legales de los administradores en relación con los accionistas; define pautas sobre la estructura y funcionamiento de los órganos de gobierno, particularmente del consejo de administración y la junta general de accionistas.

Esta reglamentación ha servido y servirá para dar reglas de juego, invitar y regular las conductas y prácticas de buen gobierno, para equilibrar la potestas y la auctoritas en los encargados de ejercer el poder en la dirección y funciones de gobierno, para promover mejores comportamientos en las organizaciones como el propio de los líderes virtuosos.

---

262 Santonja, A. O. (2005), p. 143.

Sin embargo, a pesar de los grandes avances en la legislación de varios de nuestros países y de organismos internacionales en la materia, es menester insistir en la insuficiencia de éstos para lograr un buen gobierno corporativo en la empresa. Como plantea Alvira, “las leyes y la coacción no solo no sustituyen a la ética, sino que usadas sin ética son inhumanas. No hay más salida de las crisis que el ejercicio de la virtud”<sup>263</sup>. En este mismo sentido Canals (2008) afirma que “Sería ingenuo pensar que la solución a los problemas relacionados con el buen gobierno de las empresas pasa por la publicación de códigos de gobierno o por una legislación más exhaustiva sobre estas materias (...) tampoco los posibles problemas de buen gobierno se pueden abordar sólo desde una mentalidad reglamentista o intervencionista”.

Como he venido diciendo a lo largo de este trabajo, cualquier ejercicio por mejorar el gobierno corporativo en las organizaciones es loable, pero inacabado. Lo anterior se debe a que nadie puede gobernar dentro del ser de cada persona. Hay cosas, como la ética, que no se pueden imponer, sólo se consiguen con voluntad y práctica. Lo que falta no son tanto muchas leyes, códigos, políticas o normas, como formar en el actuar virtuoso, es decir, lograr líderes virtuosos al frente de las organizaciones que hagan que estas continúen en el tiempo prestando su invaluable aporte económico y social a la humanidad; que se autorregulen, haciendo innecesaria la imposición de normas externas, porque, como afirma Canals “sin un comportamiento ético, las propuestas de regulación más sofisticadas o las prácticas de gobierno más elaboradas no serán más que papel mojado que unos administradores desleales pueden vulnerar en cuando tengan la primera oportunidad”<sup>264</sup>.

Hemos visto en este capítulo como el consejo de administración puede y debe contribuir al buen gobierno de la empresa<sup>265</sup>. Creo que el buen uso del poder por parte de los responsables de ejercer los

---

<sup>263</sup> Alvira, R. en Prólogo a Dianine-Havard, A. (2017), p. 16.

<sup>264</sup> Canals, J. (2008).

<sup>265</sup> Como dice Canals, J. (2008): “El gobierno corporativo tiene que ver con normas y pautas de toma de decisiones, pero exige un buen liderazgo en el consejo de administración y el comité de dirección”.

procesos de gobierno y dirección de las organizaciones, y la contribución del consejo de administración al buen gobierno de estas, es y seguirá siendo uno de los aspectos más relevantes en el gobierno y dirección de empresas. Es responsabilidad de la junta general y del consejo de administración hacer un buen uso del poder y contribuir así, a su buen gobierno. Las corporaciones han venido transformándose y evolucionando con el correr del tiempo. Los conceptos de organizaciones, su gobierno, los estilos y competencias para la dirección no son ni puede ser los mismos de antes. En esta época de tantos cambios, crisis corporativas, confusiones ideológicas y ambigüedades éticas, la empresa está llamada a jugar un papel más relevante para el futuro de la sociedad y de la humanidad misma. La empresa -esa comunidad de personas que trabajan por un objetivo común- debe ser la protagonista de un mejor porvenir, y la mejor forma de serlo es poniendo al ser humano en el centro de las discusiones empresariales, económicas, políticas y sociales. En vez de considerar al ser humano como un mero recurso e instrumento que puede ser usado para favorecer intereses personales y egoístas-, debe entenderse como el factor nuclear, como la esencia y fin último de la empresa, como la razón de ser de cualquier organización, de esta forma, será tarea principal de la empresa, y de quienes la dirijan, desarrollar a las personas para que sean líderes virtuosos y mejores seres humanos, para que así sean capaces de cambiar su realidad social en busca de una sociedad más productiva, más justa y en paz.

## Conclusiones

El objeto de este trabajo es el buen uso del poder por parte del directivo y del consejo de administración en la empresa. El tema del poder siempre me ha llamado la atención. En mi vida personal y profesional he visto cómo las personas luchan por obtener poder, bien sea poder político, económico, militar, religioso, de conocimiento, fama, etc. En esta búsqueda por el poder que todos los seres humanos realizamos de acuerdo con nuestros intereses, he observado que algunas de las personas que consiguen el poder son felices y otras no. Esto llama la atención, porque parece ser entonces que la búsqueda del poder -que la sociedad nos presiona a conseguir, porque de lo contrario seríamos unos fracasados sin ningún valor- no da la felicidad. Una de las reflexiones en que quise insistir en este trabajo es que la felicidad se obtiene como producto de la práctica de las virtudes, y no a través del poder; que el poder es un medio y no un fin, y que, además, es propio del actuar virtuoso poner el poder al servicio de los demás.

Para reflexionar sobre cómo ejercer el poder en beneficio de los demás, fue fundamental estudiar el trabajo de Pérez López (1991) titulado: "El poder... ¿para qué?". Pensar sobre el para qué del poder ayuda a darnos cuenta de que el único poder que tiene sentido es aquel que usamos en beneficio del bien común; que la primera responsabilidad social que tenemos es con nosotros mismos, con superar nuestros vicios y debilidades, y tratar de ser mejores personas, para luego ayudar a que otros lo sean; que el poder puede ser una droga adictiva: si no se sabe manejar puede destruir a la persona y destruir a la empresa y a la sociedad; que el mejor antídoto para combatir los "virus", tentaciones, o los peligros que el poder lleva consigo es elegir actuar acorde con las virtudes; que las virtudes hay que ponerlas en práctica todos los días y estar entrenándose en ellas para superar las diferentes dificultades que el "mundo" nos

pone en el día a día; que es una irresponsabilidad darle poder a quien no esté preparado para manejarlo, y por eso es tan importante que se forme a las personas para que sepan hacer un buen uso del mismo; que el problema no está tanto en la búsqueda del poder sino en las intenciones que se tienen para lograrlo y ejercerlo, y, en consecuencia, en los medios que se usen para obtenerlo; que el poder es ante todo una oportunidad, y de cada uno depende si lo ejerce para el bien o para el mal. A continuación, presento algunas de las principales ideas que se desarrollaron en este trabajo.

Con el fin de facilitar su comprensión presento estas reflexiones por cada uno de los capítulos que fueron tratados.

## **Poder**

El concepto de poder es uno de los temas más importantes e investigados por diferentes ciencias y disciplinas a lo largo de la historia. Cualquier ejercicio de reflexión serio sobre este tema requiere el estudio de lo que reconocidas autoridades han dicho y trabajado al respecto. Para enfocar el diálogo y el estudio sobre el asunto del poder, en este trabajo se definió el poder como: la capacidad y la oportunidad para lograr que alguien, en una relación social dada, actúe -por convicción o por imposición de la fuerza- de acuerdo con la voluntad de quien lo ejerce; o bien, para evitar, en esa misma relación, que le obliguen a realizar algo que no quiere.

De la definición de poder presentada se resalta el uso del poder como capacidad, fuerza, convencimiento, práctica y resistencia. Pero en lo que se quiso enfatizar a lo largo de este trabajo es que el poder es, ante todo, una oportunidad que tienen quienes ejercen los procesos de gobierno y dirección de la empresa para usarlo en favor de las personas, del buen gobierno de las organizaciones y, por ende, del bien común.

## **Poder, potestas y auctoritas**

Lejos de una visión utilitarista y materialista del ser humano, la empresa debe tener a la persona en el centro de la organización.

