

LIDERAZGO

El Ejercicio Del Poder En La Empresa Familiar

EDICIÓN SEMANAL • JUNIO 27, 2018

[READ THIS ARTICLE IN ENGLISH](#)



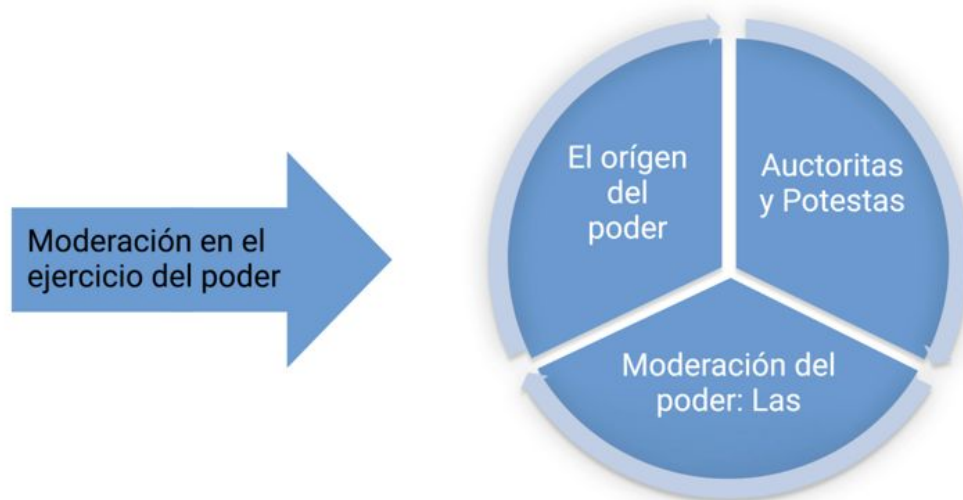


La responsabilidad de quienes ostentan el poder más pleno en la empresa, es gobernarla y dirigirla para que cumpla con su función social, como comunidad de personas.

En el caso de las empresas familiares, el ejercicio de dicho poder es vital: sus propietarios -habitualmente un número reducido de personas-, suelen acogerse a la legislación sobre sociedades de capital y lo conservan durante el mayor tiempo posible.

Por lo tanto, para configurar el mejor futuro para dichas organizaciones, resulta fundamental el diagnosticar si el ejercicio de dicho poder es el adecuado, para. Pero ¿cómo hacerlo?

Consideramos que identificar **el origen del poder**, distinguir entre **auctoritas y potestas**, y conocer las **preferencias personales** en el ejercicio del mismo, son aspectos vitales para ello. Proponemos, además, la **colegiación de decisiones** como solución para la **moderación del ejercicio del poder** pleno en la empresa.



El origen del poder

Buena parte de los propietarios de empresas familiares están convencidos de que **el poder es suyo**, porque ellos la fundaron, la construyeron o la heredaron; y con frecuencia, ésta es la única consideración que hacen sobre el origen de su poder.

Por otra parte, y también con frecuencia, estas personas, actúan persuadidos de que ellos, o bien ya poseen las **competencias necesarias** para ejercer el poder de manera acertada, o bien serán capaces de alcanzarlas pronto -lo cual no siempre es cierto-.

Efectivamente, el ejercicio del poder tiene un extraordinario atractivo¹ sobre todo tipo de personas. Ello, en unión con el hecho de que muchas personas hayan detentado el poder en la empresa para enriquecerse, sin demasiadas consideraciones acerca del comportamiento ético en los negocios, han conducido a que el empresario propietario haya tenido mala prensa en la mayoría de los países.

Debemos señalar, además, que el poder siempre procede de alguien, siempre es delegado por alguien que está reconocido socialmente para hacerlo. Por ello, deberíamos asegurarnos de que dicha delegación tuviese, como objetivo último, el logro del bien común.

