

# El poder en la empresa

Miguel Ángel Gallo

Business Academics



Libros de Cabecera

# El poder en la empresa

Miguel Ángel Gallo

En las empresas de negocios el poder más pleno, el poder que resulta más decisivo para el futuro de la organización y, por tanto, para el futuro de las personas que la forman, se ejerce en su proceso de gobierno y dirección.

En ***El poder en la empresa***, el profesor Gallo pretende ayudar a comprender mejor la concepción y el ejercicio del poder en la empresa, en sus órganos de gobierno y dirección, y por los hombres y mujeres que en ella trabajan; asimismo, tiene el deseo de contribuir a la mejora de unos y otros en su ejercicio.

El profesor Gallo plantea diversas cuestiones esenciales del ejercicio del poder en la empresa:

- La exigencia de una finalidad adecuada para un correcto ejercicio del poder.
- La escasez del poder más pleno en la empresa.
- La incidencia de las preferencias personales en el ejercicio del poder.
- Los límites voluntarios del poder y la relevancia de la colegialidad en el gobierno de la empresa.
- La necesidad de la educación para el ejercicio del poder.

**«La obra de Miguel Ángel Gallo plantea unas reflexiones imprescindibles para quienes ejercitan el poder en las organizaciones. Además, y frente a una concepción legalista del gobierno corporativo, constituyen un fundamento necesario para afrontar el buen gobierno de las empresas. Sólo este puede garantizar unas empresas orientadas a largo plazo y respetadas por la sociedad».**

Jordi Canals, Director General del IESE

Business Academics

IBIC: K/JG  
ISBN: 978-84-944339-2-4



**Libros de Cabecera**

[www.librosdecabecera.com](http://www.librosdecabecera.com)

# **El poder en la empresa**

Miguel Ángel Gallo

Prólogo de Jordi Canals

**Libros de Cabecera**  
[www.librosdecabecera.com](http://www.librosdecabecera.com)

Barcelona - Madrid

1ª edición: febrero 2016

© 2016 Miguel Ángel Gallo

© 2016 Libros de Cabecera S.L.  
Rambla de Catalunya, 53, 7º G  
08007 Barcelona (España)  
[www.librosdecabecera.com](http://www.librosdecabecera.com)

Reservados todos los derechos. Queda rigurosamente prohibida, sin la autorización escrita de los titulares del copyright, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio o procedimiento, incluidos la reprografía y el tratamiento informático, así como la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo públicos.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, [www.cedro.org](http://www.cedro.org)) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

Diseño de la colección: Erola Boix

Editor: Llorenç Rubió

Cubierta: Nèlia Creixell

Maquetación: Nèlia Creixell

ISBN: 978-84-944339-2-4

eISBN: 978-84-944339-3-1

IBIC: KJG

Depósito Legal: B 2796-2016

Impreso por DC PLUS, Serveis editorials, scp

Impreso en España - *Printed in Spain*

A Miryam

# Índice

<b>Prólogo</b> de Jordi Canals	9
<b>Introducción</b>	13
<b>I. El poder en la empresa</b>	29
1. Origen del poder	33
2. <i>Potestas y auctoritas</i>	37
3. Poder: conocimiento y voluntad	45
4. Poder: autonomía en el trabajo en la empresa	51
5. El poder como recurso limitado en la empresa	59
<b>II. Preferencias personales en el ejercicio del poder</b>	67
6. Preferencias personales en la literatura sobre empresa	71
7. Racionalidad limitada y sesgada	75
8. Procesos de gobierno y dirección general estratégica	79
9. Estilos en el ejercicio del poder	95
10. Identificación de preferencias personales	101
<b>III. El poder y los órganos de la administración de la empresa</b>	105
11. La empresa como comunidad de personas	109
12. Comunidad de personas y «participación»	113
13. Junta general de accionistas. Asamblea de propietarios	133
14. Consejo de administración	137
<b>IV. Moderación del poder en la empresa</b>	149
15. Ética y moderación del poder	155
16. La moderación voluntaria del poder	159
17. Algunos modos de moderar el poder	165

<b>V. Prepararse para ejercer el poder</b>	173
<b>18.</b> La persona con poder en la sociedad	177
<b>19.</b> Aprender y enseñar a ejercer el poder	183
<b>20.</b> Enseñanza y aprendizaje del ejercicio del poder en el proceso de gobierno y dirección general	189
<b>Conclusiones</b>	199
<b>Notas</b>	203
<b>Bibliografía</b>	213

# Prólogo

La erosión de la reputación de las empresas en el mundo occidental durante los últimos años es un fenómeno tan real como preocupante. Las empresas son instituciones necesarias en la sociedad: la mayoría de empresas producen y venden bienes y servicios útiles, crean ocupación, generan riqueza, y son fuente de innovación y progreso social. No deja de ser paradójico que, en nuestra época, el reconocimiento del papel decisivo de la empresa en la sociedad vaya acompañado de una crítica desde la sociedad hacia la empresa.

