

## Sobre la separación de poderes en la empresa\*

Prof. José Luis Lucas

**E**n la empresa mercantil se da el fenómeno del gobierno, lo que implica que aparece la realidad del ejercicio del poder; esto se puede ignorar, y así parece que lo hace buena parte de la literatura sobre el Management, y también se puede denostar, lo que se hace desde muchos ámbitos antiempresariales. Lo razonable sería, sin embargo, pensar dicha realidad y, si fuese posible, aprender sobre lo que se ha reflexionado en campos ajenos al mercantil, por si se pudiese aplicar algo de lo aprendido con el paso de los años.

En la política pública se ha discutido mucho sobre quién o quiénes tenían que ejercer el poder (ya desde Platón se ha tratado de decir quién es "el mejor" o "el más conveniente"); también se ha hablado sobre el cometido y tareas del gobernante, y sobre las virtudes y las técnicas para alcanzar los objetivos. Los filósofos escribieron bastantes páginas para hacer prudentes a los príncipes, y Maquiavelo escribió sobre cómo conseguir los objetivos, siendo el poder un instrumento tan imprescindible que llega a convertirlo en el objetivo en sí.

Hace dos centurias algunos estudiosos hicieron una aportación al indicar que lo relevante no era el quién ni el qué, sino el establecimiento formal de unos límites al ejercicio de los poderes, llegando a la separación de los mismos; ello supuso una innovación social, pues reflexionando sobre instancias de contrapeso y de plazos en el ejercicio de los poderes llegaron a "descubrir"... la democracia liberal. John Locke (negando la supuesta filiación de los reyes de nuestro primer padre), Montesquieu (abordando los frenos y contrapesos constitu-



José de Ribera. *Filósofo, Platón*. County Museum of Art, Los Angeles.

cionales para defender la libertad individual frente al poder del estado) y A. de Tocqueville (comentando el sistema político que habían establecido Jefferson, Hamilton y Madison en EE UU) son autores cuyos libros son recordatorios de la naturaleza del trabajo de los políticos.

Ciertamente la gobernación de un estado tiene poco que ver con la de una empresa, pues aquella es más compleja, porque se refiere a ciudadanos con derechos y responsabilidades de alto contenido y porque no existe la flexibilidad del mundo mercantil, que no se ajusta tanto a unos

\* Artículo procedente como anexo, de la nota técnica «Sobre la titularidad de la empresa» (DGIN-42).

enfoques tan garantistas y también porque tiene un ámbito de actuación mucho más estrecho que una comunidad política y pública; por otra parte, los que ejercen los poderes en las empresas pensarán que cualquier aproximación a una separación de poderes no resultará más que en unos juegos teóricos y peligrosos, que pueden hacer caer la eficacia empresarial y dar lugar a un intervencionismo nefasto. Sin embargo, cuando se observa la situación real de las empresas, puede comprobarse que sí se ha avanzado mucho en la configuración de sus poderes. No otra cosa hacen los códigos mercantiles, el Derecho laboral, las leyes sobre las fórmulas societarias y los estatutos sociales de las propias entidades; también en Alemania se llevó adelante un tipo de cogestión a través de los Consejos de Vigilancia, y en países menos reglamentistas se ha avanzado con la clasificación de las responsabilidades de los consejos y con la figura de los consejeros independientes (aunque quizás emulando al comediante Jardiel Poncela se podría exclamar "¿pero alguna vez hubo consejeros independientes?").

Las nuevas normativas sobre el gobierno empresarial están abordando directamente el ámbito del reparto de poderes y se está en el inicio de una clara separación entre los mismos; la composición de los consejos de administración, los comités especializados dentro de los mismos y la separación cada vez más nítida entre dirección y gobierno van en esa línea y, asimismo, todo lo relativo a las auditorías y a la transparencia en la comunicación. En la empresa actual se puede ejercer todo el poder, pero ya hay que dar cuentas, y hay otras instancias que han de ser tomadas en consideración; y se han establecido límites indicando... "se puede llegar hasta aquí", y se exigen determinadas mayorías según las circunstancias. Siempre habrá la competencia de los que no tienen límites, pero

la experiencia muestra que el Estado de Derecho es un freno útil<sup>1</sup>.

La Revolución Gloriosa de Inglaterra dio lugar a tres leyes: Bill of Rights, Act of Tolerance y Triennial Act (algo completamente diferente a los principios de Libertad, Igualdad y Fraternidad que estableció la Revolución Francesa), que han resultado piezas esenciales de las democracias de los países avanzados en términos de libertades y, por lo tanto, en términos de separación de poderes y, sobre todo, de limitación en el ejercicio de los mismos. En la empresa eso sería equivalente a una carta de derechos y deberes (que es lo que se suele hacer en términos de misión-visión-políticas institucionales), a una identificación de poderes (que es lo que se suele abordar en la organización directiva de la entidad, en la estructura del Consejo de Administración y en las relaciones entre los diferentes órganos de gobierno de dirección) y al establecimiento de unos procedimientos para el ejercicio de los poderes (que es lo que se hace con la fijación de los periodos para el ejercicio de los cargos y los procesos de elección y sustitución). La empresa, entonces, no es una pieza suelta que va por su cuenta, sino que es una entidad social, en la que los poderes tienen unas reglas (flexibles y voluntarias, preferiblemente) que funcionan por la vía de los hechos; separaciones y límites se dan en la práctica, y lo lógico será observarlos y mejorarlos para el buen fin de la entidad.