Por lo tanto, para el buen uso del poder es necesario que quienes ejercen los procesos de gobierno y dirección tengan un enfoque humanista.

Así mismo, para hacer un buen uso del poder en las organizaciones, se hace necesario diferenciar el poder, la potestas y la auctoritas. Si bien son tres palabras que se usan indistintamente para referirse a lo mismo en el ámbito de las organizaciones, sus significados son diferentes

El poder ha sido -la mayoría de las veces- ejercido como capacidad de uso de la fuerza para dominar a otros. Quienes son dominados suelen obedecer por interés económico o por miedo. Este tipo de poder es un poder fáctico que logra obediencia en el sentido de servilismo, de sumisión; y lo logra, gracias al uso de la violencia o de la economía para imponerse sobre los demás. En cambio, la potestas es un poder socialmente reconocido, lo que la convierte en un poder legítimo. La principal diferencia entre el poder fáctico y la potestas es que la potestas es reconocida como un poder legítimo que debe ser obedecido por todos los miembros de la empresa u organización. Mientras que los poderes fácticos sirven a intereses personales, la finalidad de la potestas es el bien común, y, por eso, se acepta que la potestas tenga el derecho de castigar la desobediencia.

De la misma forma, es necesario distinguir la auctoritas de la potestas. En las organizaciones las instancias de auctoritas se diferencian de las instancias de potestas en el sentido de que las primeras son encargadas de dar consejo, de asesorar; y las segundas, de ejercer el poder, de tomar las decisiones. Por lo cual, en las organizaciones, mientras mayor sea el nivel de auctoritas de los directivos y de los órganos de gobierno, menos necesario será el uso de la potestas para que los empleados acaten y ejecuten las funciones requeridas, ya que estos actuarán por convicción y por conveniencia común.

Para que una persona en la organización realice un buen gobierno debe tener un saber y una conducta ética socialmente reconocida. El actuar ético en las organizaciones es esencial en el tipo

de líder al que nos referimos en este trabajo, por lo cual, además de su poder como potestas y su auctoritas como saber, se le debe reconocer su auctoritas como conducta moral. La potestas –poder socialmente reconocido- y la auctoritas -saber y conducta socialmente reconocida- deben estar presentes en el primer directivo y en los responsables del gobierno de las empresas.

En el gobierno y dirección de las organizaciones se requiere un equilibrio entre las instancias de auctoritas y potestas. Por consiguiente, desarrollar la auctoritas de todas las personas de la organización ayudará en la balanza de los pesos y contrapesos entre dichas instancias. La auctoritas supone en la vida organizacional de la empresa una defensa contra los excesos de la potestas. En el ejercicio del poder en las organizaciones ambas instancias se complementan. Por lo tanto, las empresas deben pretender atraer y conservar personas con auctoritas. Ésta debe ser una de las principales preocupaciones estratégicas de los órganos de gobierno y dirección de las organizaciones.

Adicionalmente, como tuvimos la oportunidad de estudiar, para mejorar el gobierno en las organizaciones es necesario moderar la potestas. La forma de moderar la potestas es a través de la auctoritas. La moderación de la potestad es una obligación y responsabilidad de naturaleza ética. Dicha moderación refleja en el directivo su grado de madurez intelectual y humana, describe su personalidad, demuestra hasta dónde está dispuesto a escuchar y a aceptar posturas diferentes a la suya y, por ende, si va a privilegiar sus intereses particulares o los intereses colectivos de la organización

El ejercicio del poder requiere una persona con unas condiciones de integridad y sabiduría sobresalientes. Supone que es una persona que ha logrado gobernarse a sí misma, que es una persona que sabe moderar su poder. Sólo el ejercicio del poder por el líder que practique las virtudes podrá asegurarnos y darnos la confianza necesaria para que la empresa mejore el buen gobierno y actúe en beneficio del bien común.

## **Podery Liderazgo: El buen uso del poder del directivo en la empresa**

El buen uso del poder en los procesos de gobierno y dirección de empresas requiere de liderazgo. Una institución dirigida y gobernada por líderes y donde se promueva el liderazgo tiende a beneficiar el interés general. Por lo tanto, el liderazgo es un patrimonio invaluable para la sociedad. Con liderazgo se obtienen logros que son imposibles a través del uso tradicional del poder.

El poder –como dominación y uso de la violencia- es incapaz de inspirar y desarrollar a las personas. Además, tiene unos límites que sólo el buen liderazgo podrá superar. El uso de la auctoritas en el ejercicio del poder busca el crecimiento y desarrollo de las personas en la organización, la satisfacción de los stakeholders de la empresa y la contribución al bien común a través de acciones ejemplares del líder.

Las personas pueden moverse por tres tipos de motivos: extrínsecos, intrínsecos y trascendentes. Para que se realice un buen gobierno en la empresa, los responsables de los procesos de gobierno y dirección -encargados de ejercer el poder- deben priorizar sus motivaciones trascendentes en la toma de decisiones.

Es clave que los encargados de ejercer el poder en la empresa entiendan que el liderazgo no es exclusivo de una élite; ser líder se consigue con disciplina, perseverancia y sacrificio. El ser humano nace con un temperamento dado, pero el carácter –que es lo más importante para el liderazgo- se moldea con entrenamiento y esfuerzo. Por lo cual, el líder no nace, se hace. Es importante que esta diferencia la entienda el directivo líder, porque él debe promover el liderazgo de sus trabajadores en la empresa, creyendo genuinamente que pueden ser mejores y apostando por ellos.

La formación del carácter en las virtudes ayudará a la persona a no caer en tentaciones ni en preferencias y tendencias equívocas. Las virtudes son herramientas para enfrentar la vida cotidiana; para enfrentar los vicios que destruyen tanto a las personas como a las organizaciones. Una persona virtuosa es luz en la empresa, en la familia y en la sociedad.

Todo poder conlleva una oportunidad y depende del líder aprovechar esa oportunidad anteponiendo el interés general a sus intereses personales. Si quienes ostentan el poder lo usan como la oportunidad para tomar buenas decisiones en favor de la persona, estaremos andando el camino hacia unas empresas y países mejor gobernados, que hacen un buen uso del poder en beneficio del bien común.

Dirigir y liderar son dos realidades diferentes que no siempre convergen en la persona que ejerce el poder. Las personas que, de acuerdo con la legislación y los estatutos, desempeñan posiciones de dirección y responsabilidad en las empresas, para ser líderes, deben tener la disposición de querer ser virtuosos, de ser ejemplarizantes y de ejercer este poder en beneficio de los demás.

Es invaluable para las organizaciones y para la sociedad que un directivo sea líder. El directivo líder es una persona que en el ejercicio de su potestas y auctoritas usa el poder de manera estratégica y ejecutiva para mantener la empresa en el largo plazo - cumplir con los objetivos organizacionales- y, a la vez, actúa con motivaciones trascendentes para inspirar a otros. Por lo tanto, entre las más importantes responsabilidades de los órganos de gobierno y dirección está la de seleccionar y contratar para dirigir las organizaciones a personas que no solamente quieran ser directivos en una empresa, sino personas que quieran ser líderes; y, además, está la responsabilidad de poner a su disposición todos los recursos necesarios en la organización para formar a los empleados en liderazgo virtuoso.

Es necesario que el directivo-líder sea una persona empática, que sepa dar la razón al otro si es el caso. El líder es capaz de ponerse en el lugar de sus trabajadores, colegas y superiores; es una persona que escucha a los demás y, por tanto, haciendo uso de su auctoritas, de su sabiduría, es capaz de moderar el poder en aras del beneficio superior de la empresa y de los demás.

Para que se ejerza un buen uso del poder en los procesos de gobiernos y dirección de la empresa es necesario el liderazgo virtuoso, el cual se consigue con esfuerzo. Un empleado dirigido y go-

bernado por un líder virtuoso actuará con lealtad y sentido de pertenencia a la organización.

