

**ÁNGELES RUBIO GIL**

*Profesora de Organizaciones y Grupos. Universidad Camilo
José Cela de Madrid*

Extracto:

Si la información de los accionistas y la determinación de las políticas de comunicación con su entorno social (*Stakeholders*) son funciones ineludibles del gobierno de la empresa; la comunicación interna se perfila no menos relevante, esgrimiéndose como una de las mayores rémoras hacia su modernización y el incremento de la eficacia de los Consejos de Administración. En esta ocasión se analizará la comunicación en el debate sobre la eficacia de los Consejos de Administración, así como las soluciones susceptibles de emprenderse en este campo.

Sumario:

1. Introducción.
2. El debate sobre la eficacia de los Consejos de Administración.
3. Información y comunicación en el debate sobre la eficacia del Consejo de Administración.
4. La comunicación en el Consejo de Administración como órgano colegiado.
5. Estilos y redes de comunicación y eficacia.
6. Causas que propician las dificultades comunicativas en los Consejos de Administración.

Conclusiones.

Bibliografía.

NOTA: Con la colaboración de la investigadora C. GARCÍA-MUÑOZ licenciada en Ciencias Políticas y de la Administración. Ángeles RUBIO es profesora de Organizaciones y Grupos en la Universidad Camilo José Cela de Madrid, doctora en Sociología y licenciada en Ciencias Políticas y de la Administración, es autora de los manuales de organización: *La Revolución Bancaria* (IEA), *Los Recursos Humanos en los Servicios Turísticos* (Ariel) y *Finanzas y Sociedad* (dir.) (Paraninfo), entre otros.

1. INTRODUCCIÓN

En el entorno económico de la globalización, la empresa multinacional y con ella sus gobiernos pasan a tomar un papel hegemónico en la toma de decisiones, las cuales afectarán a países y sociedades de un modo sin precedentes.

Sin embargo, sucesivas investigaciones han puesto de manifiesto la necesidad de una selección idónea de los consejeros y un adiestramiento especializado de los mismos; tanto en las técnicas que aporten una mayor eficacia a las sesiones y complementen la experiencia profesional que suele acompañarles, como, y sobre todo, con relación a los contenidos específicos que se derivan del entorno internacional de la economía y la empresa moderna (asunción de riesgos, mercados de divisas, etc.).

El carácter complejo, y en ocasiones contradictorio, de la propia naturaleza de los CA, en su misión de defender al unísono los intereses generales de la empresa y de los accionistas, y éstos con los derechos del entramado social del que depende, exigen medidas que favorezcan la verdadera comprensión del CA y sus funciones. Con ello se alcanzaría un mayor reconocimiento del lugar que ocupa en la estructura de la empresa y su insustituible papel dentro de la misma, al tiempo que permitiría superar puntos de vista erráticos pero tradicionales respecto a él, como la consideración de ser un grupo honorífico, una instancia de trámite (para atender determinadas cláusulas de los estatutos), con una exacerbada tendencia a la conformidad, de ejecución de los dictámenes de los propietarios, o de un solo propietario que preside una dirección personalista, etc.

En este cometido, la información a los accionistas y la determinación de las políticas de comunicación con su entorno social (*Stakeholders*) son funciones ineludibles del Consejo de Administración. No obstante, la comunicación interna se perfila no menos relevante, esgrimiéndose como una de las mayores rémoras hacia su modernización y el incremento de la eficacia de los consejos.

El gobierno corporativo, además de servir de vehículo para el cumplimiento de sus funciones comunicativas elementales, como son la determinación de las políticas de comunicación interna y externa y el deber de información; la comunicación en él cumple otro objetivo muy importante, como es el de servir a la interacción cualificada de sus miembros en la resolución de problemas trascendentales para la evolución de la empresa.

2. EL DEBATE SOBRE LA EFICACIA DE LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN

El **funcionamiento** de los **Consejos de Administración** de las **sociedades anónimas** es una materia que ha pasado en las últimas décadas, desde el más absoluto oscurantismo, a llegar a ser uno de los temas que más preocupan y sobre el que se realizan estudios de envergadura diversa, tanto desde instancias gubernamentales, académicas, como desde la consultoría privada.

El **debate** sobre la **eficacia** en las actuaciones de los **Consejos de Administración** viene de antiguo. Ya **Adam SMITH**, en 1766, hacía referencia en su obra central *The Wealth of Nations*¹ a las dificultades que albergaba todo CA para la comprensión del negocio de la empresa. El fundador de la nueva Ciencia Económica basaba sus argumentos en que «los consejeros manipulan un dinero que pertenece al cuerpo social, no a ellos, por lo que no puede esperarse que cuiden de él con el mismo interés que los socios», «de ahí –añade– que la negligencia y la prodigalidad prevalezcan siempre, más o menos, en la gestión de los asuntos de esa empresa».

