Cuando crecer cambia las reglas

Gobierno corporativo y crisis de crecimiento:
la empresa que supera la arquitectura de decisión y supervisión que la hizo crecer

LUIS E. ECHECOPAR

Ensayo breve · Gobierno corporativo

www.echecopar.es

Edición digital premium

◆ ◇ ◆

Cuando crecer cambia las reglas

Gobierno corporativo y crisis de crecimiento: la empresa que supera la arquitectura de decisión y supervisión que la hizo crecer

AUTOR	Luis E. Echecopar
PRIMERA EDICIÓN DIGITAL	Octubre de 2026
PUBLICACIÓN ORIGINAL	LinkedIn, 5 de octubre de 2026
WEB	www.echecopar.es

© 2026 Luis E. Echecopar. Todos los derechos reservados.

Imagen de portada generada con IA.

Esta edición incorpora un resumen ejecutivo y el aparato documental completo del ensayo.

Resumen ejecutivo

El crecimiento no transforma únicamente el tamaño de una empresa. Puede modificar su perímetro, su estructura de propiedad, la distribución del conocimiento, los centros reales de decisión y la forma en que se ejecutan y supervisan las decisiones. Una arquitectura de gobierno que funcionó correctamente durante años puede seguir siendo jurídicamente válida y, sin embargo, dejar de responder del mismo modo a la empresa en que la organización se ha convertido.

Crecer puede separar realidades que antes coincidían en pocas personas: propiedad, competencia, decisión, conocimiento, ejecución y supervisión. Esa separación no constituye por sí misma un problema. En organizaciones más complejas es normal que quien tiene la competencia para decidir no concentre todo el conocimiento necesario, que la ejecución se encuentre en otros niveles y que la supervisión corresponda a órganos distintos. La cuestión no consiste en hacer coincidir de nuevo esas funciones, sino en comprobar si la arquitectura de gobierno continúa ordenando adecuadamente sus relaciones.

De ahí surge la idea de punto de revisión. Determinados cambios materiales —una adquisición, la entrada de un inversor, la creación de un grupo, la internacionalización, la evolución de una empresa familiar, la profesionalización de la dirección o la aparición de nuevas actividades, capacidades y riesgos— pueden justificar que la empresa se pregunte si la configuración que venía funcionando sigue siendo adecuada. Esa revisión no debería esperar necesariamente a que exista una crisis visible. Identificar a tiempo un posible desajuste forma parte del buen gobierno.

La revisión tampoco prescribe una solución. Puede conducir a delegar o recentralizar, redefinir funciones, revisar derechos de decisión, incorporar nuevas capacidades, simplificar estructuras o mejorar los flujos de información y supervisión. También puede concluir que la configuración vigente sigue siendo suficiente. Crecer no exige automáticamente más gobierno, más formalización ni un órgano de administración distinto. Exige, en cambio, criterio para valorar si la forma en que la empresa decide, se informa, ejecuta y supervisa sigue siendo coherente con su realidad actual.

La tesis de este ensayo es, por tanto, sencilla pero exigente: **la empresa cambia, y su arquitectura de gobierno no siempre tiene que cambiar con ella; pero sí conviene saber cuándo ha llegado el momento de comprobarlo.** Incorporar esa pregunta a la disciplina ordinaria con la que se administra y gobierna una empresa puede ser tan importante como cualquier reforma concreta que eventualmente resulte de ella.

Cuando crecer cambia las reglas

◆ ◇ ◆

Gobierno corporativo y crisis de crecimiento: la empresa que supera la arquitectura de decisión y supervisión que la hizo crecer

> *«El arte del progreso consiste en preservar el orden en medio del cambio y preservar el cambio en medio del orden».*
> — Alfred North Whitehead, Process and Reality (1929)

En un artículo reciente, «La empresa: efectos jurídicos de los cambios en su estructura», analicé las ventajas que pueden desaparecer, las contingencias que pueden aflorar y las obligaciones que pueden surgir tras una adquisición, inversión o reorganización.