Así pues, **conocer y querer aceptar** el origen final real del **poder**, es imprescindible para comprender mejor **quién, por qué**, y para qué se ostenta el poder en la vida de la empresa. Porque los propietarios de la empresa, y quienes en ella tienen poder, deben saberse **administradores** y no dueños:

- administradores en nombre de la comunidad de personas -y las personas no tienen dueño- que es toda empresa y, de manera particular, en la empresa familiar;
- administradores en nombre de las generaciones venideras, ejerciendo el poder con profesionalidad;
- administradores convencidos de que la empresa no está para hacer lo que a ellos les venga en gana, o para sufrir su ignorancia, ni tampoco para hacer perdurable su voluntad, como quien quiere reinar después de muerto.

“LOS PROPIETARIOS DEL NEGOCIO, Y LOS QUE TIENEN EL
PODER DENTRO DE ELLOS, DEBEN CONSIDERARSE
ADMINISTRADORES Y NO DUEÑOS.”

Reconocimiento del poder: *potestas* y *auctoritas*²

Debemos entender el reconocimiento del poder a partir de la definición de dos conceptos:



Este reconocimiento es, pues, la causa; sin él, la *auctoritas* quedaría como pura sabiduría y la *potestas* como pura fuerza.

En el caso de las personas que gobiernan y dirigen la empresa, su *auctoritas*, su saber, ha de estar reconocido por los miembros de la organización con los que tienen alguna relación de dependencia, sea esta directa o próxima. Este reconocimiento hace innecesario el poder coactivo; de hecho, el nervio de la verdadera *auctoritas* está en su “renuncia” a la fuerza. Es, además, plenamente distinto de un paternalismo que actúa como “dictadura del falso amor”³.

La *potestas* es frecuentemente confundida con el poder coactivo, o “capacidad de un sujeto para configurar la realidad del modo que más le guste, que mejor satisfaga sus deseos”⁴. El poder coactivo es un engaño, y los engaños sobre el nivel de *potestas* que una persona tiene en una organización son difíciles de esconder en el transcurso del tiempo.

¿Cuál debe ser, por lo tanto, la relación entre *auctoritas* y *potestas*, en la empresa? Las funciones propias de la *auctoritas* son 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. Por ello, en la relación que se da entre ambas a la hora de gobernar y dirigir la empresa, no hay que ver oposición, sino complementariedad: cuanto más elevado sea el nivel de *auctoritas* de la persona que gobierne, mayor será la fuerza de convencimiento de su *potestas*. Podemos afirmar, por lo tanto, que la prudencia de la *potestas* es saber preguntar y saber dejarse orientar por la *auctoritas*, sin tratar de convertir la *auctoritas* en máscara de la *potestas*.

Con todo lo comentado anteriormente, constatamos la extraordinaria importancia que tiene que las personas que ejercen *potestas* en la empresa familiar, por razón de ser o llegar a ser propietarios de su capital, se esfuercen por adquirir el mayor nivel posible de *auctoritas*. Por ello, en el proceso de profesionalización de una empresa, se debe alcanzar el mejor equilibrio entre los niveles de *auctoritas* y *potestas* de todos los miembros de la estructura de responsabilidades, pues:

- sin dicho equilibrio, quien tiene y ejerce elevada *potestas* con una baja *auctoritas*, actuará de manera similar a un tirano; además,
- el tratar de unir una elevada *auctoritas*, con una baja *potestas*, es perseguir una entelequia que se resuelve, bien por la inhibición de la persona o bien por causar baja en la empresa.

“UNA DE LAS FORMAS MÁS IMPORTANTES ES AYUDAR A [LOS EMPRESARIOS FAMILIARES] A DESARROLLAR UN EQUIPO DE GERENTES, TANTO INTERNOS COMO EXTERNOS A LA FAMILIA, QUE COMPLEMENTEN SUS CAPACIDADES, QUE ESTÁN DETERMINADAS POR EL EQUILIBRIO ENTRE SUS NIVELES PERSONALES DE *AUCTORITAS* Y *POTESTAS*, Y POR SUS HABILIDADES DE COORDINACIÓN E INTEGRACIÓN.”

Preferencias Personales

El poder más pleno, además de ser un recurso escaso en la empresa y de estar limitado por faltas de conocimiento y voluntad de quienes lo ejercen, puede estar sujeto a la influencia no siempre positiva de sus preferencias personales. En este caso, la racionalidad de estas personas está bajo el influjo de sus apetitos, aspiraciones, deseos, inclinaciones, y valores.

