

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 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
del gobierno de la Iglesia 141

1.3. La dimensión comunitaria de la Iglesia como base de la cole-
gialidad 143

1.4. Revalorización de la colegialidad en el Concilio Vaticano II 144

1.5. Criterios básicos que inspiran las estructuras colegiales ecle-
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