El Profesor Miguel Ángel Gallo, en esta obra que tengo el privilegio de presentar, aborda una cuestión fundamental: el poder y su ejercicio en el ámbito de la empresa, cuestión que está relacionada con la paradoja descrita. De hecho, la caída de la reputación de las empresas no se debe, por lo general, a la baja calidad de sus productos o servicios: se debe, realmente, al deficiente ejercicio del poder en las organizaciones. En efecto, los abusos de poder motivados por la codicia o el beneficio particular son numerosos en nuestra sociedad: la ocultación de información, la violación de un contrato, la lesión de derechos legítimos de terceros o el engaño en la descripción de las cualidades de un producto o servicio, son manifestaciones de un perverso uso del poder en la empresa.

De otra parte, la creciente importancia del gobierno corporativo de las empresas en nuestra sociedad está relacionada con los beneficios que una mejor calidad de gobierno puede tener sobre los resultados de la empresa, y su capacidad de competir y proyectarse a largo plazo. La lógica subyacente es que el buen gobierno modula el ejercicio del poder y ayuda a mejorar la calidad de las decisiones a largo plazo.

El Profesor Gallo plantea, entre otras, tres cuestiones esenciales del ejercicio del poder en la empresa. La primera es que el ejer-



cicio del poder debe tener una finalidad adecuada. De lo contrario, acabará siendo ineficiente y poco ejemplar. El Profesor Juan Antonio Pérez López, en *Naturaleza y desarrollo del liderazgo* (1990) intentaba responder a una pregunta clásica de la ciencia política, del derecho y de la dirección de empresas: «El poder, ¿para qué?». El poder –según Pérez López– debe ejercitarse para lograr los objetivos a largo plazo de la organización, y que incluyen el aprendizaje positivo y la mejora de las personas que la componen. El Profesor Gallo conecta directamente con el pensamiento del Profesor Pérez López y la respuesta que ofrece a aquella pregunta: la empresa es una comunidad de personas y el primer ejecutivo debe tener presente esta realidad en su estrategia. Esta perspectiva nos aleja de una concepción mecanicista del poder, orientada a conseguir sólo beneficios económicos a corto plazo y, aunque no se diga de este modo, sin importar cómo se consiguen. Esta concepción es insuficiente y, además, no es difícil ver que en ella se encuentra una buena parte de los problemas actuales de reputación de las empresas occidentales en el siglo XXI.

La segunda cuestión que deseo destacar sobre el libro del profesor Gallo es la reflexión que efectúa sobre la necesidad de la educación para el ejercicio del poder. Esta necesidad es exigida para quienes detentan un poder y una responsabilidad en la empresa por vez primera, pero también para aquellos con muchos años de experiencia en el ejercicio del poder. Una educación adecuada exige ampliar la profundidad y el horizonte de la competencia profesional, pues sin ésta no puede haber ejercicio prudente de poder. Al mismo tiempo, aquella educación exige un crecimiento en las virtudes del gobernante. En una época global y digital en la que parece que las cualidades esenciales en la vida de la empresa son la velocidad, la experiencia inmediata del cliente o la conectividad, resulta aleccionador comprobar la validez de las virtudes y capacidades que ayudan

a desarrollar personas aptas para el gobierno de las organizaciones y de las personas, virtudes que potencian la autoridad moral desde la que se debe ejercitar el poder.

Finalmente, el Profesor Gallo plantea la cuestión de los límites voluntarios del poder y la relevancia de la colegialidad en el gobierno de la empresa. Frente al planteamiento de subrayar en exceso la figura del primer ejecutivo o del emprendedor visionario como un sujeto aislado, dotado de unas capacidades extraordinarias y una enorme voluntad para iniciar o impulsar un proyecto empresarial, el Profesor Gallo destaca el papel del equipo, la colegialidad y la responsabilidad compartida del gobierno en una organización. La colegialidad no sólo preserva mejor el poder de su posible abuso; es también una garantía de una mejor calidad en la toma de decisiones.

La obra de Miguel Ángel Gallo plantea unas reflexiones imprescindibles para quienes ejercitan el poder en las organizaciones. Además, y frente a una concepción legalista del gobierno corporativo, constituyen un fundamento necesario para afrontar el buen gobierno de las empresas. Sólo este puede garantizar unas empresas orientadas a largo plazo y respetadas por la sociedad.

**Jordi Canals**, Director General del IESE

# Introducción

## El poder como recurso

En las empresas de negocios el poder más pleno, el poder que resulta más decisivo para el futuro de la organización y, por tanto, para el futuro de las personas que la forman, se ejerce en su proceso de gobierno y dirección.