La verdadera y única ventaja competitiva y estratégica en la empresa son las personas. Por lo tanto, cuanto más se desarrollen, cuanto mejores seres humanos y profesionales sean, mejor empresa será la organización. Y dado que, la principal escuela para formar sobre liderazgo es la empresa, y que la finalidad última de las organizaciones debe ser el bienestar del ser humano, es decir su felicidad, considero que sería conveniente e innovador estudiar la idea de conformar al interior de las empresas una oficina con personal formado en psicología, teología, filosofía, coaching, entre otras, para que ayude a desarrollar un plan de vida virtuosa a las personas que esté alineado con el proyecto institucional.

Un líder debe soñar y tener ideales, y, alrededor de ellos, generar procesos de alineación estratégica, en donde las personas en la organización participen de estos ideales y, por ende, logren trabajar unidos para materializar los objetivos y metas de la institución. El líder virtuoso es un soñador, que trabaja todos los días con fe, con pasión y con amor en todo lo que hace, y por tanto brilla e ilumina a los demás, mostrándoles el camino de la felicidad y del bien.

Lograr empresas virtuosas no es un camino fácil, pues, como toda virtud, requiere esfuerzo. Sin embargo, es una responsabilidad ética hacerlo en beneficio propio y de los demás. El antídoto contra la maldad es la práctica de las virtudes. Con perseverancia, fe, pasión y amor, es posible triunfar en la batalla interior. La felicidad y la tranquilidad de conciencia será parte de la recompensa en esta y en la otra vida.

Es importante que, como sociedad, nos volquemos hacia los radicales antropológicos, es decir, a la práctica de las virtudes en el día a día. Esto significa volver a valorar a una persona porque sea buena persona, porque sea una persona honesta y decente, no por lo que tenga en su bolsillo o cuenta bancaria. Para ayudar en eso, tanto la empresa como la sociedad, debemos valorar y reconocer positivamente a aquellos que se esfuerzan por ser mejores profesionales, mejores seres humanos, porque siéndolo, el mundo también

será un lugar mejor. Contribución del consejo de administración al buen gobierno en la empresa

Los órganos de gobierno y dirección son esenciales para que en la empresa se ejerza un buen uso del poder. La junta general y el consejo de administración son los máximos órganos de gobierno y dirección de la empresa y, por lo tanto, responsables de generar las condiciones adecuadas para lograr un buen gobierno corporativo.

En este trabajo definimos el gobierno corporativo como un sistema que comprende instituciones, normas, códigos, políticas y actividades cuya finalidad es que los empleados en la organización sean virtuosos, que trabajen con los shareholders y los stakeholders en el cumplimiento de los objetivos organizacionales y aseguren la sostenibilidad de la empresa en el largo plazo en busca del bien común.

El papel del consejo de administración es esencial para el buen gobierno de la empresa. Por lo tanto, junto con la implantación de los códigos de buen gobierno corporativo propios de los avances en la regulación sobre la materia, es su responsabilidad adaptar las mejores prácticas internacionales para contribuir al buen gobierno de la organización.

Los principios de buen gobierno corporativo, así como su regulación, son un estándar de mínimos, no de máximos; son pautas sobre el deber ser. A los máximos órganos de gobierno de la empresa les corresponde establecer medidas más exigentes y rigurosas que, sin asfixiar o paralizar el funcionamiento de las organizaciones, ayuden a controlar y supervisar el ejercicio del poder del consejo de administración, del comité de dirección y del director general.

Es necesario que la sociedad confíe en las empresas y en sus instituciones. Para que esto sea posible hay que trabajar en buenas y sensatas prácticas desde los sistemas de gobierno corporativo, con el fin de recuperar la credibilidad y mantener una buena reputación empresarial, directiva y personal. Para proteger y trabajar por el bien común, el buen uso del poder por parte del líder debe ser una prio-

ridad en el mundo de la empresa, la ética y la alta gerencia de hoy en día.

El gobierno corporativo debe trabajar por la continuidad de la empresa en el largo plazo. Para que esto sea posible se requiere una visión compartida, tanto por los que ejercen el poder pleno en la organización -es decir, inversores institucionales, accionistas, miembros de la junta general, consejo de administración, etc.- como por aquellos encargados de la dirección de la entidad, es decir, quienes ejercen un poder limitado en la empresa.

El requisito fundamental para que se eviten los abusos y fraudes en las organizaciones es que exista una noción ética en el ejercicio del poder y que ésta se viva en la práctica de las organizaciones. Los escándalos financieros que afectaron a la confianza en las organizaciones por parte de los ciudadanos, clientes, gobiernos, etc. fueron tratados a través de reformas legales, regulaciones y propuestas de políticas de buen gobierno.

Las regulaciones y códigos de buen gobierno corporativo existentes en los diferentes países han servido para dar reglas de juego, para invitar y regular las conductas y prácticas de buen gobierno, para equilibrar la potestas y la auctoritas en los encargados de ejercer el poder en la dirección y funciones de gobierno. Sin embargo, a pesar de los grandes avances en la legislación de numerosos países y de organismos internacionales en la materia, es menester insistir en la insuficiencia de éstos para lograr un buen gobierno corporativo en la empresa. Nadie puede gobernar dentro del ser de cada persona. Hay cosas como la ética que no las puede imponer nadie: sólo se consiguen con voluntad y práctica. Lo que falta no son tanto muchas leyes, códigos, políticas o normas, como formar en el actuar virtuoso, es decir, lograr líderes virtuosos al frente de las organizaciones que hagan que estas continúen prestando su invaluable aporte económico y social a la humanidad; que se autorregulen, haciendo innecesaria la imposición de normas externas.

Es responsabilidad de la junta general y del consejo de administración de la empresa hacer un buen uso del poder y contribuir, así, a su buen gobierno. Por lo tanto, en esta época de tantos cam-

bios, crisis corporativas, confusiones ideológicas y ambigüedades éticas, los órganos de gobierno y dirección de la empresa están llamados a ser protagonistas en el futuro de la sociedad y de la humanidad misma. Deben de poner al ser humano en el centro de las discusiones empresariales, económicas, políticas y sociales; ayudar a su crecimiento, para que, de esta forma, tanto las empresas como las personas contribuyan a cambiar la realidad social en busca de una sociedad más productiva, más justa y en paz.

## **Anexos**

En esta dirección: <https://ecgi.global/content/codes>, se encontrarán los siguientes códigos y principios de buen gobierno:

El código de gobierno corporativo del Reino Unido (2016)

Principios de gobierno corporativo para las empresas que cotizan en Estados Unidos (2016)

Política nacional de Canadá 58-201 de CAN 2005: Pautas de gobierno corporativo (2017) Código de gobierno corporativo alemán (modificado el 7 de febrero de 2017 con decisiones de la reunión plenaria del 7 de febrero de 2017)

Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas de España (2013)

Código de gobierno corporativo de sociedades cotizadas de Francia (2018)

Principios italianos de gobierno corporativo para empresas cotizadas (2017)

Principios para inversores institucionales responsables (Código de administración de Japón) (2017)

Principios de propiedad responsable de China (2016)

Directrices voluntarias de gobierno corporativo de la India (2009)

Principios sobre las responsabilidades de administración de los inversores institucionales de Corea del Sur – 2016

Principios australianos de gobernanza interna y administración de activos (2017)

Código Ruso de gobierno corporativo (2014)

Principios de gobierno corporativo de Turquía (2014) Reglamento de gobierno corporativo en el Reino de Arabia Saudita (2017)

Código egipcio de gobierno corporativo (2016)

Código de gobierno corporativo (2016)

Guía colombiana de gobierno corporativo para sociedades cerradas y empresas familiares. (2009)

Código de administración global de ICGN (2015)

Principios de gobierno corporativo G20 / OCDE (2016)

**Sobre buen gobierno en España.** En esta dirección se encontrarán los siguientes informes sobre buen gobierno en España: <https://www.cnmv.es/portal/Publicaciones/CodigosGovCorp.aspx>

Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas 2015

Código unificado de buen gobierno de sociedades cotizadas (Actualización) 2013

Código unificado de buen gobierno de las sociedades cotizadas 2006

Informe de la comisión especial para el fomento de la transparencia y seguridad en los mercados y las sociedades cotizadas. (Comisión Aldama)