Quiero mirar ahora ese mismo fenómeno desde dentro de la empresa. Una compañía puede crecer, incorporar inversores, profesionalizar su dirección, crear un grupo o internacionalizarse y, sin embargo, seguir tomando decisiones con una arquitectura concebida para la empresa que era años atrás.

La empresa ha cambiado, pero la arquitectura mediante la que distribuye decisión, responsabilidad, conocimiento e información puede seguir respondiendo a una etapa anterior.

Eso no significa que toda empresa que crece deba cambiar su forma o estructura de gobierno. Una configuración puede funcionar correctamente durante mucho tiempo. Puede haber sido precisamente una de las razones que hicieron posible el crecimiento. La cuestión surge cuando un cambio material permite dudar de que esa misma configuración siga ordenando adecuadamente la empresa actual.

Cuando una configuración deja de ser suficiente

Las organizaciones atraviesan momentos de relativa estabilidad. Durante esos períodos, una determinada distribución de funciones, información, autoridad y responsabilidad puede funcionar razonablemente bien. No necesita revisarse porque haya cumplido cierto número de años ni porque exista en abstracto otra arquitectura más sofisticada.

Lo que puede justificar la revisión es el cambio.

A veces será cuantitativo: más actividad, más personas, más recursos. Otras veces será cualitativo: un inversor que entra, una adquisición, nuevas filiales, una internacionalización, otra generación familiar, un cambio estratégico, nuevas actividades o capacidades que antes no existían, o una regulación que afecta a la forma de operar.

Los Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20 contienen una idea particularmente útil en este punto. Al referirse a la supervisión de las prácticas de gobierno, señalan que debe considerarse si el marco sigue siendo adecuado ante cambios relevantes en el tamaño, la complejidad, la estrategia, los mercados o los requisitos regulatorios de la empresa.

Me interesa la formulación porque no prescribe una nueva estructura. Señala un punto de revisión.

Un cambio material no demuestra que el gobierno existente sea inadecuado. Sí puede ser razón suficiente para comprobarlo.

En ese sentido utilizaré aquí la expresión *crisis de crecimiento*. No como una etapa inevitable del ciclo de vida empresarial ni como una secuencia que todas las compañías deban atravesar. La entiendo como un posible punto de inflexión: el momento en que cambios materiales en la empresa hacen necesario comprobar si la configuración que venía funcionando sigue siendo adecuada para la empresa en que se ha convertido.

Larry Greiner formuló hace más de medio siglo una observación que conserva valor: algunas soluciones organizativas que permiten avanzar durante un período pueden convertirse después en origen de nuevas tensiones. La idea resulta útil si se evita convertirla en una ley de etapas sucesivas. Las empresas no recorren todas el mismo camino y tampoco existe una arquitectura predeterminada esperando al final de cada fase.

Además, la revisión no tiene por qué esperar a que el desajuste se convierta en crisis visible. Detectar esa necesidad de revisión antes de que el desajuste se convierta en crisis visible forma parte de un buen gobierno.

Lo que el crecimiento separa

En una empresa pequeña o en los primeros años de un proyecto es perfectamente posible que varias realidades coincidan en muy pocas personas.

Quien posee la compañía puede dirigirla; es frecuente que así ocurra. Quien dirige puede conocer directamente los clientes, la operación y los riesgos. Puede decidir, ejecutar y controlar. Los socios pueden sentarse en la misma mesa, recibir la misma información y tener una visión bastante completa del negocio. Nada de ello resulta extraño en este tipo de empresas.

Esa concentración no constituye por sí misma un defecto ni un signo de inmadurez. Puede ser extraordinariamente eficaz.

El crecimiento puede ir separando esas realidades.

Propiedad, competencia, decisión, conocimiento, ejecución y supervisión, que antes coincidían en unas pocas personas, comienzan a situarse en lugares distintos.

Esa separación tampoco constituye por sí misma un problema. De hecho, una organización compleja difícilmente podría funcionar si pretendiera mantener todas esas funciones concentradas permanentemente.

La cuestión cambia entonces.