El poder, así entendido, como capacidad y como ejercicio de la misma en el proceso de gobierno y dirección, es un «recurso escaso» en la empresa, en el sentido de ser un recurso cuya disposición plena está limitada a pocas personas que, además, habitualmente, lo ostentan durante períodos de tiempo prolongados.

Que el poder más pleno sea un recurso escaso en la empresa tiene su origen en razones de diversos tipos. Una de ellas es la propia legislación, pues la legislación sobre 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 que, en su caso, puede ser sustituido por uno o varios administradores únicos. En la gran mayoría de las empresas de un país, la propiedad se encuentra concentrada en una, dos o muy pocas personas y ellas mismas son quienes las administran ejerciendo el poder. En las empresas con muchos propietarios, estos ejercen el poder supremo en la asamblea que acostumbra a reunirse pocas veces por año, durante un tiempo que es necesariamente escaso para conducir en la práctica el proceso de gobierno y dirección, y el poder para la administración ordinaria es ejercido por los miembros del consejo de administración, elegidos por ellos en la asamblea, grupo normalmente

formado por un número pequeño de personas, o por los administradores únicos.

La legislación sobre otros tipos de sociedades mercantiles, como las cooperativas o las comanditarias, confiere el poder para su administración a otros órganos rectores, frecuentemente formados por muchas personas, que solo actúan operativamente en la toma de algunas más bien pocas decisiones, siendo confiada la conducción ordinaria de la sociedad a un órgano formado por un número mucho más reducido de personas.

Otra de las causas de que el poder sea un recurso escaso tiene su origen en la propia naturaleza de la empresa. Esta, para cumplir con su función social, precisa de unidad en sus fines y en los medios que emplea para alcanzar dichos fines, es decir, unidad en su estrategia y en su organización; por otra parte, la empresa no está sola en el mercado, y sí quiere sobrevivir, avanzar y desarrollarse, debe reaccionar con rapidez a las acciones de los competidores y a los cambios en las intenciones de los clientes y de los proveedores. La unidad y la rapidez hacen conveniente que el grupo de personas que está al frente del proceso de gobierno y dirección sea reducido pues, habitualmente, la participación de muchas personas en el poder más pleno entorpece la flexibilidad del proceso.

La forma como se acostumbra a abordar el incremento de complejidad en la empresa es también con frecuencia causa de que el poder sea un recurso escaso. Este incremento de la complejidad en la empresa es connatural con su desarrollo, crecimiento y evolución; tratar la complejidad, resolverla acertadamente es muy difícil, se precisa para ello de personas con elevada profesionalidad en gobernar y dirigir organizaciones, personas que tengan una gran confianza entre ellas para trabajar acertadamente en equipo, que exista la unidad de fines y medios citada en el párrafo anterior y que todas las relaciones contractuales

estén acertadamente ordenadas. Frente a estas dificultades, en muchos casos, tratan de solventar la complejidad mediante un ejercicio coactivo del poder por parte de muy pocas personas que están de acuerdo en actuar de esta manera. Manera de ejercer el poder que puede «vencer» el problema complejo pero no puede «convencer» al resto de personas que forman la organización para esforzarse en una unidad que siempre simplifica, por lo que los resultados a largo plazo de esta manera de actuar son siempre dudosos<sup>1</sup>.

Finalmente, citar también como una importante razón para que el poder sea un recurso escaso en la empresa, la natural tendencia a conservarlo, a no perderlo, que se da en la mayoría de las personas que fundan o compran una empresa y la gobiernan y dirigen; tendencia que es también muy frecuente en las personas que son contratadas por los propietarios para desempeñar responsabilidades de gobierno y dirección. En muchas ocasiones se piensa que estas personas conservan el poder por codicia, incluso por haberse corrompido en su ejercicio y necesitar seguir ejerciéndolo para encubrir algunos de sus actos<sup>2</sup>, pero la tendencia a conservar el poder tiene motivos más amplios y profundos como es, por ejemplo, el de tener la capacidad de decidir las actividades a realizar por otras personas.

Todas estas razones hacen que los cambios de personas que ejercen el poder sean poco frecuentes en la mayoría de las empresas. Los pocos cambios que se dan son habitualmente originados por situaciones especiales como las de enfermedad, incapacidad, fallecimiento, sustitución de unos propietarios por otros, crisis económicas con duras consecuencias negativas para la empresa, etc.; y pocas veces por situaciones positivas de cambio de la persona con poder a otro trabajo de mayor nivel o de un salto cualitativo de la empresa que hace preciso incorporar nuevas personas con capacidades superiores.