Informe de la comisión especial para el estudio de un código ético de los consejos de administración de las sociedades (comisión Olivencia)

**Sobre el buen gobierno en las organizaciones cito las siguientes direcciones:**

Página web del Instituto de Consejeros Administradores  
<http://www.iconsejeros.com>

Página de la Corporación Andina para el Fomento: [http://scioteca.caf.com/discover?rpp=10&page=2&query=gobierno+corporativo&group\\_by=none&etal=0](http://scioteca.caf.com/discover?rpp=10&page=2&query=gobierno+corporativo&group_by=none&etal=0)

en la cual se encontrarán los siguientes informes:

Programa de gobierno corporativo, CAF

Programa de gobierno corporativo en empresas familiares para su acceso al mercado de capitales

Gobierno corporativo en las empresas de propiedad del Estado (EPEs) en América Latina y el Caribe

Gobierno corporativo: lo que todo empresario debe saber

La transparencia del gobierno corporativo en las Empresas de Propiedad del Estado en América Latina

Lineamientos para un código Latinoamericano de gobierno corporativo

Manual de gobierno corporativo para empresas de capital cerrado. Manejo empresarial eficiente y transparente

Gobernanza corporativa en el Brasil, Colombia y México



## Bibliografía

Acosta, Galo Ramiro (2018), “Gobierno corporativo y poder desde la perspectiva de la teoría de agencia”, *Revista de Ciencias Administrativas*, FCE UNLP, n<sup>o</sup> 11.

Adame Goddard, Jorge (2016), “Potestad y autoridad en el gobierno mundial”, en Serna de la Garza, José María, *Gobernanza global y cambio estructural del sistema jurídico mexicano*, Instituto de Publicaciones Jurídicas, México, pp. 17-35.

Agudelo, Adriana (2013), “Aporte ético de la familia y el sistema educativo a las organizaciones”, *Horizontes Pedagógicos*, Vol. 15, n<sup>o</sup> 1, pp. 104-116.

Alvira, Rafael (2005), *Filosofía de la vida cotidiana* (3<sup>a</sup> edición), Ediciones Rialp, Madrid.

Anisi, David (1992), *Jerarquía, mercado, valores*, Alianza, Madrid.

Arendt, Hannah (1970), *On Violence*, A Harvest Book Harcourt, Inc., London.

Arendt, Hannah (2005), *Sobre la violencia*, Alianza, Madrid.

Arévalo Reyes, Héctor Darío (2016), *Constitución Política de Colombia*, Ecoe Ediciones, Bogotá.

Aristóteles (2003), *Ética a Nicómaco* [Recurso electrónico], El Cid Editor, Santa Fe.

Barnes, Barry (1990), *La naturaleza del poder*, Pomares-Corredor, Barcelona.

Behan, Beverly (2011), *Great Companies Deserve Great Boards. A CEO's Guide to the Boardroom*, Palgrave Macmillan, Nueva York.

Bosca, Roberto (2004), *La mentalidad laical en el Beato Josemaría. Una meditación sobre el poder*, Edizioni Università della Santa Croce, Roma.

Boulding, Kenneth E. (1990), *Three Faces of Power*, Sage Publications, Newbury Park.

Bourdieu, Pierre (1989), *Poder simbólico*, Bertrand Brasil, Lisboa.

Burrell, Gibson y Morgan, Gareth (1979), *Sociological Paradigms and Organizational Analysis: Elements of the Sociology of Corporate Life*, Pearson Education, Nueva York.

Cadbury, Adrian (1992), *The Financial Aspects of Corporate Governance: The Code of Best Practices*, United Kingdom Shareholder' Association, Londres.

Canals, Jordi (2008), *En busca del equilibrio. Consejos de administración y alta dirección en el gobierno de la empresa*, FT Prentice Hall Financial Times, Madrid.

Castiñeira, Ángel y Lozano, Josep María (2012), *El poliedro del liderazgo*, Libros de Cabecera, Barcelona.

Codina, Alexis (2007), "Fuentes de poder en las organizaciones", *Degerencia.com*, en [https://degerencia.com/articulo/fuentes\\_de\\_poder\\_en\\_las\\_organizaciones/](https://degerencia.com/articulo/fuentes_de_poder_en_las_organizaciones/)

Coles, Jerilyn W.; Mcwilliams, Victoria y Sen, Nilanjan (2001), "An Examination of the Relationship of Governance Mechanisms to Performance", *Journal of Management*, vol. 27, n<sup>o</sup> 1, pp. 23-50.

Collins, James C. y Porras, Jerry (2014), *Empresas que perduran. Principios exitosos de compañías triunfadoras*, Norma Ediciones S.A., Bogotá.

Comisión Nacional del Mercado de Valores CNMV (febrero de 2015), *Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas*. Recuperado el 24 de octubre de 2018, de, <https://www.cnmv.es/portal/Publicaciones/CodigosGovCorp.aspx>

Confecámaras (2009), *Guía colombiana de gobierno corporativo para sociedades cerradas y de familia*. Recuperado de European Corporate Governance Institute: <https://ecgi.global/content/codes>

Consejo Técnico de la Contaduría Pública CTCP (1998), *Pro-nunciamientos 1 a 9*, Ecoe Ediciones, Bogotá.

Cruz, Alfredo (2015), *Filosofía política*, Eunsa, Pamplona.

D'Ors, Álvaro (1979), "Doce proposiciones sobre el poder", en *Ensayos de teoría política*, Eunsa, Pamplona, vol. I, pp. 111-122.

Dahl, Robert A. (1957), "The Concept of Power", *Behavioral Science*, vol. 2, nº 3, pp. 201-215.

Dávila, Carlos (2001), *Teorías organizacionales y administración*, McGraw-Hill, Bogotá D.C.

Dianine-Havard, Alexandre (2017), *Liderazgo virtuoso. Las virtudes clásicas, base de la excelencia personal*, Ediciones Palabra, Madrid.

Díaz Ortega, Enrique (2010), *Gobierno corporativo: Lo que todo empresario debe saber*, Corporación Andina de Fomento, Recuperado de [www.caf.com/publicaciones](http://www.caf.com/publicaciones)

Domingo, Rafael (1987), *Teoría de la "auctoritas"*, Eunsa, Pamplona.

Domingo, Rafael (2005), *Álvaro D'Ors: una aproximación a su obra*, Aranzadi, Cizur Menor.

Dubin, Robert (ed.) (1976), *Handbook of Work, Organizations and Society*, Rand McNally College Pub., Chicago.

Dubin, Robert , *Las Relaciones Humanas en la Administración*, CECSA, México.

Easton, David (1968), *Política moderna: un estudio sobre la situación de la ciencia política*, Letras, México.

Emerson, Richard M. (1962), "Power-Dependence Relations", *American Sociological Review*, vol. 27, nº 1, pp. 31-41.

Etzioni, Amitai (1975), *A Comparative Analysis of Complex Organizations*, The Free Press, Nueva York.

European Corporate Governance Institute ECGI (2016), *Corporate Governance Principles for US Listed Companies*, Recuperado de: <https://ecgi.global/content/codes>

European Corporate Governance Institute ECGI (2017), *Corporate Governance Regulations, Kingdom of Saudi Arabia*, Recuperado de: <https://ecgi.global/content/codes>

European Corporate Governance Institute ECGI (2018), *Códigos de buen gobierno de diferentes países y organismos internacionales*, Recuperado el 5 de octubre de 2018 de <https://ecgi.global/content/codes>.

Facultad de Teología (2016), *Sagrada Biblia*, Universidad de Navarra, EUNSA, Pamplona.

Ferrero, Guglielmo (1998), *El poder: los genios invisibles de la ciudad*, Tecnos, Madrid.

Financial Reporting Council FRC (2016), *The Uk Corporate Governance Code*, The Financial Reporting Council Limited, Londres.

