



www.ieem.edu.uy

ESCUELA DE NEGOCIOS
UNIVERSIDAD DE MONTEVIDEO

GOBIERNO INSTITUCIONAL: LA DIRECCIÓN COLEGIADA

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

LUIS MANUEL CALLEJA
Profesor del IEEM

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

Después de años de idealización del líder empresarial y social se ven indicios de vuelta a la sabiduría del gobierno colegial, tanto en instituciones sociales como en las instancias de gobierno corporativo de firmas profesionales y empresas. El gobierno colegiado se ha empleado para evitar los personalismos y tiranías propios de formas autocráticas e incluso democráticas. Pero es tan paradójico que se necesitan adaptaciones específicas a cada tipo de institución. La colegialidad es más exigente que las formas democráticas de dirección: necesita el concurso y ponderación de todos –con sus opiniones y puntos de vista– de forma que tras una votación, la fracción perdedora no se sienta irremediabilmente excluida. La consecuencia directa es que los miembros del colegiado han de tener unidad de propósito pero también de criterio para alcanzar esos objetivos. Por eso, la colegialidad es la forma más apropiada para la sostenibilidad de las organizaciones, objetivo prioritario del gobierno corporativo.

¿Qué se precisa para gobernar?

Cada modo de gobierno puede ser adecuado a asuntos y situaciones distintas, ya que no existe una forma única, universal y acabada de dirigir. La personalista es insustituible para situaciones de



Después de años de idealización del líder empresarial y social se ven indicios de vuelta a la sabiduría del gobierno colegial

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

En la conducción de cualquier institución se precisan de los tres

modos, de aquí que –como mínimo– suelen distinguirse al menos dos órganos: el de gobierno y el ejecutivo. Si se mezclaran ambos se corre el riesgo de comprometer lo de más al fondo, del largo plazo, lo institucional, la continuidad. Se trata, por tanto, de hacer participar a los mejores miembros expertos en torno a los asuntos más importantes y en la ejecución menuda de los acuerdos y decisiones alcanzados.

Es pues un modo más “aristocrático” que democrático, en el sentido del concurso de los mejores –la areteia de la Grecia clásica–, que precisa “Claridad mental y elegancia personal” para usarlo: claridad para distinguir los modos según los asuntos, y elegan-

Presentación

Libro. La obra Gobierno Institucional, la dirección colegiada de Luis Manuel Calleja y Mercedes Rovira, se presentará el 17 de noviembre a las 18.30 horas en el IEEM (Lord Ponsonby 2530). Estarán como invitados Orlando Dovat y Tomás Linn. Confirmar asistencia a info@ieem.edu.uy

cia... porque nos equivocaremos tanto como los demás miembros del órgano colegiado.

La colegialidad es variopinta...

Aquellos que cuenten con una amplia experiencia personal en la formación de equipos de trabajo colegiados están en condiciones de aportar a la vez una honda comprensión de su naturaleza y fundamentos. Es necesario mostrar la variedad de formas de implantación y uso de la colegialidad. Por estas razones el libro “Gobierno Institucional. La dirección colegiada” es un trabajo multidisciplinar de cinco autores: una profesora uruguaya de filosofía con experiencia de gobierno en el ámbito académico –Mercedes Rovira–, un profesor de la Universidad de Navarra de organización eclesiástica, un profesor y consultor de firmas de servicios profesionales de la misma universidad, un ingeniero mexicano director de programas de perfeccionamiento directivo, y un físico español profesor de escuelas de negocio; todos con experiencias de gobierno colegiado.

El prólogo corre a cargo del profesor Rafael Alvira, quien tras leer el libro redactó un prólogo de obligada lectura: incluso los coautores hemos comprendido mejor aquello que escribimos gracias a él.

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