Ciertamente pueden observarse muchas empresas, grandes y pequeñas, en las que el dueño, el empresario o el dirigente acumulan todo el poder en sus manos y componen la figura del poder absoluto, para mal y para bien. Conforme las empresas se hacen grandes, normalmente se inicia una participación de otras personas sobre las que recaen parcelas de poder, comenzando un cierto reparto y paulatinamente una

**En la política pública se ha discutido mucho sobre quién o quiénes tenían que ejercer el poder (ya desde Platón se ha tratado de decir quién es "el mejor" o "el más conveniente"); también se ha hablado sobre el cometido y tareas del gobernante, y sobre las virtudes y las técnicas para alcanzar los objetivos.**

1. Como recuerda Ignacio S. Cámara "el Estado de Derecho no es un Estado en el que rige el Derecho; si así fuera, todos los Estados lo serían, pues en todos ellos hay normas jurídicas. Esta forma estatal se dirige al cumplimiento de dos principios fundamentales: la garantía de todas las libertades individuales y la división de poderes. Ambos al servicio de la libertad política... el Estado no es señor del Derecho sino un instrumento político a su servicio".

cierta separación... y con la separación se inician los contrapesos, mayores o menores según las condiciones de los negocios y las capacidades de las personas específicas. La separación es un paso más que el reparto, comenzando el tema de las relaciones de poder y el establecimiento de reglas; el paso siguiente es el establecimiento de límites, innovación respecto al poder absoluto o despótico (el déspota, en griego, es el que ejerce de amo); y da comienzo así una reflexión sobre la filosofía práctica del gobernar, centrada en ayudar en la solución de los asuntos y en el logro de los objetivos y, por supuesto, no en el bloqueo de las iniciativas ni en la oposición entre las partes (el enfoque de "oposición" no se utiliza en el mundo mercantil y quizás sea uno de los factores que más ayudan a mantener su eficacia).

Posiblemente el límite más relevante pueda ser el de los tiempos, sobre todo el relativo a los plazos de permanencia en las posiciones de gobierno; ello, junto a las condiciones y procesos de entrada y salida de los cargos, puede permitir vigilar con cierta tranquilidad la marcha de los asuntos relevantes y tomar las medidas correctoras que sean precisas para que se pueda lograr un gobierno razonable. Los plazos pueden ayudar a rebajar los excesos que se puedan dar en los repartos de dineros y de poderes, pues ofrecen momentos propicios para sin afectar la eficacia de la gestión poner los puntos sobre las íes. El poder tiene algo que hasta a los tontos les gusta, y a los listos se les suelen fundir las neuronas haciendo equivalentes sus propios intereses con los de la organización (de hecho, bastantes dirigentes creen que los círculos de ricos le aprecian y halagan por él y no debido al puesto que ocupan, o creen que el dinero de la empresa es suyo). También los líderes suelen considerar que tienen que llevar a cabo todos sus planes y además asegurar con su presen-

cia la culminación de los proyectos... Esto puede curarse con ejercicios de realismo y de humildad, justo lo contrario de lo que el poder parece producir en los procesos psicológicos de las personas que no tienen plazos ineludibles de abandono de los puestos de gobierno.

Hoy parece claro el exceso de poder ejecutivo que existe en la empresa; a veces parecería que solo existe el CEO, el D.G. o el Presidente, sin instancias que vigilen y mantengan la coherencia y el sentido del conjunto. Los excesos retributivos de los gestores descarados son la manifestación más evidente de que faltan verdaderos poderes que procuren repartos con algo de más ecuanimidad y que convengan a la institución entera; el mercado está basado en muchos criterios de libertad y también de proporcionalidad, y siempre existirán disparos y situaciones extremas pero no serán

vistas como normales y, sobre todo, alguien de la propia empresa tendría que pensar si sus efectos son o no los deseados por los accionistas y los otros implicados.

En la empresa actual existe, pues, separación de poderes y límites, y puede decirse que ya es una institución; el tema consiste en seguir clarificando las posiciones y comprobar los repartos de dineros y poderes. Las situaciones serán variadas, pero hay que poder identificar lo anómalo y lo aconsejable en términos de gobierno y tiene escasa justificación el tener que repetir la exclamación del rey francés Luis XVIII, que camino de la guillotina, dijo: "No me lo quise creer". En las escuelas de pensamiento de Política de Empresa existe, pues, el desafío de pensar el gobierno de las empresas y proponer mejoras para que sigan siendo entidades eficaces y cada vez más justas.



**Santi di Tito.** *Maquiavelo.* Palacio Viejo. Florencia.

2. Quizás merezca la pena recordar la filosofía práctica que ha conducido a Toyota hasta la posición que ahora ocupa: "El cliente el primero, el distribuidor segundo, la compañía tercera". Las empresas probablemente necesitan una Titularidad paciente y que sepa lo que se trae entre manos.