Como es bien conocido, en las empresas medianas y grandes hay más procesos que el de su gobierno y dirección, y hay más personas que ejercen poder que aquellas que ostentan el poder pleno al que hasta ahora se hecho referencia. Este otro nivel de poder, limitado en un mayor o menor grado, que muchas personas reciben de sus superiores en la empresa, en razón de sus capacidades y responsabilidades en la organización, no tiene habitualmente la característica de ser un recurso escaso en la empresa, incluso en ocasiones hay dificultad para encontrar personas que quieran y sepan ejercerlo. Sin embargo, es verdadero poder y para su buen ejercicio se requieren hábitos positivos similares a los que son precisos para el buen ejercicio del poder más pleno.

Comprender cómo se articula organizativamente la asignación de estos poderes más limitados en los demás procesos de la empresa y qué personas son las adecuadas para desempeñar las responsabilidades de menor nivel, asignar las responsabilidades y evaluar su desempeño, es uno de los saberes más difíciles en la empresa. En realidad, es uno de los actos más auténticos de gobierno de una organización, pues gobierno es encontrar el sitio para cada persona<sup>3</sup>.

La empresa es una comunidad de seres libres que se unen, y llevando a cabo una obra común se desarrollan como personas. El ejercicio del poder pleno y del poder limitado es un elemento clave para el propio desarrollo y para el desarrollo de los demás, por eso en la empresa se debe avanzar en modos de ampliar la participación de todos. La participación en las decisiones es un ejercicio de poder y, como tal, se debe hacer en el marco de la legislación sobre empresa y en el marco de lo establecido en sus estatutos. La participación debe orientarse hacia la mejora de la organización y de sus resultados, por ello debe apoyarse en la competencia profesional de quienes van a participar, y tener como meta del cumplimiento cabal de la función social de la empresa.

Encontrar maneras prácticas de participar en las decisiones e implantarlas en empresas complejas, grandes, y medianas, haciéndolo dentro del marco de las tres premisas recién citadas: apoyarse en una auténtica competencia profesional, cumplir la legislación y la función social de la empresa; es, como se verá en un capítulo posterior, un reto al desarrollo de la *auctoritas* de las personas y un reto a la voluntaria y eficaz moderación de la *potestas* de quienes ostentan el poder más pleno<sup>4</sup>.

Las personas, que de acuerdo con la legislación y los estatutos reciben poder en la empresa, tienen la doble obligación de estar dispuestos a ejercerlo y la de ejercerlo bien. No es responsable inhibirse aunque de hecho se observen frecuentes inhibiciones en la vida real<sup>5</sup>.

La disposición a ejercerlo se puede materializar dentro de un amplio espectro de opciones, que va desde cederlo a otros y supervisarles estando fuera de la empresa, hasta ejercerlo plenamente en las actividades del día a día. Entre estos dos extremos se dan múltiples y diferentes formas de involucrarse en el proceso de gobierno y dirección. Pero es disposición a cumplir, no es inhibición plena o inhibición caprichosa, selectiva o temporal, difícil de predecir por los demás responsables de la empresa. Para ejercer bien el poder hay que saber hacerlo, y es este un saber profesional, es conocer como desempeñar una profesión, la profesión de gobernar y dirigir una organización que con su estrategia actúa en un entorno competitivo, sirve a la sociedad contribuyendo al bien común, y crea riqueza económica. Es un saber no solo formado por conocimientos sino un saber que está articulado sobre una estructura de virtudes o hábitos humanos de buen gobierno<sup>6</sup>.

Las personas que tienen el poder más pleno en la empresa, bien porque la compran o la reciben en herencia, o porque ellos la fundaron y desarrollaron, no deberían nunca estar convencidos

de que ellos serán completamente capaces de gobernarla y dirigirla en el futuro.

Alcanzar la propiedad de una empresa no equivale a tener los saberes recién indicados, así como tampoco haberlo hecho bien en el pasado equivale a poseer los saberes necesarios para hacerlo bien en un futuro que será distinto. A pesar de la evidencia de la afirmación recién hecha, ostentar el poder conduce, frecuentemente, al convencimiento de que sí se poseen los saberes necesarios para ejercerlo, olvidando que todo ser humano tiene limitaciones en sus potencias superiores; su inteligencia, su voluntad y sus sentimientos están limitados y sesgados en razón de carencias y de preferencias personales.

Quien ostenta poder en la empresa tiene la obligación de mejorar sus cualidades para ejercerlo bien. La responsabilidad de mejorar sus conocimientos, no solo estando al día, sino dedicando el tiempo necesario para pensar en innovar. La responsabilidad de mejorar su voluntad, de manera especial en relación con el hábito de la justicia. «La justicia es la virtud de los que disponen de poder: la virtud del más fuerte. El débil no necesita virtud para estar interesado por la simetría, se interesa simplemente porque es la manera de mejorar su posición» (Spaeman, 2010, p.68)<sup>7</sup>. La responsabilidad de contrastar sus preferencias personales, estudiando otras opiniones con disposición a cambiar la propia, y moderar así sus intenciones personales en lo que sea preciso.

