Descolonizar el gobierno corporativo para fomentar la participación de los trabajadores: el caso de Nigeria

por Bashman Adéṣínà Mohammed

Durante demasiado tiempo, el derecho de sociedades y, por extensión, los estudios sobre el gobierno corporativo y su discurso político, se han abordado o bien desde el prisma del modelo continental europeo, ejemplificado por la codeterminación alemana, o bien desde la perspectiva del modelo angloamericano de primacía accionarial, encarnado por el Reino Unido y los Estados Unidos[1]. Este statu quo pasa por alto el potencial de perspectivas y prácticas en jurisdicciones y culturas jurídicas ajenas a estos dos sistemas dominantes, y refuerza el arraigado legado colonial de la doctrina jurídica en muchos países.

No es de extrañar que, en Nigeria, el debate político y académico sobre las reformas del gobierno corporativo y su aplicación se haya situado dentro de estos dos marcos, siendo el modelo angloamericano el más popular. Este asunto se ha vuelto de gran actualidad. La ineficacia de los consejos de administración, asociada al modelo de primacía accionarial, se ha visto como una de las principales causas de los persistentes fallos en el gobierno corporativo, a los que se atribuye el colapso de más del 70% de las empresas desaparecidas en las últimas dos décadas[2]. Hasta ahora, los intentos de abordar los retos del gobierno corporativo en Nigeria provenían en gran medida del enfoque orientado a los accionistas, de influencia anglosajona[3]. Por ejemplo, las enmiendas más recientes a la principal ley de sociedades de Nigeria, la Ley de Sociedades y Asuntos Afines (Companies and Allied Matters Act, o CAMA, por sus siglas en inglés) de 2020, imitan la Ley de Sociedades del Reino Unido de 2006, transfiriendo los principios de gobierno corporativo del Reino Unido a Nigeria sin tener en cuenta las realidades locales nigerianas. Sin embargo, están surgiendo intereses y reflexiones sobre el potencial de los sistemas de gobierno corporativo de jurisdicciones ajenas a los dos paradigmas dominantes, así como argumentos que sostienen que el enfoque alemán de gobierno compartido podría ser una mejor alternativa para Nigeria que el sistema angloamericano[4].

Este artículo ofrece una breve visión histórica el panorama del derecho mercantil y gobierno corporativo nigerianos, destacando la importante influencia de la historia y legado colonial de

[1] Moore, Marc y Petrin, Martin (2017) *Corporate Governance: Law, Regulation and Theory*, Red Globe Press.
[2] Ngwu, Franklyn (2021) Corporate Governance Failures in Nigeria: Issues, Challenges & Prospects' Business Day, Lagos, 5 de mayo.
3 Adekoya, Ayodele (2014) "Reformas del gobierno corporativo en Nigeria: retos y soluciones propuestas", Journal of Law and Governance, vol. 6(1), pp. 39-52.
[4] McGaughey, Ewan (2018) "Corporate Law Should Embrace Putting Workers On Boards: The Evidence Is Behind Them", Harvard Law School Forum on Corporate Governance, 17 de septiembre.

Nigeria en su evolución, y desentrañando a continuación algunas de las principales contradicciones y problemas inherentes a los actuales marcos de gobierno corporativo de Nigeria inspirados en el modelo británico. El artículo señala finalmente la necesidad imperiosa de una orientación política propia y modelo autóctono de gobierno corporativo que se ajusten a la experiencia histórica y las realidades actuales del entorno empresarial nigeriano.

Nigeria, como entidad política unificada, no existió hasta la anexión británica de Lagos en 1861 y la posterior colonización más amplia de las zonas geográficas que hoy se conocen como Nigeria[5], nombre acuñado por la periodista británica Flora Shaw en 1897 para designar las tierras situadas alrededor del río Níger. El siglo XIX fue testigo del establecimiento de la autoridad administrativa británica sobre Nigeria, lo que se tradujo en el afianzamiento del poder colonial y en una influencia significativa de las leyes británicas en el desarrollo de la legislación nacional del país colonizado.