No necesitamos que vuelvan a coincidir. Necesitamos que la arquitectura ordene esas separaciones.

Aquí aparece una primera tensión importante: quién tiene formalmente derecho o competencia para decidir y dónde se forma realmente la decisión.

Philippe Aghion y Jean Tirole distinguieron, desde la teoría económica de las organizaciones, entre autoridad formal —el derecho a decidir— y autoridad real —el control efectivo de la decisión—. Esa distinción no es una categoría jurídica societaria y no debe trasladarse automáticamente al Derecho. Pero ayuda a describir una realidad empresarial reconocible.

Un consejo puede conservar formalmente la competencia para decidir mientras la decisión que finalmente adopta ha quedado en gran medida configurada antes de la reunión. Un fundador puede dejar de ocupar determinadas posiciones ejecutivas y mantener una influencia material considerable. La entrada de un inversor puede incorporar materias reservadas, derechos de veto, consejeros, información y relaciones que modifiquen cómo se forman las decisiones aunque el organigrama aparente haber cambiado poco.

Nada de eso permite concluir automáticamente que exista una patología.

La divergencia entre arquitectura formal y decisión real puede ser perfectamente funcional. Una empresa necesita preparar decisiones, delegar, especializar y utilizar conocimiento que no reside en el órgano competente.

El problema aparece cuando esa divergencia deja de ser inteligible, cuando no resulta claro quién hace qué, cuando el centro material de decisión desplaza sin suficiente visibilidad al órgano competente o cuando quien conserva la responsabilidad ya no recibe adecuadamente la información necesaria.

Y aquí el Derecho importa.

La Ley de Sociedades de Capital mantiene un mapa propio de competencias, deberes y delegaciones. El administrador debe disponer de la información adecuada y necesaria para cumplir sus obligaciones; en el ámbito de las decisiones estratégicas y de negocio sometidas a discrecionalidad empresarial, la ley vincula el estándar de diligencia, entre otros requisitos, con información suficiente y un procedimiento de decisión adecuado. En los consejos de administración existen además facultades indelegables, entre ellas determinadas funciones de supervisión.

La realidad de la empresa puede apartarse del organigrama. La arquitectura jurídica no deja por ello de producir efectos.

Quien decide y quien sabe

Hay una segunda separación que el crecimiento hace especialmente visible.

El conocimiento necesario para decidir puede dejar de estar donde reside la competencia.

Puede encontrarse en un director financiero, en un equipo tecnológico, en la filial de otro país, en quienes conocen directamente un mercado, en la sociedad recién adquirida, en un especialista externo o en un socio industrial.

Cuanto más compleja sea la empresa, menos razonable resulta suponer que quien ostenta la competencia pueda poseer personalmente todo el conocimiento que necesita.

Álvaro d'Ors lo expresó en otro contexto con una frase que me parece particularmente precisa:

> *«Pregunta el que puede: responde el que sabe».*

D'Ors distinguía entre autoridad —saber socialmente reconocido— y potestad —poder socialmente reconocido —. No estaba escribiendo sobre gobierno corporativo. La aplicación que aquí interesa es más concreta.

Tener capacidad para decidir y poseer el conocimiento necesario para hacerlo son realidades diferentes.

El buen funcionamiento no exige trasladar la competencia a quien más sabe de cada materia. Exige que quien debe decidir pueda acceder al conocimiento pertinente y disponer de él en condiciones que le permitan comprenderlo y utilizarlo al decidir, sin desdibujar por ello quién decide ni quién responde.

Eso obliga también a distinguir información y conocimiento.

Un consejo puede recibir un informe de cien páginas y seguir sin estar en condiciones de adoptar una decisión adecuada. Puede disponer de datos exactos sin conocer las premisas que los explican. Puede recibir una recomendación sin entender las alternativas descartadas. Puede saber que existe un riesgo sin conocer suficientemente su materialidad o las consecuencias de aceptar una determinada opción.

Hacer llegar información al órgano no garantiza que este disponga del conocimiento necesario para comprender su alcance.