La legislación sobre sociedades de capital, sin hacer referencia explícita a las preferencias personales, si prevé que el consejo de administración sea un órgano en el que se trabaje colegialmente; cuando personas profesionalmente competentes así lo hace la moderación de sus preferencias es más fácil de alcanzar. «Al implicarnos en un coloquio –hecho de lucidez, comprensión y veracidad– nos dejamos conducir por una fuerza que supera



nuestras individuales preferencias, que reduce nuestros prejuicios, y atempera nuestros individuales intereses» (Llano, 2007-B, p.31).

## **Estructura y contenido del libro**

En este libro se tiene la intención general de comprender mejor cómo el poder es concebido y ejercido en la empresa, en sus órganos de gobierno y dirección, y por los hombres y mujeres que en ella trabajan; y se tiene también el deseo de ayudar a la mejora de unos y otros en su ejercicio<sup>8</sup>.

En la primera parte, **I. El poder en la empresa**, se analiza la naturaleza y el origen del poder, siguiendo las afirmaciones de conocidos pensadores y tomando referencia de dos puntos de la Sagrada Escritura. Los resultados de este breve análisis se ponen en contraste con la diferente manera de concebir el mismo tema que acostumbran a tener los propietarios y las demás personas que ostentan el poder más pleno en la empresa. Manera de concebirlo que muestra desconocimiento pues ve el origen del poder exclusivamente en la propiedad, porque la legislación así lo establece, y ve su naturaleza como una naturaleza más pobre, restringida y mecánica, con menores responsabilidades y exigencias personales, y con un mayor convencimiento de que personalmente ya se poseen las cualidades precisas para ejercerlo.

En esta primera parte también se avanza en la amplia significación que llega a tener para el estudio y ejercicio del poder en la empresa, la distinción hecha por d'Ors (Domingo, 1987, p.51) entre *auctoritas* como «saber» reconocido, sabiduría, y *potestas* como «poder» reconocido, fuerza.

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 anteriormente citado, y justifica la *potestas* concedida por la propiedad del capital. Es como si la *potestas* enriqueciera sus cualidades y derechos en razón de la *auctoritas* que la persona alcanza. Reconocer la distinción entre *auctoritas* y *potestas* es, como se verá, de gran ayuda para el diseño de una organización formal, para el funcionamiento de la organización formal y de la informal, para la comprensión de los estilos de dirección y de liderazgo y, extraordinariamente importante, para ayudar a que el poder no sea un recurso tan escaso en la empresa.

Más adelante se profundiza en la distinción entre el proceso de gobierno y el proceso de dirección de la empresa. Los procesos más fundamentales de la misma pues son los que la conducen a ser lo que es, a conformar la propiedad y el poder, y a actuar como actúa.

Cualquier proceso es mucho más que la toma de las decisiones que le son propias, pero los procesos se concretan en las decisiones tomadas, de aquí la conveniencia del esfuerzo para distinguir en cada empresa las decisiones de gobierno y dirección de las demás decisiones aunque la frontera entre unas y otras no pueda ser nítida.

Para cumplir sus finalidades la empresa precisa de una estructuración de responsabilidades, de una asignación de éstas a personas concretas a las que se les reconoce socialmente poder, *potestas*, pero si la selección de la persona y la asignación del poder no está en estrecha relación con los saberes, *auctoritas*, de las personas para cumplir las responsabilidades, la organización formal de la empresa está condenada al fracaso.

**En II. Preferencias personales en el ejercicio del poder** se estudia otro aspecto crítico del ejercicio del poder pleno en la empresa: la influencia que tienen las preferencias personales de las personas que la gobiernan y dirigen.

La realidad y la importancia de esta influencia es, con frecuencia, desconocida o al menos no tenida en cuenta de forma explícita, es decir, olvidada, por las propias personas que conducen las empresas y también por las personas que les ayudan. Sin embargo, esta influencia fue identificada con claridad desde el principio del estudio riguroso de los saberes sobre la organización de las empresas de negocios.

La racionalidad de todo hombre y mujer de empresa es incompleta. No solo está limitada por la falta de conocimientos y por fallos en la voluntad, sino que también está sesgada por sus sentimientos, por sus tendencias y por sus inclinaciones.

Quienes ejercen el poder de gobierno y dirección en la empresa no solo quieren resultados económicos en la misma, sino que también quieren dar juego a sus preferencias personales, en razón del fuerte compromiso afectivo que toda persona tiene consigo misma.