Efectivamente, podríamos afirmar que en la empresa resulta imposible, o al menos muy difícil, formular una estrategia económica "pura"⁵. Podríamos decir, también, que la racionalidad económica en el comportamiento de las personas que gobiernan y dirigen la empresa, es limitada⁶. Considerando dichas tesis, en ningún momento se pretende significar que **racionalidad sesgada** equivalga a irracionalidad⁷, sino que dichos sesgos limitan.

Así, el decisor, por estar sesgado, se "tuerce hacia un lado", no adquiere más conocimientos sobre otras facetas de la realidad, no elabora más su pensamiento, no toma decisión... o decide lo que prefiere. Además, los "límites" en el conocimiento y en la voluntad, sesgan a su vez: la persona que gobierna y dirige, no conoce la realidad o no la quiere y se inclina hacia lo que conoce y quiere, o conoce con errores; y, pensando sobre qué es lo conveniente, se inclina hacia lo no conveniente para la empresa.

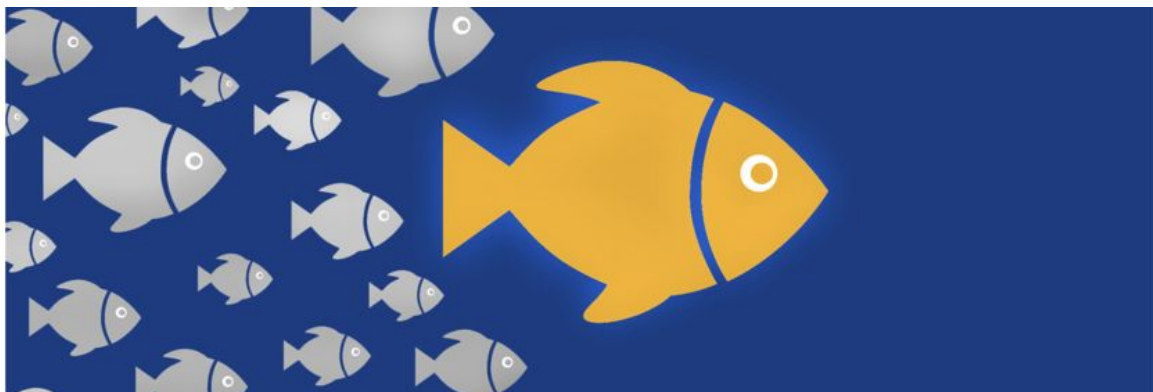
Moderación del poder: colegiar decisiones

Los puntos hasta ahora comentados por su extraordinaria influencia en el bien hacer presente de las empresas familiares, y en lograr su continuidad exitosa, conducen a la importante cuestión de **cómo ayudar a las personas que ejercen el poder** más pleno, y desean ser ayudadas, **a alcanzar toda la auctoritas en el desempeño de sus responsabilidades**.

Como es lógico la contestación a la pregunta tiene múltiples facetas. Entre ellas está, y muy importante, ayudarles a conseguir desarrollar un equipo de directivos -familiares y no familiares- que complementen sus competencias, los cuales se distingua por el equilibrio entre los niveles personales de *auctoritas* y *potestas*, y por sus capacidades de coordinación e integración.

En este apartado, sin embargo, se pretende enfatizar otra indudable cuestión: la ayuda para saber y querer **colegiar las decisiones de gobierno de la empresa**, además de con la colaboración de las personas que están a sus órdenes, con un grupo de personas con las que **moderar su pleno poder**.

La colegiación de decisiones está, en cierta forma, prevista en la legislación de sociedades de capital: en ella se distinguen órganos de gobierno extraordinario -la junta general-, y de gobierno ordinario -el consejo de administración y los administradores únicos-, y se explicitan diversos modos de hacer de los administradores -especialmente de los ordinarios-.



No obstante, deseamos señalar que dicha colegiación de decisiones se significa en dos puntos fundamentales: el organizar un colegio para la toma de decisiones, y el decidir colegialmente.