Por eso importan la antelación, el contexto, la posibilidad de preguntar, la calidad del reporting y el acceso a quienes poseen conocimiento especializado. El Código de buen gobierno de la CNMV lleva estas cuestiones mucho más lejos para las sociedades cotizadas. No procede trasladar sus recomendaciones como regla general a cualquier sociedad, pero la distinción funcional resulta útil: decidir, preparar la decisión, informar, asesorar y supervisar son actividades relacionadas que no tienen por qué recaer en los mismos sujetos.

La arquitectura adecuada es la que consigue conectarlas sin confundirlas.

Crecer sin hacerse simplemente más grande

Esta forma de mirar el problema permite comprender por qué el tamaño no basta para identificar una crisis de crecimiento.

Una empresa puede duplicar su facturación sin modificar sustancialmente la forma en que decide. Otra puede mantener dimensiones relativamente estables y experimentar un cambio profundo de gobierno.

La entrada de un inversor es un buen ejemplo.

No se agota en su dimensión financiera. Puede incorporar derechos políticos, materias reservadas, vetos, nombramientos, nuevas exigencias de información y otra perspectiva sobre determinadas decisiones. También puede aportar conocimiento y capacidades que antes no estaban en la compañía.

La organización empieza a decidir en presencia de nuevos intereses, derechos de decisión y fuentes de conocimiento e información.

Algo semejante ocurre con una adquisición.

Desde el punto de vista jurídico, la operación puede crear un grupo, alterar relaciones de control o incorporar nuevas sociedades al perímetro. Pero sus efectos internos van más allá.

La adquisición no cambia solamente el perímetro jurídico. Puede cambiar dónde se sabe y dónde se decide.

El conocimiento de determinados clientes o mercados puede permanecer en la sociedad adquirida. La dirección del grupo puede optar por centralizar determinadas materias mientras mantiene otras cerca de cada negocio. Aparecen equipos directivos distintos, sistemas de información no homogéneos y decisiones cuya repercusión ya no se limita a una sola entidad.

La tensión consiste entonces en decidir qué debe permanecer local o próximo a cada negocio, qué necesita coordinación y qué requiere una decisión de grupo, sin vaciar de contenido las responsabilidades que corresponden a cada nivel.

En la empresa familiar la complejidad puede aparecer de otra manera.

En una empresa familiar, familia, propiedad, administración y dirección pueden coincidir casi por completo durante años. Con la incorporación de nuevas generaciones y propietarios, esas posiciones pueden empezar a separarse. Ello puede producirse incluso sin un incremento espectacular del volumen empresarial.

Crecer, en estos casos, puede exigir distinguir funciones que antes podían convivir legítimamente en las mismas personas.

Eso tampoco conduce necesariamente a sustituir a la familia por gestores externos ni a convertir un modelo empresarial en otro. Puede requerir clarificar funciones, incorporar capacidades, establecer mecanismos de decisión distintos o simplemente hacer explícitas fronteras que antes no necesitaban serlo.

La misma cautela debe aplicarse al fundador.

Existe una tentación frecuente de describir la evolución empresarial como el paso natural desde una organización liderada por su fundador hacia otra gestionada por profesionales. La evidencia disponible no permite sostener una relación tan simple. Existen contextos en los que la concentración de control del fundador parece tener costes y otros en los que su permanencia se asocia con resultados favorables. También existen configuraciones en las que deja de ser CEO y mantiene una función valiosa en el consejo.

Por eso, el crecimiento no determina la salida del fundador. Puede exigir revisar su posición.

Su condición de fundador no justifica por sí sola ni su permanencia ni su sustitución.

El tamaño se mide con cifras. La complejidad que obliga a revisar el gobierno no siempre.

Una crisis de crecimiento no prescribe la solución

Llegados a este punto sería fácil convertir el diagnóstico en una recomendación convencional: crecer exige más gobierno, más formalización, más delegación o un consejo más desarrollado.

No me parece una buena conclusión.