Con la intención de descubrir en qué puntos puede ser mayor la influencia de las preferencias personales, se entra con más detalle en el estudio de las distintas fases del proceso de gobierno y dirección de la empresa de negocios. Como es natural, dicha influencia es más elevada en las fases que conducen a la elección de alternativas de futuro para la empresa pues con alta frecuencia las preferencias son el origen y el final del énfasis que se pone en unas u otras alternativas. La influencia es también especialmente importante en las fases que conducen a la elección de las personas en las que apoyarse para implantar la estrategia de la empresa, por el compromiso que se adquiere con ellas y sus importantes consecuencias en la consecución de los resultados. Y es de definitiva importancia en la elección y aplicación de los sistemas de conducción de las personas clave, pues con estos sistemas se pretende influir en lo más profundo de sus capacidades y en la aplicación de estos sistemas queda defini-

tivamente al descubierto el grado de confianza que existe entre quienes ejercen el poder.

El modo de ejercer el poder va creando hábitos, y la repetición de estos hábitos da lugar a lo que se conoce como «estilos de dirección». Entre estos estilos de dirección se destacan tres: el estilo «incremental» propio de un hábil político, cuyo extremo sería la manipulación; el estilo «directivo» propio de quien prefiere enfrentar los problemas de cara, cuyo extremo sería la dictadura; y el estilo «institucional», que superando los dos anteriores se apoya en el desarrollo de las personas y el logro de la unidad por la vivencia de los valores propios de una institución. Todo estilo de dirección, además de *potestas* necesita de *auctoritas*, pero el estilo «institucional» es el que mayor nivel de *auctoritas* y de ejemplaridad precisa.

La afirmación de Zubirí (1985, p.91): «Cuando el poder compete no a las cosas reales sino simplemente a la realidad de ellas, el poder real se torna en algo más radical, en el poder de lo real», orienta toda la parte **III. El poder y los órganos de la administración de la empresa** hacia un nuevo esfuerzo por buscar y conocer qué es real en el gobierno y dirección de la empresa. Como en esta parte se irá comentando, la realidad en la empresa está formada por muchos elementos, por las relaciones entre ellos y por sus evoluciones, dependiendo todo de las circunstancias concretas de cada situación. En su identificación se corre el riesgo de la parcialidad si únicamente se tiene en cuenta lo que indica sobre el ejercicio del poder la legislación de las sociedades del capital, y no se estudia el poder como poder en el gobierno y dirección de una comunidad de personas.

El concepto de empresa como una comunidad en la que las personas se asocian para realizar una obra común, se desarrolla en el marco de la filosofía personalista que, como reacción a los enfrentamientos entre comunismo y capitalismo, coloca a la persona, su trabajo y su mejora en el centro de toda reflexión.

Para una mejor apreciación de lo real en el ejercicio del poder es necesario un esfuerzo para armonizar la visión que surge de la legislación actual y la visión que se desprende de esta filosofía personalista.

Un elemento básico en el desarrollo de la empresa como comunidad de personas es el diseño e implantación de la participación de las personas que la forman en su gestión, en su propiedad y en los resultados que se logran. Las posibilidades de llevar a la práctica una verdadera y significativa participación en las empresas de negocios acogidas a la legislación de sociedades de capital son muy distintas según su tamaño, la estructura de su propiedad, y el tipo de propietarios. Las empresas pequeñas y las cotizadas en el mercado de valores ofrecen posibilidades diferentes a las medianas y grandes de propiedad familiar y no cotizadas. Al tener los títulos de propiedad dos derechos, los políticos y los económicos, participar en la propiedad del capital de una sociedad de capital es origen del derecho a participar en su gobierno y a través de éste, participar en la gestión, como también es origen de participar en los resultados que se logran, y a tener la misma información que el resto de propietarios. Por ello merece la pena estudiar la participación en la propiedad, aún a sabiendas de que la «cantidad» de poder que puede alcanzar un trabajador de la comunidad de personas, al estar en relación con la proporción del total de la propiedad, pueda no resultar finalmente significativa, y los resultados en los que participa estén muy alejados de la actividad que el trabajador realmente realiza. Sin embargo, la participación en el capital, tal vez, no es el aspecto más relevante ni más propio del concepto de la participación en una comunidad de personas.