– **Organización de un colegio.** El colegio actuará como órgano de gobierno ordinario de la empresa. En algunos casos, coincidirá con el establecido en sus estatutos; en otros, aunque no se la legal, se tiene la intención de respetar. Este colegio debe estar formado por el número adecuado de personas - aunque no sean ni propietarios ni miembros de la familia-, en razón a la complejidad y el tamaño de la empresa, todas con la misma dignidad, con cualidades complementaria para gobernar la empresa, independientes en su toma de decisiones y leales a la comunidad de personas que es la empresa.

– **Decidir colegialmente:** es el resultado de un proceso de deliberación en el que, especialmente quien ostenta la *potestas*, debe tener la disposición de:

- Escuchar las opiniones de los demás miembros del colegio con la intención de comprender bien las razones en que se basan.
- Manifestar la propia opinión de manera sincera y completa.
- Cambiar de opinión, cuando opiniones de los demás miembros del colegio son mejores para la consecución del bien común.
- No retrasar innecesariamente las decisiones, esperando nuevas situaciones que no se sabe si se producirán.
- Acometer lealmente la implantación de las decisiones colegiadas, aunque éstas sean contrarias a la propia opinión.

Creemos firmemente en que quienes ostentan el poder más pleno en la empresa, tienen la **responsabilidad de gobernarla y dirigirla**, para que cumplan con su función social como comunidad de personas. Y creemos que ello sólo será posible con el **ejercicio responsable de la potestas** plena en la empresa: alcanzando la conveniente *auctoritas*, además de **moderando** el propio poder a través de **colegiación de las decisiones**.

FFI | Iberoamerica Study Group

The FFI Virtual Study Group: Iberoamérica is an online forum to educate, connect and inspire members located in or interested in family enterprise issues in Latin America and Spain. The official language of the group is Spanish.

The Group extends FFI's core mission by focusing on education and multidisciplinary learning. The Group seeks a multidisciplinary composition to broaden and enrich the learning experience of its members. A geographic mix is also a priority.

[LEARN MORE](#)

Bibliografía

- ACTON. Carta del obispo Mandell Creighton, 5 de abril de 1882. Himmelfarb, G. (1972). *Acton Essays on Freedom and Power*, pp. 335-336.
 - ALVIRA, T. (2005). *Filosofía de la vida cotidiana*. (3ª edición). Ediciones Rialp, S. A., Madrid.
 - BARNARD, Ch. (1938). *The functions of the executive*. (6ª reimpression). Harvard University Press. Cambridge, Massachusetts.
 - BURGOS, J. M. (2008). *Antropología: una guía para la existencia*. (3ª edición). Ediciones Palabra, Madrid.
 - CHRISTENSEN, C. R., ANDREWS, R.P. BONER, I.L., HAMERMESH, R. G. and PORTER, M. (1982). *Business Policy. Text and cases* (5ª edición). Richard D. Irwin, Inc. Homewood, Illinois.
 - CRUZ, J. (2010). "La familia como origen" en Cruz, J. (ed). *Metafísica de la familia*. (2ª edición). EUNSA, Pamplona pp. 121-139.
 - DOMINGO, R. (1987). *Teoría de la "auctoritas"*. EUNSA, Pamplona.
 - PÉREZ LÓPEZ, J. A. (2002). *Fundamento de la Dirección de Empresas*. (5ª edición). Ediciones Rialp, S.A., Madrid.
 - POLO, L. (2007). *Quién es el hombre: un espíritu en el tiempo*. (6ª edición). Ediciones Rialp, S. A., Madrid.
 - TORELLÓ, J. B. (2010). *Psicología y vida espiritual*. (2ª edición). Ediciones Rialp, S. A., Madrid.
 - VALERO, A. y LUCAS, J. L. (1991). *Política de Empresa: El gobierno de la empresa de negocios*. EUNSA, Pamplona.
 - WOJTYLA, K. (2010). *Mi visión del hombre*. (7ª edición). Ediciones Palabra, Madrid.
 - YEPES, R. y ARANGUREN, J. (2003). *Fundamentos de antropología*. (6ª edición). EUNSA, Pamplona.
 - ZUBIRI, X. (1985). *El hombre y Dios*. (3ª edición). Alianza Editorial, Madrid.
-

Notas

¹ Léase: Adler – en Torelló, 2010, p.76 ("el poder es el príncipe de los instintos"); Yepes y Aranguren, 2003, p. 178 ("el hombre tiene tendencia, propensión e inclinación, secreta o manifiesta a dominar a otros"); Torelló, 2010, p. 121 (en personalidades egocéntricas "su única alegría es el poder...y la única pena es la pérdida de dominio, es decir, la dependencia"); Alvira, 2005, p. 71 ("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"); Acton, 1882 ("El poder tiende a corromper y el poder absoluto corrompe siempre").