Una empresa puede necesitar simultáneamente más autonomía cerca del conocimiento y mayor coordinación entre unidades. Puede convenirle, además, mantener determinadas decisiones en el centro y evitar al mismo tiempo que ese centro se convierta en cuello de botella. Puede necesitar también mejores controles y descubrir que ciertos niveles de aprobación han dejado de aportar valor suficiente.

Cada solución introduce también sus propias tensiones.

Delegar puede acercar la decisión al conocimiento, favorecer la iniciativa y liberar capacidad en la dirección. También puede fragmentar información, dificultar coordinación o debilitar control.

Centralizar puede recuperar coherencia y permitir una visión común. También puede alejar la decisión de quien conoce directamente el problema y saturar a quienes ocupan la cúspide.

Formalizar puede aclarar responsabilidades, hacer trazables los procesos y reducir ambigüedad. Puede también acumular procedimientos que terminan sustituyendo criterio por trámite.

Simplificar puede ser una auténtica mejora de gobierno.

Por eso, una solución debe valorarse también por las tensiones que crea.

Una crisis de crecimiento no prescribe su solución. Conviene insistir en ello. Puede exigir delegar o recentralizar, incorporar capacidades, redefinir funciones, simplificar estructuras, revisar derechos de decisión o mantener la configuración existente si sigue funcionando.

Este último supuesto importa.

Un punto de revisión no es una obligación de reformar.

La revisión puede concluir razonablemente que la arquitectura vigente sigue siendo suficiente. Esa conclusión será más sólida si procede de haber examinado la empresa que existe hoy y no de asumir que lo que ha funcionado hasta ahora seguirá siendo adecuado por ese solo hecho.

Crecer puede separar propiedad, competencia, decisión, conocimiento, ejecución y supervisión. Una empresa compleja no necesita hacerlas coincidir de nuevo. Necesita que esas separaciones estén suficientemente ordenadas para que pueda saberse quién debe decidir, cómo se forma realmente la decisión, qué conocimiento necesita y quién conserva la responsabilidad de supervisar.

El buen gobierno no puede dar por supuesto que la arquitectura seguirá siendo adecuada. **Preguntarse de tiempo en tiempo si los cambios acumulados en la empresa justifican un punto de revisión debería formar parte de la disciplina ordinaria con la que se administra y gobierna una empresa.**

Revisar no significa necesariamente reformar. Significa examinar si la configuración vigente sigue siendo la que necesita la empresa que existe hoy.

La empresa cambia. Su arquitectura de gobierno no siempre tiene que cambiar con ella.

Pero sí conviene saber cuándo ha llegado el momento de comprobarlo.

Fuentes y referencias

◆ ◇ ◆

Fuentes y referencias principales

ESPAÑA. Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital, Boletín Oficial del Estado, núm. 161, de 3 de julio de 2010, BOE-A-2010-10544; especialmente arts. 225, 226, 249 y 249 bis. BOE

OECD. G20/OECD Principles of Corporate Governance 2023. Paris: OECD Publishing, 2023, 53 pp., DOI 10.1787/ed750b30-en; especialmente principio V.D.3, p. 37, sobre la revisión de la adecuación del marco de gobierno ante cambios materiales en tamaño, complejidad, estrategia empresarial, mercados y requisitos regulatorios. OECD

AGHION, Philippe; TIROLE, Jean. «Formal and Real Authority in Organizations», Journal of Political Economy, vol. 105, núm. 1, febrero de 1997, pp. 1–29, DOI 10.1086/262063. DOI

GREINER, Larry E. «Evolution and Revolution as Organizations Grow», Harvard Business Review, vol. 50, núm. 4, julio-agosto de 1972, pp. 37–46.

D'ORS, Álvaro. «Claves conceptuales», Verbo, núms. 345–346, 1996, pp. 505–526; especialmente pp. 507–509 y 520. El aforismo «Pregunta el que puede: responde el que sabe» figura en p. 507. Texto íntegro

WHITEHEAD, Alfred North. Process and Reality: An Essay in Cosmology. Corrected Edition, ed. David Ray Griffin y Donald W. Sherburne. New York: Free Press, 1978 [obra originalmente publicada en 1929], p. 339. WorldCat

El epígrafe «The art of progress is to preserve order amid change, and to preserve change amid order» figura en p. 339 de la edición corregida. La traducción al español es propia.