Por otra parte, entrar como socio en una sociedad de capital con socios que arriesgan dinero, algo muy distinto de lo que arriesgan la mayoría de los que trabajan en la comunidad de personas, que es su tiempo y sus capacidades de hacer, requiere con-

sideraciones particulares. Desde el punto de vista de la participación en los resultados económicos en una comunidad de personas, hay que tener en cuenta, en primer lugar, que la participación más significativa es, habitualmente, el propio salario o remuneración con sus correspondientes cargas sociales. En segundo lugar, hay que tener en cuenta las dificultades que se pueden encontrar a la hora de determinar con precisión las cifras de beneficios correspondientes a períodos fijados de tiempo, así como de atribuirlos a las distintas aportaciones que unos miembros de la comunidad, dinero los capitalistas, y otros, tiempo y trabajo de mayor o inferior cualificación, han hecho. Sin olvidar que, al igual que quienes aportan trabajo, los que aportan capital también tienen derecho a recibir la remuneración del mismo. La expresión «participación en los resultados económicos», como conjunto de palabras es fácil de decir, pero como concepto es menos sencillo de comprender y es de difícil implantación, al menos en empresas medianas y grandes que no cotizan en los mercados de capitales. Su implantación requiere racionalidad en el pensar, profesionalidad en el hacer, y confianza en las intenciones de todos los interesados.

Al igual que la remuneración es la primera y, habitualmente, principal participación en los resultados económicos, la principal participación en las decisiones es la que cada miembro de la comunidad debe hacer desempeñando con competencia profesional las responsabilidades de su propio puesto de trabajo, partiendo de la base de que dicho puesto esté bien diseñado en la manera de conferir autonomía, es decir, poder, y de establecer los modos de lograr la coordinación con los demás, es decir, integración para la unidad.

El incremento de la competencia profesional de la persona posibilita su mayor participación en estas decisiones a tomar por competencia profesional. Pero, en una comunidad de personas hay otras decisiones, las decisiones a tomar por representación,

en las que lo conveniente es que participen todos los miembros que la forman. Distinguir ambos tipos de decisiones, incrementar la competencia profesional de los miembros de la empresa, y no coartar las decisiones a tomar por participación, es uno de los retos en la concepción del poder en una comunidad de personas.

El ejercicio del poder pleno en una sociedad de capital tiene otros retos que algunas veces quedan olvidados. El primero de ellos corresponde a una obligación que está unida a los derechos de la propiedad, el deber de diligencia y de lealtad para actuar como accionista activo y sereno. El segundo de ellos es el reto propio de los miembros del consejo de administración que debe llegar a ser un equipo de alto rendimiento, un verdadero colegio de profesionales en el que todos, con la misma dignidad y con tipos de *auctoritas* complementarios, cumplen con exactitud sus compromisos.

La parte **IV. Moderación del poder en la empresa** está orientada, en primer lugar, a completar las razones que fundamentan la obligación de moderar el poder que tienen las personas que gobiernan y dirigen la empresa, insistiendo en lo irreal que resulta la convicción de que estas personas, por el hecho de poner en juego su patrimonio, conducirán la empresa con una habitual y elevada competencia profesional.

La razón básica para moderar el poder es una razón de naturaleza ética, es la obligación de hacer bien las cosas al gobernar una comunidad de personas, es la consideración del poder como un servicio a los demás que se hace con el convencimiento de las propias limitaciones.

Moderar el poder y dejar de decidir se sitúan en planos distintos; moderar es decidir prudencialmente, dejar de decidir es inhibirse irresponsablemente. La decisión prudencial se apoya en el conocimiento de la realidad y este conocimiento tiene que

mejorar tanto como sea posible, pues está sesgado por las preferencias personales, debilitado por las carencias y oscurecido por la soberbia. Un modo claro de mejorarlo es escuchar con empatía a las personas que conocen mejor la realidad de lo que se trata de gobernar en cada caso.

Gobernar una comunidad de personas es encontrar el sitio actual y futuro más adecuado para cada una de ellas. El tiempo pasa para todos, de aquí que la intención veraz de moderar el poder tenga una manifestación, que es especialmente clara en las empresas familiares, en el hecho de preparar sucesores.

Para ejercer bien el poder hay que aprender a ejercerlo, es necesario desarrollar cualidades innatas que se han recibido con el temperamento y adquirir otras que conformarán el carácter de buen gobernante. En una sociedad desarrollada, aunque son comparativamente pocas las personas que tienen mucho poder, son muchas las personas que por tener poder sobre otras actúan como protagonistas de poder y, por ello, y por la dignidad de cualquier ser humano que esté a sus órdenes, tiene la responsabilidad de ejercerlo de la mejor manera posible.

En **V. Prepararse para ejercer el poder** se avanzará en la problemática de cómo enseñar y aprender el ejercicio del poder en la empresa, tratando de tener en cuenta la realidad de que una proporción importante de las personas con poder no se conocen bien a sí mismos y tienden a pensar que sus juicios son juicios acertados, de que ellos no están equivocados, aunque la verdad es que hay elevadas probabilidades de que efectivamente lo estén.