Foucault, Michael (1981), "La Gubernamentalidad", en Varela, J. y Alvarez-Uría, F. (Eds.), *Espacios de Poder*, La Piqueta, Madrid, pp. 9-26.

Foucault, Michel (1987), *La voluntad del saber*, Siglo XXI, Madrid.

Foucault, Michel (1988), "El sujeto y el poder", *Revista Mexicana de Sociología*, vol. 50, n<sup>o</sup> 3, pp. 3-20.

Foucault, Michel (1992), *Microfísica del poder*, Las Ediciones de la Piqueta, Madrid.

Foucault, Michel (2000), *Vigilar y castigar*, Siglo XXI, Madrid.

French, John R. P. y Raven, Bertrand (1959), *The Bases of Social Power*, Cartwright (Ed), Oxford.

Galbraith, John Kenneth (1984), *Anatomía del poder*, Plaza & Janés, Barcelona.

Galindo, Cristina (2017), "Poder corporativo: cuando las empresas son más poderosas que los países", *La Nación*, 15 de noviembre de 2017

Gallo, Miguel Ángel (2016), *El poder en la empresa*, Libros de Caceres, Barcelona.

Ganga Contreras, Francisco Aníbal y Vera Garnica, José Ricardo (2008), "El gobierno corporativo: Consideraciones y cimientos teóricos", *Cuadernos de Administración*, vol. 21, n<sup>o</sup> 3, pp. 93-126. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20503505>

García Vargas, Óscar Humberto (2009), “El concepto del poder y su Interpretación desde la perspectiva del poder en las organizaciones”, *Estudios Gerenciales*, vol 25, nº 110, pp. 63-83.

Gibson, James L.; Ivancevich, John M. y Donnelly, James H. (1996), *Las Organizaciones: Comportamiento-Estructuras-Procesos*, Irwin, Madrid.

Giddens, Anthony (1989), *Sociología*, Alianza, Madrid.

González, Rubén (2015), *Conócete a ti mismo. La palabra de Sócrates*, Libros para Conocerse.

Gordillo, Fernando; Arana, José María; Mestas, Lilia y Salvador, Judith (2011), “Entre la razón y el corazón: la importancia de la emoción en la toma de decisiones”, *Ciencia cognitiva*. Recuperado el 18 de octubre de 2018, de <http://www.cienciacognitiva.org/?p=242>

Gourevitch, Peter A. y Shinn, James (2005), *Political Power and Corporate Control: The New Global Politics of Corporate Governance*, Princeton University Press, Princeton.

Hall, Richard H. (1996), *Organizaciones: estructuras, procesos y resultados*, Prentice Hall, México.

Herrero, Montserrat (2015), *Poder, gobierno y autoridad: la condición saludable de la vida política*, Centro de Estudios Políticos y Constitucionales, Madrid.

Hilb, Martin (2005), *New Corporate Governance. Successful Board Management Tools*, 2.<sup>a</sup> ed., Editorial Springer, Berlin/Heidelberg.

Hobbes, Thomas (1994), *Leviatán*, Gernika, México.

Hussain, Maryam (2014), *Corporate Fraud. The Human Factor*, Bloomsbury, Londres.

Ibarra, Eduardo y Montaña, Luis (1987), *Mito y poder en las organizaciones: un análisis crítico de la teoría de la organización*, Trillas, México.

ICGN International Corporate Governance Network (2009), *Corporate Governance Voluntary Guidelines*. Recuperado de European Corporate Governance Institute: <https://ecgi.global/content/codes>. Japan.

ICGN International Corporate Governance Network (2016), *Global Stewardship Principles*, Recuperado de: <https://ecgi.global/content/codes India>.

ICGN International Corporate Governance Network (2017), *Principles for Responsible Institutional Investors*. Recuperado de European Corporate Governance Institute: <https://ecgi.global/content/codes>

Javier (2013), “Sobre la frase de Newton “A HOMBROS DE GIGANTES”, y el mal genio del genio”, InstintoLógico.com, 9 de marzo de 2013. Recuperado el 15 de agosto de 2018 de <http://instintologico.com/sobre-la-frase-de-newton-a-hombros-de-gigantes-y-el-mal-geniodel-genio/>

Kahn, Robert y Kelley, Harold W. (1959), *The Social Psychology of Groups*, John Wiley, Londres.

Kanter, Rosabeth Moss (1977), *Men and Women of the Corporation*, Basic Books, Nueva York.

Kaplan, Robert S. y Norton, David (2008), *The Execution Premium: Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas*, Deusto S.A. Ediciones, Barcelona.

Knights, David y Willmott, Hugh (2007), “Poder y subjetividad en el trabajo: de la degradación a la dominación en las relaciones sociales”, en Fernández, Carlos J. (Comp.) *Vigilar y organizar. Una introducción a los Critical Management Studies*, Siglo veintiuno, Madrid, pp. 27-67.

Kotter, John P. (1982), *El poder gerencial: cómo reconocerlo, obtenerlo y usarlo*, Interamericana, México.

Laswell, Harold D. y Kaplan, A. (1950), *Power and Society: A Framework for Political Inquiry*, Yale University Press, New Haven.

Lewin, Kurt (1951), *Field Theory in Social Science*, Harper, Nueva York.

Lewis, Clive Staples (2014), *Cartas del diablo a su sobrino*, Rialp, Barcelona.

Llano, Carlos (1996), *La persona humana en la empresa de fin de siglo*, Cuadernos Empresa y Humanismo, nº 63, Servicio de Publicaciones, Universidad de Navarra.

Llano, Carlos (2010), *Análisis de la acción directiva*, Limusa, México.

Lukes, Steven (1985), *El poder: un enfoque radical*, Siglo XXI, Madrid.

Mann, Martin (1986), *Las fuentes del poder social*, vol. I, Alianza Universidad, Madrid.

Maristany, Jaime (2007), *El poder, la empresa, el manager. Cómo manejar el poder en empresa y organizaciones*, Ave Fénix, Editorial Digital.

Martínez Ferro, Hernán (2009), “Los principios de la legitimidad política (Ferrero y los genios invisibles de la ciudad)”, *Diálogos de Saberes*, vol. 31, pp. 201-211.

Martínez-Echevarría, Miguel Alfonso y García-Dueñas, Alfonso (2015), *Gobierno corporativo: La estructura del órgano de gobierno y la responsabilidad de los administradores*, Editorial Aranzadi, SA, Pamplona.

Matías, Gustavo (1994), “Elementos para la reconceptualización del poder”, *Cuadernos de Economía*, vol. 22, pp. 119-164.

Maya, José María (2011), “Gobierno corporativo en hospitales”, *Revista CES Salud Pública*, vol. 2, nº 1, pp.91-101. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3677241.pdf>

Mechanic, David (1962), “Sources of Power of Lower Participants in Complex Organizations”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 7, nº 3, pp. 349-364.

Melé, Domenec (2005), “Exploring the Principle of Subsidiarity in Organisational Forms”, *Journal of Business Ethics*, vol. 60, nº 3, pp 293-305.

Méndez Beltrán, Jairo Andrés y Rivera Rodríguez, Hugo Alberto (2015), “Relación entre gobierno corporativo y posicionamiento organizacional: instituciones de educación superior en América La-

rina”, Recuperado de Educación y Educadores: <https://www.re-dalyc.org/pdf/834/83443150004.pdf>

Michener, H. Andrew y Suchner, Robert W. (1972), *The Tactical Use of Social Power*, Aldine-Atherton, Chicago.

Millán-Puelles, Antonio (2002), *Léxico filosófico*, Ediciones Rialp, Madrid.

Mintzberg, Henry (1992), *El poder en la organización*, Ariel, Barcelona.

Montbrun, Alberto (2010), “Notas para una revisión crítica del concepto de “Poder””, *Revista de la Universidad Bolivariana*, n<sup>o</sup> 25, pp. 367-389.

Morck, Randall (2014), The Social Value of Shareholder Value. *Corporate Governance: An International Review*, vol. 22, n<sup>o</sup> 3, pp. 185-193.