Referencias institucionales

COMISIÓN NACIONAL DEL MERCADO DE VALORES. Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas. Revisado en junio de 2020. Madrid: CNMV, 2020. CNMV

ABOUZAID, Sanaa. IFC Family Business Governance Handbook. 4.ª ed. Washington, D.C.: International Finance Corporation, World Bank Group, 2018. PDF oficial

Otras lecturas de interés

◆ ◇ ◆

BUTTICÈ, Vincenzo; COLOMBO, Massimo G.; ROVELLI, Paola. «Venture capital and the delegation of decision authority in startups: an exploratory study», Journal of Industrial and Business Economics, vol. 51, 2024, pp. 893–923, DOI 10.1007/s40812-024-00313-4. DOI

EWENS, Michael; MALENKO, Nadya. «Board Dynamics over the Startup Life Cycle», The Journal of Finance, vol. 81, núm. 5, octubre de 2026, pp. 2543–2594, DOI 10.1111/jofi.70072. DOI

WASSERMAN, Noam. «The Throne vs. the Kingdom: Founder Control and Value Creation in Startups», Strategic Management Journal, vol. 38, núm. 2, 2017, pp. 255–277, DOI 10.1002/smj.2478. DOI

ADAMS, Renée B.; ALMEIDA, Heitor; FERREIRA, Daniel. «Understanding the Relationship between Founder-CEOs and Firm Performance», Journal of Empirical Finance, vol. 16, núm. 1, 2009, pp. 136–150, DOI 10.1016/j.jempfin.2008.05.002. DOI

FAHLENBRACH, Rüdiger. «Founder-CEOs, Investment Decisions, and Stock Market Performance», Journal of Financial and Quantitative Analysis, vol. 44, núm. 2, 2009, pp. 439–466, DOI 10.1017/S0022109009090139. DOI

LI, Feng; SRINIVASAN, Suraj. «Corporate Governance When Founders Are Directors», Journal of Financial Economics, vol. 102, núm. 2, 2011, pp. 454–469, DOI 10.1016/j.jfineco.2010.11.006. DOI

ABEBE, Michael A.; LI, Pingshu; ACHARYA, Keshab; DASPIT, Joshua J. «The Founder Chief Executive Officer: A Review of Current Insights and Directions for Future Research», Corporate Governance: An International Review, vol. 28, núm. 6, 2020, pp. 406–436, DOI 10.1111/corg.12348. DOI

MOSCA, Luigi; GIANECCHINI, Martina; CAMPAGNOLO, Diego. «Organizational Life Cycle Models: A Design Perspective», Journal of Organization Design, vol. 10, 2021, pp. 3–18, DOI 10.1186/s41469-021-00090-7. DOI

GREINER, Larry E. «Evolution and Revolution as Organizations Grow», versión revisada, Harvard Business Review, vol. 76, núm. 3, mayo-junio de 1998, pp. 55–68. HBR

ZIMMER, Theresa U.; KÖNIG, Cornelius J.; BAJWA, Nida ul Habib; SHAHID, Muhammad Shehryar; NAZ, Eleena. «Empowering Growth: Delegating Decision-Making Authority during the Evolution of New Businesses», International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, vol. 32, núm. 4, 2026, pp. 825–845, DOI 10.1108/IJEBR-02-2025-0185. DOI

Luis E. Echecopar

◆ ◇ ◆

Asesor de Consejos y Comités · Secretario/Letrado asesor
Socios, pactos y conflictos · Riesgo tecnológico (datos, IA y ciberseguridad)
Empresa familiar, PYMES e inversores

www.echecopar.es

La empresa cambia. Su arquitectura de gobierno no siempre tiene que cambiar con ella.
Pero sí conviene saber cuándo ha llegado el momento de comprobarlo.