La más trascendental de estas disposiciones británicas fue el artículo 14 de la Ordenanza del Tribunal Supremo de 1876, que estableció que el *Common Law* (derecho común o consuetudinario) de Inglaterra, las doctrinas de equidad[6] y los estatutos de aplicación general en vigor en Inglaterra desde el 1 de enero de 1874, fueran también de aplicación en la colonia de Lagos. Cabe destacar que la Ordenanza de Sociedades (Companies Ordinance) de 1912 fue promulgada como la primera ley de sociedades de Nigeria.

Nigeria pasó a ser una entidad política independiente tan solo en 1960, pero la influencia británica en el ordenamiento jurídico del país y, en particular, en su derecho de sociedades, persistió. Por ejemplo, la codificación básica del derecho de sociedades nigeriano de 2004 se inspiró en gran medida en los principios del derecho consuetudinario inglés y en las doctrinas de la equidad. La modificación más reciente de la CAMA de 2020, al igual que sus predecesoras, está inspirada en gran medida en la legislación del Reino Unido.

Igualmente, los regímenes de gobierno corporativo se inspiraron en el modelo británico. En concreto, el primer Código de Gobierno Corporativo de Nigeria (Nigerian Code of Corporate Governance; NCCG por sus siglas en inglés), publicado en 2003, contiene disposiciones textualmente similares a las del Código Combinado de Gobierno Corporativo del Reino Unido y hace referencia al Informe Cadbury de 1992. En concreto, el NCCG adopta un sistema de consejo de administración unitario semejante al del Código británico[7].

Sin embargo, en Nigeria ya existían formas consolidadas de organización empresarial antes de la llegada del colonialismo capitalista, lo que sugiere la existencia de fundamentos de derecho societario anteriores a la independencia de 1960. En la región yoruba precolonial, a menudo denominada Antiguo Imperio de Oyo, por ejemplo, está documentado cómo comerciantes y misioneros europeos que la visitaron durante los siglos XVIII y XIX se encontraron con sistemas de gremios especializados que coordinaban y regulaban las transacciones en todos los sectores de la economía y sustentaban una red de actividades comerciales[8].

---

[5] Hopkins, Anthony (1980) "Property Rights and Empire Building: Britain's Annexation of Lagos, 1861", Journal of Economic History, vol. 40(4), pp. 777-798. <http://www.jstor.org/stable/2120001.> Último acceso: 16 de agosto de 2026.

[6] Aquí, lejos de referirse a un resultado justo alcanzado mediante la aplicación flexible de normas legales, la equidad, o *Equity*, en las doctrinas de la equidad, hace referencia a una rama especial del Derecho anglosajón desarrollada a partir del siglo XIV en paralelo al sistema de derecho común.

[7] NCCG de 2003, sección 4.3.

8 Raji, AOY y Abejide, TS (2013) "The Guild System and its Role in The Economy of Precolonial Yorubaland", Arabian Journal of Business and Management Review, vol. 3 (3), pp. 14-22.

El sistema de gremios se articulaba en torno a tres grandes categorías: el gremio de comerciantes generales (Egbe Alajapa), que comerciaba principalmente con objetos inanimados; el gremio de comerciantes (Egbe Alaroobo), que comerciaba con diferentes tipos de objetos animados; y los gremios especializados de comerciantes, artesanos o profesionales. Un elemento distintivo del sistema de gremios era la fusión de propietarios y trabajadores en el proceso de toma de decisiones. Otra característica singular del sistema económico precolonial yoruba consistía en la influencia de las autoridades políticas en la gestión y gobernanza del mercado, mediante el nombramiento de funcionarios encargados de su administración. En esencia, en los mercados existían una "gobernanza compartida" y un "orden estatal" o regulación, que podrían asemejarse a algunas de las prácticas propias de las economías de mercado coordinadas, como la alemana. Sin embargo, la intervención colonial alteró estas unidades económicas tradicionales y este sistema económico, reconfigurándolas en compañías constituidas por Cédula Real u otras formas jurídicas.

