

## TABLA DE CONTENIDO

|               |    |
|---------------|----|
| PRÓLOGO ..... | 11 |
|---------------|----|

### PARTE I

#### CUESTIONES SOBRE ÓRGANOS COLEGIADOS DE GOBIERNO

|                    |    |
|--------------------|----|
| INTRODUCCIÓN ..... | 19 |
|--------------------|----|

#### CAPÍTULO 1

##### EL GOBIERNO COLEGIAL

|  |    |
|--|----|
| 1.1. Qué es y qué no es la colegialidad .....                          | 24 |
| 1.2. Interpretaciones diversas .....                                   | 25 |
| 1.3. La colegialidad en la historia .....                              | 27 |
| 1.4. Aplicaciones a las instituciones académicas y profesionales ..... | 29 |
| 1.5. Ayudas a la dirección .....                                       | 31 |
| 1.6. Circunstancias significativas .....                               | 33 |

#### CAPÍTULO 2

##### CONDICIONES PARA IMPLANTAR UN MODO DE GOBIERNO COLEGIADO

|   |    |
|---|----|
| 2.1. Condiciones generales de conveniencia .....                                      | 38 |
| 2.1.1. Eficacia respecto a los objetivos o problemas que se<br>quieren resolver ..... | 38 |

|        |   |    |
|--------|---|----|
| 2.1.2. | Eficacia respecto a la proporcionalidad entre efectos y recursos necesarios ..... | 41 |
| 2.1.3. | Adecuación a las capacidades personales del cuerpo directivo .....                | 42 |
| 2.1.4. | Adaptación a las circunstancias .....   | 43 |
| 2.2.   | Condiciones de la Presidencia .....   | 46 |
| 2.2.1. | Claridad mental: distinguir cosas distintas .....                                 | 47 |
| 2.2.2. | Hacer participar, decidir .....   | 48 |
| 2.2.3. | Ejecutar: encargos y personas .....   | 52 |
| 2.2.4. | Patologías de la Presidencia .....  | 55 |
|        | 2.2.4 a) Abusos de poder .....  | 55 |
|        | 2.2.4 b) Presidencia confusa e indecisa .....                                     | 57 |
|        | 2.2.4 c) Presidencia torpe en comportamiento humano ..                            | 58 |
|        | 2.2.4 d) Presidencia controladora .....   | 59 |
| 2.3.   | Condiciones de los miembros .....   | 60 |
| 2.3.1. | Participar .....  | 62 |
| 2.3.2. | Unidad de propósito y acuerdos sobre objetivos y políticas .....                  | 66 |
| 2.3.3. | Competencias profesionales, sociales y de liderazgo .....                         | 71 |
| 2.3.4. | Patologías de los miembros .....  | 73 |

### CAPÍTULO 3 MARCO, REGLAS Y PROCEDIMIENTOS DE FUNCIONAMIENTO

|        |  |     |
|--------|--|-----|
| 3.1.   | Delegación, descentralización y subsidiariedad .....                   | 81  |
| 3.1.1. | ¿Qué es delegable? .....   | 84  |
| 3.1.2. | ¿Cómo delegar? .....   | 87  |
| 3.1.3. | Grados de responsabilidad y autonomía .....                            | 88  |
| 3.1.4. | Condiciones para una delegación efectiva. Descentralización .....      | 90  |
| 3.2.   | POST: <i>Purpose, Outcome, Structure, Timing</i> de cada reunión ..... | 94  |
| 3.3.   | Régimen interior y procedimientos .....                                | 97  |
| 3.4.   | Modos de decisión .....  | 100 |
| 3.5.   | Actas y sistemas de información .....                                  | 105 |
| 3.6.   | Patologías normativas .....  | 109 |
| 3.6.1. | Complejidad .....  | 111 |
| 3.6.2. | Anacronismos .....   | 112 |