El primer punto importante en el aprendizaje y enseñanza del ejercicio del poder en el proceso de gobierno y dirección es comprender que el poder se ejercita en un proceso, ejercer poder es vivir el proceso, y éste está formado por bastantes más elementos que la toma de decisiones, aunque sin ninguna duda la toma de decisiones es parte muy importante del mismo. Al consistir



lo básico del proceso en conducirse a sí mismo y conducir otras personas, el ejercicio del poder difícilmente se aprenderá en los libros, y más fácilmente se aprenderá por vía de la experiencia a través de vivencias con otras personas.

El segundo punto importante es la comprensión de que se trata de enseñar y de aprender hábitos operativos de alta calidad, que se desarrollan en el seno de la prudencia y de la justicia en una espiral virtuosa formada por la paciencia (no todo sale bien en la empresa), la modestia (no sobreestimar las propias capacidades), la caridad (buscar el bien de los demás) y la generosidad (desprendimiento).

Al final de esta parte se comentan algunas dificultades actuales para que llegue a darse una buena enseñanza del ejercicio del poder. Entre ellas destacan las siguientes: la falta de conocimientos que gran parte de los educadores tienen acerca de qué es la empresa, y acerca de qué es el poder y cómo se ejerce. Los juicios de valor muy negativos que otra parte de los educadores tiene sobre la empresa y sobre los objetivos que persiguen sus propietarios. La extensión del relativismo, filosofía que limita el concepto de verdad a lo experimentalmente comprobable; en todo lo demás no habría verdad sino solo sentimientos, preferencias y tendencias, y, en consecuencia, la libertad se transforma en arbitrariedad (Ocáriz, 2013, p.52). Así como, la falta de interés de los alumnos de los últimos cursos de la universidad y de las escuelas de negocios por un tema que piensan que resulta lejano para tener éxito en sus salidas profesionales.

En la empresa se vive viendo cómo ejercen el poder otras personas y ejerciéndolo, al mismo tiempo, con diferentes niveles de autonomía. Pero ver y ejercer no equivale a aprender ni mucho menos a saber. Tal vez, las mejores escuelas para enseñar y aprender son las propias empresas, y a éstas hay que animarlas a que lo hagan.

## El autor



**Miguel Ángel Gallo** es Profesor Emérito del Departamento de Dirección Estratégica de IESE.

Obtuvo su doctorado en Ingeniería Industrial en la ETSII de Barcelona. Cuenta con una amplia experiencia profesional al haber trabajado en los consejos de dirección de importantes empresas como AVANCO, ANESIN, Widewall Investments y Grupo Senda (México). Es presidente del Family Business Consulting Group (España) y presidente honorífico de la International Family Enterprise Research Academy (IFERA).

Ha publicado diversos libros, así como numerosos artículos en revistas y estudios de investigación.

# Libros de Cabecera

Libros de empresa y economía

**Libros de Cabecera** pretende hacer llegar a empresarios, directivos, consultores, emprendedores, estudiantes y, en general, cualquier persona interesada en el mundo de la empresa y la economía, contenidos que **inspiren a la acción** en el mundo de los negocios y la gestión empresarial.

La filosofía por la que nos regimos es la de la **divulgación rigurosa**, aunando la precisión en el tratamiento de los temas con una redacción fácil de seguir, que ayude a los lectores a la puesta en práctica de las conclusiones y sugerencias de los autores. Defendemos que los textos divulgativos y amenos pueden ser serios y rigurosos.

Aunque muchos de nuestros autores son noveles como escritores, todos son expertos en las materias que exponen. Nuestro equipo de edición, compuesto de profesionales que combinan las competencias editoriales con un amplio conocimiento del mundo empresarial, trabaja conjuntamente con ellos para que cada libro que publiquemos cumpla con los parámetros de **excelencia, simplicidad y orientación a la acción**.

Nuestras colecciones constan de manuales prácticos, libros temáticos, ejemplos de mejores prácticas, ensayos de actualidad y textos académicos con tono divulgativo.

En definitiva, ambicionamos que todos nuestros libros se lean y que sean la referencia sobre el tema que traten. Aspiramos a que se conviertan en auténticos *libros de cabecera* para nuestros lectores.

Confiamos, querido lector, que a ti también te ocurra con este libro.

Estamos a tu disposición en: [editorial@librosdecabecera.com](mailto:editorial@librosdecabecera.com)

**Hasta aquí la versión gratuita  
de este libro.**

**Si quieres seguir leyendo,  
puedes comprar el libro entero en:  
[www.librosdecabecera.com](http://www.librosdecabecera.com)**

**Gracias**

## **Libros de Cabecera**

Libros de empresa y economía

Libros de Cabecera es un proyecto editorial que pretende hacer llegar a empresarios, directivos y profesionales de la gestión de empresas, contenidos prácticos e innovadores, que les sean de utilidad en el desarrollo de su negocio y de sus tareas profesionales.