En resumen, el abandono total de las formas preexistentes de organización empresarial, y la posterior imitación del derecho de sociedades y marco de gobierno corporativo del Reino Unido explican que el actual marco jurídico empresarial nigeriano no haya abordado cuestiones como la propiedad comunitaria de los recursos, la estructura de gobierno compartido o la regulación u ordenación estatal, que guardan, no obstante, relación con los contextos históricos y sociopolíticos de Nigeria.

Sin embargo, avances recientes en el marco de gobierno corporativo nigeriano apuntan a un cambio hacia un enfoque similar al del modelo alemán de codeterminación. Por ejemplo, el código de gobierno corporativo más reciente de Nigeria reconoce la separación entre el gobierno y la gestión de la empresa, dentro del actual consejo de administración monista, y atribuye la responsabilidad de gobierno a la totalidad del consejo, presidido por un consejero no ejecutivo, mientras que las funciones de gestión quedan delegadas en un equipo de consejeros ejecutivos encabezado por el director general[9].

En conclusión, estudios recientes apuntan a que el sistema alemán de gobierno corporativo podría ser un marco más adecuado que el enfoque angloamericano de primacía accionarial para el contexto empresarial nigeriano[10]. Esto se debe, en primer lugar, a antecedentes históricos: como hemos visto, en la Nigeria precolonial, los sistemas económicos eran de naturaleza comunal y se basaban en una gobernanza compartida entre propietarios y trabajadores en las organizaciones empresariales, como el ya mencionado sistema de gremios especializados en el antiguo Imperio de Oyo. Por otro lado, la propiedad accionarial en Nigeria está concentrada, en contraste con la estructura accionarial dispersa del Reino Unido, a pesar de que ambas jurisdicciones son sistemas basados en el mercado. Y, por último, el actual modelo de primacía accionarial, inspirado en el Reino Unido, ha recibido cada vez más críticas por su inadecuación para Nigeria, considerándose responsable de la ineficacia de los consejos de administración y fallos del gobierno corporativo asociados al "pensamiento de grupo", en las últimas décadas[11]. De hecho, en la actualidad, existe ya cierta convergencia entre Nigeria y Alemania en relación con la separación de las funciones de gobierno y de gestión, tal y como establecen los artículos 87, 265 y 298 de la CAMA de 2020 y consagran los principios 3 y 4 del NCCG de 2018. En este sentido, parece oportuno probar una orientación política diferente y propia, que incorpore medidas alternativas, especialmente aquellas que se ajusten a las realidades históricas y sociales de Nigeria y que tengan el potencial de abordar el problema de la ineficacia de

[9] NCCG de 2018, Parte A, Principio 2.

10 Jäger, Simon, Schoefer, Benjamin y Heining, Jörg (2021) "Labor in the Boardroom", The Quarterly Journal of Economics, vol. 136(2), pp. 669-725.

[11] Ehiaghe, Gloria (2018) "Why Businesses Must Grow on Corporate Governance, by Experts", The Guardian, Nigeria, 12 de junio.

los consejos de administración en el entorno empresarial nigeriano.; y propuestas hacia un gobierno corporativo con participación de los trabajadores, que separen claramente las funciones de gobierno y de gestión en el seno de los consejos, van en esa dirección.

Bashman Adéşínà Mohammed
Doctorando y profesor asistente, Universidad de Aberdeen

[*] Este artículo está basado en un extracto de la tesis doctoral del autor, presentada en la Facultad de Derecho de la Universidad de Aberdeen en octubre de 2026, y titulada *Legal impediments to and opportunities for workers' participation on corporate boards in Nigeria: A cross-country comparison with the UK and Germany.*