CAPÍTULO 4  
PROCESOS DE FORMACIÓN

|   |     |
|---|-----|
| 4.1. La «participación» en la misión común .....              | 114 |
| 4.2. Pautas para promocionar directivos .....                 | 116 |
| 4.3. Capacidades específicas para el gobierno colegiado ..... | 119 |
| 4.3.1. Silencio de oficio .....                               | 120 |
| 4.3.2. Archivos de documentos .....                           | 123 |
| 4.3.3. Agenda de vencimientos .....                           | 123 |
| 4.3.4. Compenetración y unidad .....                          | 124 |
| 4.4. La praxis de la presidencia .....                        | 126 |
| 4.4.1. Saber escuchar a los gobernados .....                  | 127 |
| 4.4.2. Formar para delegar .....                              | 129 |
| 4.4.3. Postura institucional .....                            | 131 |
| 4.5. El gobierno como mejora de la propia persona .....       | 132 |
| 4.5.1. Resonancias éticas .....                               | 132 |
| 4.5.2. Poder y servicio .....                                 | 134 |

**PARTE II**

**EJEMPLOS DE COLEGIALIDAD  
SEGÚN LA NATURALEZA DE LA INSTITUCIÓN**

CAPÍTULO 1

EL PRINCIPIO DE LA COLEGIALIDAD EN LA IGLESIA

|   |     |
|---|-----|
| 1.1. Experiencias históricas de la colegialidad en la Iglesia .....                                     | 140 |
| 1.2. Presencia de estructuras colegiales en la organización pública<br>del gobierno de la Iglesia ..... | 141 |
| 1.3. La dimensión comunitaria de la Iglesia como base de la cole-<br>gialidad .....                     | 143 |
| 1.4. Revalorización de la colegialidad en el Concilio Vaticano II ....                                  | 144 |
| 1.5. Criterios básicos que inspiran las estructuras colegiales ecle-<br>siásticas .....                 | 146 |
| 1.6. El voto y las decisiones colegiales .....  | 152 |
| 1.7. Voto consultivo y deliberativo .....   | 153 |
| 1.8. Colegios consultivos (Consejos) y deliberativos .....  | 154 |
| 1.9. Comunión, unidad y consenso .....  | 157 |

CAPÍTULO 2  
EL GOBIERNO COLEGIADO  
EN LAS FIRMAS DE ABOGADOS

|  |     |
|--|-----|
| 2.1. Particularidades de las firmas de abogados .....  | 164 |
| 2.2. El gobierno colegiado en una firma de abogados. La estructura formal de gobierno y los órganos estatutarios .....               | 168 |
| 2.3. La toma de decisiones en las firmas .....   | 171 |
| 2.4. Riesgos del gobierno colegiado en las firmas de abogados .....  | 175 |
| 2.5. La institucionalización de las firmas de servicios profesionales (FSP) y su papel en la formación de gobiernos colegiados ..... | 178 |
| 2.6. El efecto de los socios de capital financiero sobre el gobierno colegiado en las firmas de abogados .....                       | 185 |
| 2.7. Conclusiones .....  | 187 |

CAPÍTULO 3  
EL CONSEJO EN EL GOBIERNO DE LA EMPRESA MERCANTIL.  
COLEGIALIDAD, EFICACIA Y JUSTICIA

|   |     |
|---|-----|
| 3.1. Qué puede aportar un Consejo a su empresa .....                                      | 189 |
| 3.2. Método y dinámica de Consejo de Administración .....                                 | 193 |
| 3.3. La empresa como entidad social-política .....  | 198 |
| 3.4. El Consejo de Administración como órgano que vincula la propiedad y la gestión ..... | 199 |
| 3.5. La incidencia del Consejo de Administración en los resultados                        | 205 |
| 3.6. El sistema de valor como causa entitativa de la empresa .....                        | 210 |
| 3.7. El valor del futuro .....  | 211 |
| 3.8. La construcción de la corporación .....  | 213 |