Mosca, Gaetano (1965), *The Ruling Class*, McGraw-Hill, Nueva York.

Mulay, Apek y Ghista, Ac. Dhanjoo (2013), “Corporatocracy to Cooperatocracy. A Proposal for Rescuing the US Economic and Political System”, *Ananda Marga Gurukula, Newsletter* n<sup>o</sup> 36, Recuperado September 8, 2018, de <https://gurukul.edu/newsletter/issue-36/corporatocracy-to-cooperatocracy/>

Múnera, Leopoldo (2005), “Poder. (Trayectorias teóricas de un concepto)”, *Colombia Internacional*, n<sup>o</sup> 62, pp. 32-49, Recuperado el 26 de agosto de 2018, de <http://www.scielo.org.co/pdf/rci/n62/n62a03.pdf>

Naím, Moisés (2013), *El fin del poder*, en <https://www.megustaleer.com/>

Nakousi, Moira y Soto, Daniel (2016), *Gobierno corporativo y ética de los negocios*, RIL editores, Santiago de Chile.

Nietzsche, Friedrich (1985), *Obras inmortales*, vol. 3, Teorema, Barcelona.

Nord, Walter R. (1978), “Dreams of Humanization and the Realities of Power”, *The Academy of Management Review*, vol. 3, n<sup>o</sup> 3, <https://doi.org/10.5465/amr.1978.4305962>.

Nubiola, Jaime (2002), “La búsqueda de la verdad”, *Humanidades*, vol. 2, n<sup>o</sup> 1, pp. 23-65.

Olcese Santonja, Aldo (2005), *Teoría y práctica del buen gobierno corporativo*, Ediciones Jurídicas y Sociales SA, Barcelona.

Oppenheim, Felix E. (1982), *Dimensions of Freedom*, Hora SA, Barcelona.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos OCDE (2016), *Principios de gobierno corporativo de la OCDE y del G20*, Éditions OCDE, París.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos OCDE (2004), *Principios del gobierno corporativo de la OCDE*, Recuperado de [www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/37191543.pdf](http://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/37191543.pdf)

Palacio Gómez, Carlos Alberto (2014), “Biología cultural, psicología social y sinergia organizacional”, *Katharsis*, n<sup>o</sup> 18, pp. 165-190.

Parsons, Talcott (1963), “On the Concept of Power in Modern Societies”, *Proceedings of the American Philosophical Society*, vol. 107, n<sup>o</sup> 3, pp. 232-262.

Parsons, Talcott y Smelser, Neil J. (1956), *Economy and Society: A Study in the Integration of Economic and Social Theory*, The Free Press, Illinois.

Pen, Jan (1959), *The Wage Rate under Collective Bargaining*, Harvard University Press, Cambridge.

Pérez López, Juan Antonio (1991), “El Poder... ¿para qué?”, *Cuadernos Empresa y Humanismo* n<sup>o</sup> 29, Servicio de Publicaciones, Universidad de Navarra.

Pérez López, Juan Antonio (2002), *Fundamentos de la dirección de empresas*, Ediciones Rialp, Madrid.

Perrow, Charles (1991), *Sociología de las organizaciones*, McGraw Hill, Madrid.

Pfeffer, Jeffrey (1993), *El poder en las organizaciones*, McGraw Hill, Madrid.

Polo, Leonardo (2007), *Quién es el hombre: un espíritu en el tiempo*, (6<sup>a</sup> edición), Rialp, Madrid.

Porter, Lyman W.; Allen, Harold L. y Allen, Robert W. (1983), *Organizational Influence Processes*, Scott, Foreman, Glenview.

Poulantzas, Nicos (1978), *Poder político y clases sociales en el estado capitalista*, España Editores, V.

RAE (2017), *Diccionario de la Lengua Española*, Espasa, Madrid.

Ramírez-Escudero Valdés, José A. (2015), *Los consejos de administración: Gobierno y desgobierno de la empresa*, Ediciones Díaz de Santos, Madrid.

Riker, William H. (1963), "Some Ambiguities in the Notion of Power", *American Political Science Review*, vol. 58, n<sup>o</sup> 2, pp. 341-349.

Roa Rojas, Hernán y Roa Díaz, Cornelio (2012), *Código de comercio*, Editorial Ecoe, Bogotá.

Robbins, Stephen y Coulter, Mary (2005), *Administración* (octava ed.), Pearson, México.

Romanowsky, Zoe (2011), "On Leadership and Virtue: A Conversation with Alexandre Dianine-Havard", *Catholic Digest*, 9 de junio Moscú.

Rus, Salvador y Rodríguez, María Pilar (2012), *La realidad del poder en la familia y en la empresa familiar*, draft.

Russell, Bertrand (1938), *Power: A New Social Analysis*, Allen Unwin, Nueva York.

Russell, Bertrand (1968), *El poder en los hombres y en los pueblos*, Losada, Buenos Aires.

Schmidt, Sasha L. y Brauer, Mathias (2006), "Strategy Governance: how to Assess board Effectiveness in Guiding Strategy Execution", *Corporate Governance: An International Review*, vol. 14, n<sup>o</sup> 1, pp. 13-22.

Serna de la Garza, José María (2016), *Gobernanza global y cambio estructural del sistema jurídico mexicano*, Instituto de Investigaciones Jurídicas UNAM, México.

Shapley, Lloyd S. y Shubik, Martin (1954), "A Method for Evaluating the Distribution of Power in a Committee System", *American Political Science Review*, vol. 48, n<sup>o</sup> 3, pp.787-792.

Shleifer, Andrei y Vishny, Robert W. (1997), "A Survey of Corporate Governance", *Journal of Finances*, vol. 52, nº 2, pp. 737-783. Recuperado de: <http://scholar.harvard.edu/files/shleifer/files/survey-corpgov.pdf>

Simai, Mihali (1990), *Global Power Structure, Technology and World Economy in the Late Twentieth Century*, Akadémiai Kaidó, Budapest.

Spinoza, Baruch (1987), *Ética*, Alianza, Madrid.

Sukhdev, Pavan (2013), *Corporación 2020. Transformar los negocios para el mundo del mañana*, Ecoe Ediciones, Bogotá.

Tabra Ochoa, Edison Paul (2015), *Solidaridad y gobierno corporativo de la empresa: una mirada a los organismos internacionales*, J.M. Bosch, Barcelona.

Tawney, Richard Henry (1952), *Equality*, Allen & Unwin, Londres.

Thibaut, John W. y Kelley, Harold K. (1959), *The Social Psychology of Groups*, John Wiley & Sons, Nueva York.

Toffler, Alvin (1990), *El cambio del poder*, Plaza & Janés Editores, Barcelona.

Torelló, Joan Bautista (2010), *Psicología y vida espiritual*, (2ª edición) Ediciones Rialp, S.A., Madrid.

Trigo Oubiña, Tomás (2018), *Las virtudes*, EUNSA, Pamplona.

Trigo Oubiña, Tomás (2018a), *Moral fundamental*, EUNSA, Pamplona.

Trujillo Dávila, María Andrea; Guzmán Vásquez, Alexander y Prada Ramírez, Francisco Javier (2015), *Juntas directivas en el desarrollo del gobierno corporativo*, Editorial CESA, Bogotá.

Tushman Michael L. (1977), "A Political Approach to Organizations: A Review and Rationale", *Academy of Management Review*, vol. 2, nº 2, pp. 206-216.

Vaca Aguirre, Iván P. (2015), "Origen de los problemas administrativos estructurales empresariales, con enfoque sistémico", *Retos*, vol. 10, nº 1, pp. 193-204.

Vanney, María Alejandra (2009), *Libertad y estado. La filosofía jurídico-política de Álvaro D 'Ors*, Thomson, Reuters, Pamplona.

Weber, Max (2014), *Economía y sociedad*, Fondo de Cultura Económica, México.

Wrong, Dennis H. (1968), *Some Problems in Defining Social Problems*, University of Chicago, Chicago.

Wrong, Dennis H. (1979), *Power: Its Forms, Bases and Uses*, Harper & Eow, Nueva York.