² Las ideas trabajadas en este apartado sobre *potestas* y *auctoritas* se basan en conceptos desarrollados por Álvaro D'Ors (Domingo, 1987)

³ Véase: Cruz, 2010, p. 125.

⁴ Véase: Pérez López, 2002, p. 87.

⁵ Bien porque "quienes la formulan la contaminan" (véase: Barnard, 1947, p. 12-45); bien porque "al diagnosticar una situación, siempre tiene un componente subjetivo... al final todos llevamos gafas" (véase: Valero y Lucas, 1991, p.49 y p.72).

⁶ Véase: Christensen et al, 1982, p. 363.

⁷ Véase: Burgos, 2008, p. 132 ("...los sentimientos son ajenos a la racionalidad lógica, la cual no quiere decir que sean irracionales ni que la razón no pueda o no deba decir nada de ellos, sino que son sentimientos y no razón").

Sobre los contribuyentes



Miguel Angel Gallo, FFI Fellow, es profesor emérito en el departamento de dirección estratégica en IESE. Obtuvo su doctorado en ingeniería en la E.T.S.I.I., en Barcelona. Tiene una amplísima experiencia profesional, como consultor y miembro de los consejos de administración de firmas muy importantes, tales como AVANCO, ANESIN, Widewall Investments y Grupo Senda (México). Es presidente de Family Business Consulting Group (España), Fellow del FFI y presidente honorario de la Academia Internacional de Investigación de Empresa Familiar (IFERA). Recibió el Premio Richard Beckhard Practice 2001.

Miguel Angel Gallo ha publicado numerosos libros, como *El poder en la empresa* (2016), *El futuro de la empresa familiar* (2011) o *Ideas básicas para dirigir la empresa familiar* (2008). Es coautor de numerosos libros (*Claves en la consultoría de empresa familiar* (2016), *La empresa familiar multigeneracional* (2009), *Protocolo Familiar* (2006)), y también ha publicado innumerables artículos en prensa y trabajos de investigación. Puede contactarse con Miguel Angel en MGallo@iese.edu.



Begoña Pereira-Otero obtuvo su doctorado en Dirección de Empresas por la Universidad de Vigo, investigación que fue distinguida por el FFI con Honorable Mention en la categoría de Best Doctoral Dissertation (Academic Awards, 2007). Posee la certificación en Family Business Advising por el FFI, y un MBA por IESIDE. Actualmente, Begoña compagina la actividad académica como profesora en IESIDE, con la consultoría en BPO Consultores, firma especializada en gobierno, estrategia y capital humano. Es coautora del libro *Claves en la Consultoría de Empresa Familiar* (2016), así como autora de varios artículos de investigación. Puede localizar a Begoña en bpo@bpoconsultores.es.

Miguel Angel y Begoña son cofundadores del Club de Asesores de Empresa Familiar (Club AEF).

Related Articles

If you enjoyed this article, view the related article by the FFI IberoAmerician Virtual Study Group that discusses the challenges of managing the conflict that frequently arises when important topics for the family business are addressed.



“Eight Strategies for Conflict Management in Family Meetings” by Mariana Martinez

The Family Firm Institute has always taken data protection seriously. We only use your personal information to manage your membership account and, for non-members, to provide the products, services, notices and email options you have requested from us. In light of the new EU General Data Protection Regulation, which takes effect on May 25, 2018, we would like to provide you with an update about FFI's collection and use of the personal data we receive from you. Our [Privacy Policy](#) provides details on what information we can collect, how we can collect it, what we can use it for, and how we will keep it safe. Please feel free to contact us at any time.