Yela, Jeysson A. y Hidalgo, Clara I. (2010), "El poder en Foucault: bases analíticas para el estudio de las organizaciones", *Cuadernos de Administración*, n<sup>o</sup> 44, Universidad del Valle, Cali, pp. 57-70.

Yepes, Ricardo y Aranguren, Javier (2003), *Fundamentos de Antropología*, (6<sup>a</sup> edición). Eunsa, Pamplona.

Zaleznik, Abraham (1970), "Power and Politics in Organizational Life", *Harvard Business Review*, May-June, pp. 21-32.

Zubiri, Xavier (1985), *El hombre y Dios* (3<sup>a</sup> edición), Alianza editorial, Madrid.

# Cuadernos Empresa y Humanismo

## En español

- |      |   |      |  |
|------|---|------|--|
| Nº1  | <i>Aspecto financiero y aspecto humano de la Empresa</i><br>Vittorio Mathieu  | Nº12 | <i>El utilitarismo en la ética empresarial</i><br>Joan Fontrodona                    |
| Nº2  | <i>La interpretación socialista del trabajo y el futuro de la Empresa</i><br>Leonardo Polo                                  | Nº13 | <i>La empresa en la historia</i><br>Agustín González Enciso                          |
| Nº3  | <i>La responsabilidad social del empresario</i><br>Enrique de Sendagorta  | Nº14 | <i>La empresa entre la Economía y el Derecho</i><br>José Antonio Doral               |
| Nº4  | <i>El sentido de los conflictos éticos originados por el entorno en el que opera la Empresa</i><br>Juan Antonio Pérez López | Nº15 | <i>La empresa ante la nueva complejidad</i><br>Alejandro Llano                       |
| Nº5  | <i>Empresa y Cultura</i><br>Fernando Fernández  | Nº16 | <i>Empresa y libertad</i><br>Jesús Arellano  |
| Nº6  | <i>Humanismo y Empresa</i><br>Cruz Martínez Esteruelas  | Nº17 | <i>¿Qué es el humanismo empresarial?</i><br>Rafael Alvira                            |
| Nº7  | <i>Moralidad y eficiencia: líneas fundamentales de la ética económica</i><br>Peter Koslowski                                | Nº18 | <i>El rendimiento social de la Empresa</i><br>Jose M. Basagoiti                      |
| Nº8  | <i>La estrategia social de la empresa</i><br>Manuel Herrán Romero-Girón   | Nº19 | <i>Elementos configuradores de la actual valoración del trabajo</i><br>Tomás Melendo |
| Nº9  | <i>El trabajo directivo y el trabajo operativo en la empresa</i><br>Carlos Llano  | Nº20 | <i>Dirección y sistemas de mando</i><br>Manuel López Merino                          |
| Nº10 | <i>El altruísmo en la empresa</i><br>George Gilder  | Nº21 | <i>La índole personal del trabajo humano</i><br>Tomás Melendo                        |
| Nº11 | <i>Ricos y pobres. Igualdad y desigualdad</i><br>Leonardo Polo  | Nº22 | <i>La revolución social del management</i><br>Tomás Calleja                          |

- Nº 23 *Indicadores de la madurez de la personalidad*  
Enrique Rojas
- Nº 24 *Empresa y sistemas de cooperación social*  
Ignacio Miralbell
- Nº 25 *Humanismo para la dirección*  
Miguel Bastons
- Nº 26 *Actualidad del humanismo empresarial*  
Alejandro Llano
- Nº 27 *Notas sobre la cultura empresarial*  
Rafael Gómez Pérez
- Nº 28 *La importancia de la dinámica política para el directivo*  
Manuel Alcaide Castro
- Nº 29 *El poder...¿Para qué?*  
Juan Antonio Pérez López
- Nº 30 *La empresa y el ambiente socio-político en el umbral del nuevo siglo*  
Daniel Bell
- Nº 31 *La gestión del cambio en la empresa*  
Juan A. Díaz Alvarez
- Nº 32 *Hacia un mundo más humano*  
Leonardo Polo
- Nº 33 *Estudio histórico sistemático del humanismo*  
Higinio Marín
- Nº 34 *Humanismo estamental*  
Higinio Marín
- Nº 35 *Consideraciones sobre el activo humano de la empresa*  
Tomás Calleja
- Nº 36 *Ser el mejor. Hacer que otros también lo sean*  
(Sólo para empresarios)  
José María Ortiz
- Nº 37 *La Etica de la Sociedad de Consumo*  
Antonio Argandoña
- Nº 38 *Hacia una Economía Política Humanista*  
Ludwig Erhard
- Nº 39 *Las referencias sociales de la empresa*  
Tomás Calleja
- Nº 40 *Máximo Beneficio y Máxima Racionalidad*  
José María Ortiz
- Nº 41 *La inserción de la Persona en la Empresa*  
Armando Segura
- Nº 42 *Humanismo pericial*  
Higinio Marín
- Nº 43 *Dimensión humanista de la energía*  
Tomás Calleja
- Nº 44 *La empresa entre lo privado y lo público*  
Miguel Alfonso Martínez-Echevarría
- Nº 45 *Competitividad y cooperación como valores institucionales de la empresa*  
Santiago García Echevarría
- Nº 46 *Filosofía de la economía I - Metodología de la ciencia económica*  
Alejo J. Sison
- Nº 47 *La lógica del directivo: el control necesario y la confianza imposible*  
Pablo García Ruiz

- Nº 48 *La 'revolución' institucional de la empresa. El reto al directivo y a los recursos humanos*  
Santiago García Echevarría
- Nº 49 *Filosofía de la economía II- El ámbito austrogermánico*  
Alejo J. Sison
- Nº 50 *Valores éticos de la empresa*  
Juan Cruz
- Nº 51 *La empresa virtuosa*  
José María Ortiz
- Nº 52 *Las decisiones en la empresa: cálculo y creatividad*  
Miguel Bastons
- Nº 53 *Filosofía de la Economía III. Los fundamentos antropológicos de la actividad económica*  
Alejo J. Sison
- Nº 54 *La familia: un imperativo para la empresa*  
Ramón Ibarra
- Nº 55 *Variaciones sobre una crisis*  
Tomás Calleja
- Nº 56 *Pobreza, productividad y precios*  
Paolo Savona
- Nº 57 *Lo común y lo específico de la crisis moral actual*  
Rafael Alvira
- Nº 58 *La ética empresarial: una aproximación al fenómeno*  
Manuel Guillén
- Nº 59 *La dimensión política de la economía*  
Miguel Alfonso Martínez-Echevarría
- Nº 60 *Sobre la cooperación competitiva*  
Ana Fernández y Carmelo Lacaci
- Nº 61 *Organizaciones inteligentes en la sociedad del conocimiento*  
Alejandro Llano
- Nº 62 *La economía social de mercado de Ludwig Edhard y el futuro del estado de bienestar*  
Ana Fernández y Carmelo Lacaci
- Nº 63 *La persona humana en la empresa de fin de siglo*  
Carlos Llano
- Nº 64 *Estado, sociedad civil y empresa*  
Tomás Calleja
- Nº 65 *Sobre la confianza*  
Richard Brisebois
- Nº 66 *El protagonismo social de la empresa*  
Tomás Calleja
- Nº 67 *Dimensiones estéticas de la empresa*  
Rafael Alvira
- Nº 68 *La empresa como realidad estética*  
Ana Fernández
- Nº 69 *De la estética a la ética de la comunicación interna*  
Iñaki Vélaz
- Nº 70 *La respuesta empresarial a una nueva dinámica del empleo: ¿Eficiencia económica versus eficiencia social en clave ética?*  
Santiago García Echevarría
- Nº 71 *La Profesión: Enclave ético de la moderna sociedad diferenciada*  
Fernando Múgica
- Nº 72 *El Empresario servidor - líder*  
Enrique de Sendagorta
- Nº 73 *Peter Drucker (I): Hacia una biografía intelectual*  
Guido Stein

- Nº 74 *Peter Drucker (II): Sobre Empresa y Sociedad*  
Guido Stein
- Nº 75 *La literatura anglo-americana de la propiedad*  
Alejo José Sison
- Nº 76 *La empresa como sujeto de las relaciones internacionales*  
Javier Herrero
- Nº 77 *Clima y cultura empresarial*  
Iñaki Vélaz
- Nº 78 *Valores burgueses y valores aristocráticos en el capitalismo moderno: una reflexión histórica*  
Agustín González Enciso
- Nº 79 *Hacia una nueva teoría de la empresa*  
Miguel Alfonso Martínez-Echevarría
- Nº 80 *Los pliegues ocultos de las relaciones en la empresa*  
Tomás Calleja
- Nº 81 *La empresa entre el psicologismo y el conductismo*  
Miguel Alfonso Martínez-Echevarría
- Nº 82 *La tercera vía en Wilhelm Röpke*  
Jerónimo Molina Castro
- Nº 83 *Teorías de la empresa y crisis de la modernidad*  
Miguel Alfonso Martínez-Echevarría
- Nº 84 *Adam Smith: Interés particular y bien común*  
Raquel Lázaro Cantero
- Nº 85 *Violencia y modelos sociales. Una visión humanista*  
Tomás Calleja Canelas
- Nº 86 *El estado y la teoría económica. Ideas prospectivas del papel del estado en la economía*  
Ángel Rodríguez García-Brazales y Óscar Vara Crespo
- Nº 87 *Visiones racionalistas y románticas de la empresa*  
Miguel Alfonso Martínez-Echevarría
- Nº 88 *Los orígenes de la Teoría de la Empresa*  
Miguel Alfonso Martínez-Echevarría
- Nº 89 *Un modelo para comprender la empresarialidad*  
Eduardo García Erquiaga
- Nº 90 *Dirección de empresas en la economía del conocimiento*  
Marta Mas, Alfonso Corrales e Iñaki Vélaz
- Nº 91 *El autocontrol de la gestión en organizaciones públicas*  
Omar Urrea Romero
- Nº 92 *Los contratos son lo que son*  
José Antonio Doral
- Nº 93 *Introducción al octógono*  
Manuel Alcázar García
- Nº 94 *Consensualismo y gobierno político*  
María Alejandra Vanney
- Nº 95 *La relación entre Política y Ética en Charles Péguy*  
Antoinette Kankindi
- Nº 96 *Las Racionalidades de la Economía*  
Ricardo F. Crespo
- Nº 97 *Una biografía intelectual de Alasdair Macintyre*  
Juan González Pérez

- Nº 98 *La China Sung. Un ensayo de modernidad en el año mil*  
Alberto Serna
- Nº 99 *Las Organizaciones Primarias y las Empresas. Primera Sección*  
Leonardo Polo
- Nº 100 *Las Organizaciones Primarias y las Empresas. Segunda Sección*  
Leonardo Polo
- Nº 101 *Políticas de Humanismo ausente*  
Tomás Calleja
- Nº 102 *Modelos de Familia*  
José Javier Castiella
- Nº 103 *Imaginación y Economía*  
Gonzalo Carrión
- Nº 104 *Max Weber y la Unión Europea*  
Pablo Otegui
- Nº 105 *Beijing 2008: Luces y sombras en la China emergente*  
Alberto Serna
- Nº 106 *Arquetipos para el desarrollo personal*  
Sol Quesada
- Nº 107 *Las bases del Sistema Económico.*  
*El giro social del acceso al crédito.*  
José Antonio Doral
- Nº 108 *Génesis del concepto de interés propio.*  
Germán Roberto Scalzo
- Nº 109 *Potestas, Auctoritas y Estado Moderno.*  
María Alejandra Vanney
- Nº 110 *El bien común como finalidad de la empresa.*  
José Carlos Fernández Duarte
- Nº 111 *Sen y Aristóteles: Razón práctica y economía.*  
Ricardo F. Crespo
- Nº 112 *Competitividad y modelo de sociedad. Una referencia humanista de progreso.*  
Tomás Calleja
- Nº 113 *El sentido de la actividad económica en Aristóteles.*  
Germán R. Scalzo
- Nº 114 *La orientación al servicio, los roles y la formación de los mandos intermedios en las organizaciones de servicio.*  
Lucio Lescano Duncan
- Nº 115 *La confianza como base de la relación empresa-Estado: una perspectiva a la luz del bicentenario de las emancipaciones hispanoamericanas.*  
Luis María Caballero
- Nº 116 *Empresa y Humanismo, 25 años de un imposible hecho realidad.*
- Nº 117 *Estados e Instituciones Financieras Internacionales.*  
Rosana Garcíandía Garmendia
- Nº 118 *La Racionalidad en Max Weber*  
Germán Roberto Scalzo Molina
- Nº 119 *Somalia: fragilidad y perspectivas de futuro*  
Rosana Garcíandía (ed.)
- Nº 120 *Modelos de empresa y ética*  
Gastón Escudero Poblete
- Nº 121 *La formación retórica del gobernante.*  
*Un imprescindible olvidado*

- Nº 122 *Praxis. Fundamentos de ética empresarial*  
Javier Pinto
- Nº 123 *Humanizar emprendiendo. Homaje a Rafael Alvira.*
- Nº 124 *Perspectivas clásicas y modernas de las virtudes en la empresa (I)*
- Nº 125 *Cuando las matemáticas suplantaron a la economía*  
Miguel Alfonso Martínez-Echevarría y Ortega
- Nº 126 *Perspectivas Clásicas y Modernas de las virtudes en la empresa (II)*
- Nº 127 *La Evolución de la asignatura de Business Policy en la Harvard Business School*  
Jorge Iván Gómez Osorio
- Nº 128 *¿Tiene sentido una teoría de la empresa?*  
Miguel Alfonso Martínez-Echevarría
- Nº 129 *Calling: El trabajo como vocación en la Psicología Positiva*  
Omar Rodríguez Bagnato
- Nº 130 *Empresa y bienes públicos*
- Nº 131 *Tratado sobre el origen y la naturaleza, el derecho y los cambios de las monedas*  
Nicolás de Oresme
- Nº 132 *Claves antropológicas del cambio en las organizaciones*  
Antonio Sastre
- Nº 133 *Optimismo*  
Iñaki Vélaz Rivas

- Nº 134 *Fundamentos filosóficos para una empresa dialógica*  
Álvaro Abellán-García Barrio
- Nº 135 *Empresa, política e innovación social*
- Nº 136 *La idoneidad y el riesgo de mala conducta en el sistema financiero.*  
Farida Saraid Paredes Falconi

### En inglés

- Nº9 *Managerial work and operative work within enterprise*  
Carlos Llano
- Nº10 *The altruism of enterprise*  
George Gilder
- Nº15 *Business and the new complexity*  
Alejandro Llano
- Nº17 *Enterprise and Humanism*  
Rafael Alvira
- Nº22 *The social revolution of management*  
Tomás Calleja
- Nº30 *The socio-political environment that enterprise may face*  
Daniel Bell



---

**EMPRESAS EXTRAORDINARIAS**

BBVA

EL CORTE INGLÉS, S.A.

IDOM

SENER INGENIERÍA Y SISTEMAS

---

**EMPRESAS ASOCIADAS**

AESE - PORTUGAL

INSTITUTO INTERNACIONAL SAN TELMO

---

**FOROS**

FORO ALAVÉS DE EMPRESA Y  
HUMANISMO

FORO DE EMPRESARIOS DE ASTURIAS

FORO DE EMPRESARIOS DE CASTILLA Y  
LEÓN

FORO EMPRESARIAL REGIÓN DE MURCIA

FORO DE EMPRESARIOS DE NAVARRA

FORO UMBRO PER L'IMPRESA

FORO EMPRESA, HUMANISMO Y  
TECNOLOGÍA DE LA COMUNIDAD

VALENCIANA

FORO ANDALUZ HUMANISMO Y EMPRESA

---