No fue sin embargo hasta los **años 80**, cuando se sucedieron diferentes **intentos legales de regulación del gobierno corporativo** para la protección de los derechos de los accionistas, que aunque no llegaron a término, insistían en la necesidad de medidas, como la mayor presencia de **consejeros externos independientes** en los Comités de Auditoría y Nombramientos, para garantizar el control y una mayor transparencia en el funcionamiento de los consejos.

Las **presiones de tipo socioeconómico** a favor de unos CA más eficaces, fueron enunciadas por teóricos de la Organización como Harold KOONTZ (71:60), ya durante **principios de los setenta**, contando todavía con gran vigencia, junto a otras que se han ido añadiendo de forma reciente, en relación con el creciente componente internacional de los mercados:

El cambio en el papel del accionariado o también denominada «**democratización**» de la **propiedad** ha traído consigo unos accionistas cada vez más numerosos, con una mayor cultura económica y financiera; es decir, más exigentes e interesados por la información sobre la marcha de sus inversiones.

Las distintas normativas nacionales han influido también en este sentido, sobre todo en España, a tenor de las recientes modificaciones legislativas y los delitos societarios introducidos en el nuevo Código Penal.

Asimismo, ha influido notablemente el **gran desarrollo** de la **teoría de la organización** y el reconocimiento de la **función social de la empresa**, reforzada no sólo por la intervención institucional, sino además, por la creencia de sus directivos en que la supervivencia de cualquier negocio depende de su capacidad para sintonizar con la sociedad en la que opera.

¹ Adam SMITH. *The Wealth of Nations*, Modern Library, Inc., New York, 1937, págs. 699-700.

Han influido además, en esta demanda de una mayor comunicación entre la empresa y su entorno social, la presión de **instituciones internacionales** como la ONU o la OCDE, que han elaborado «**Códigos de Buena Conducta**» destinados a las multinacionales y a la compensación de la ausencia de una jurisdicción «supranacional» completa; los procesos de integración económica regional, que puján por la armonización en lo relativo a la estructura de las sociedades de los países miembros, y por último, el entorno económico altamente competitivo.

Es decir, las ideas que prevalecieron sobre todo a **principios del siglo XX** y las presiones relacionadas con el nuevo orden económico ya a **finales** del mismo, son las que han conducido con posterioridad a un importante consenso sobre la **necesidad** de potenciar la **participación y comunicación** en el seno de los CA en pos de una mayor eficacia a través de medidas legales, pero sobre todo por medio de la adopción de recomendaciones, que han sido formuladas en diferentes estudios de envergadura académica e institucional.

Entre ellos, sin duda el **Informe Cadbury** ha sido el estudio que ha gozado de una mayor difusión. Elaborado en mayo de 1991 en un intento de dar respuesta a diversos escándalos corporativos, bajo los auspicios de la Bolsa de Londres, el Banco de Inglaterra y organizaciones contables, patronales y de inversión colectiva, dio lugar en 1992 a la publicación de un Informe definitivo y de un Código de Conducta. Más recientemente en Francia en 1995 se publica el **Informe Viénot**, semejante al Cadbury, pero adaptado a la realidad del modelo societario francés, y en 1998 el **Informe Hampel** del *Committee on Corporate Governance*, que incorporó nuevas recomendaciones acordes con las también nuevas necesidades.

En **España**, el Comité de Gestión Empresarial y Productividad del Círculo de Empresarios publicó, el 12 de noviembre de 1996, una «**Propuesta de normas para un mejor funcionamiento de los Consejos de Administración**», adaptada a la particular realidad española, descrita a menudo con mercados altamente intervenidos y gobiernos corporativos característicos por su opacidad y alto grado de pasividad en su funcionamiento. Aspectos todos ellos que han mostrado unas tendencias radicalmente distintas en los últimos años. Un ejemplo de ello es que las encuestas para los informes sobre los CA españoles de la Spencer Stuart, en el año 2000, han sido contestados por el 76 por 100 de las compañías invitadas a hacerlo, mientras que en 1997 sólo lo hizo un porcentaje del 44 por 100, según los propios datos de los socios directores FERRÁNDIZ y GIL-CASARES ².

Pero el informe español más conocido es el que coordinó Manuel OLIVENCIA ³, a instancias del Ministerio de Economía y Hacienda y la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV), consistente en un **Informe Ético** y un **Código de Buen Gobierno** (Informe Olivencia) dirigido a los CA, a partir del análisis de compañías españolas incluidas en el IBEX-35, y del estudio de informes de otros países. En él también es subrayada la forma en que numerosas compañías españolas comienzan a adoptar en sus CA cauces de mayor **racionalidad**.

² FERRÁNDIZ, L. y GIL-CASARES, I. «El Análisis de los consejos de administración en España. La independencia al poder», *ABC, Nuevo Trabajo*, 7 de enero de 2001.

³ Profesor de Derecho Mercantil de la Universidad de Sevilla.

3. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN EN EL DEBATE SOBRE LA EFICACIA DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

La **comunicación organizacional** es un campo de estudio que surge, tanto de la propia evolución de la teoría de la administración, como por los intentos de mejorar las habilidades comunicativas de los que intervienen en los procesos económicos (LUCAS MARÍN, 1999:100), dando lugar a un campo de estudio perfectamente establecido (*Organizational Communication*).

Pero sin duda, el **cambio más significativo** de las modernas tendencias en materia de **información** en las **grandes compañías** no es, «por importante que parezca, ni el incremento en el volumen de información, ni el reforzamiento de las garantías dirigidas a asegurar su veracidad, sino el cambio de sentido que se ha producido en la **nueva política de información**» (VALENZUELA, 93:190) ⁴, como instrumento tanto al servicio de los socios, como del público interesado, más o menos directamente, en la marcha de la sociedad.

Esta nueva política de información se ha traducido en una **mayor transparencia** también sobre el funcionamiento de la alta dirección, y en particular en lo concerniente a los procesos de comunicación interna y las atribuciones informativas que le son propias.

Además, si la **comunicación** es un proceso que permite coordinar y dirigir las acciones de sus miembros con el objeto de velar por la supervivencia organizacional, la **comunicación ascendente** en dirección a los órganos de gobierno de la empresa posibilita el adecuado conocimiento de ésta, su evolución y la del entorno social en el que se inserta. Indispensable para conseguir un funcionamiento racional de la organización «**tanto por las sugerencias que puedan aportar los subordinados a sus superiores como por la retroalimentación que éstos puedan obtener de información emitida por ellos**» (SAAVEDRA, 1998:93).

La **preocupación** por la **información** de los **Consejos de Administración** ha sido recogida en **reformas legales** relativamente **recientes**, como la Casación francesa de mediados de los ochenta, o en el Derecho suizo con la reforma de 1992, así como en los diferentes informes y «códigos de conducta» a instancias gubernamentales: los informes británicos CADBURY (1992) ⁵ y HAMPEL (1998), el francés VIÉNOT (1995), el canadiense DEY (1994), en los *Principles* de ALI estadounidense (1994), y el *Rapport* aprobado por la Comisión Europea en diciembre de 1995. En los *Principles of Corporate Governance*, publicados en 1994 por el *American Law Institute*, se sitúan los derechos de información de los administradores inmediatamente después de las funciones y poderes del Consejo de Administración.

⁴ Tomado de URÍA / MENÉNDEZ / MUÑOZ PLANAS, *La Junta General de Accionistas*, cit. 242, Madrid, 1992.

⁵ Adrián CADBURY señala que ningún consejo puede funcionar eficazmente sin una información apropiada y oportuna, y responsabiliza al presidente de hacer posible esta disposición. CADBURY, Adrian. *The Company Chairman*. Director Books. Cambridge, 1990.

En el caso español el Informe «**Propuestas de normas para un mejor funcionamiento de los Consejos de Administración**», del Círculo de Empresarios (1996), llega más allá de las simples competencias informativas para enfatizar la necesidad de «disponer siempre de la información adecuada para poder fundamentar sus opiniones, propuestas y decisiones» (apdo. 2.5).

En el **Informe de la Comisión Especial**, dirigido por el profesor OLIVENCIA, se hace mención de la función del **Consejo** de «servir de enlace con los accionistas», y dentro de las cinco **funciones** consideradas por la omisión como indelegables se encuentran la de identificar los principales riesgos de la sociedad e implantar y seguir los sistemas de control interno y de información adecuados, y determinar las políticas de información y comunicación con los accionistas, los mercados y la opinión pública.

Las **funciones de información y deliberación** son, junto a las de **decisión y control**, y sirviendo las primeras a la consecución de las segundas, las cuatro funciones principales en el funcionamiento del gobierno de la empresa.

En **España**, el deber del Consejo de informar y la comunicación con los accionistas han sido incrementados por las sucesivas reformas legislativas, las exigencias informativas de la Comisión Nacional del Mercado de Valores y la creación por parte de algunas compañías de departamentos de comunicación específicos.

Por el contrario, sorprende comprobar las pocas medidas adoptadas en el sentido de garantizar la suficiente y adecuada información por parte de los miembros del Consejo sobre los recursos, evolución y situación de las empresas. Es más, la **falta de información** es considerada como una de «las manifiestas debilidades del consejo por el hecho de que la información utilizada es muchas veces insuficiente, restando eficacia y complicando un adecuado control y gestión» (URQUIJO, 98:94).

CADBURY considera que es **obligación del presidente** asegurar que los miembros del Consejo tengan la información relevante necesaria. También el **Informe de la Comisión Especial** subraya que es **responsabilidad del presidente** mantener una política de información adecuada para con los consejeros, y de éstos la facultad y el deber individual de informarse.

En general se considera que la obligación reside en el grupo directivo responsable de la provisión de información al Consejo, sin embargo la ley considera la **información** como un **derecho**, pero también como una **obligación** de los **consejeros**; esto es, prevé la obligación de los propios consejeros para informarse convenientemente, ya que dicha actividad entra dentro del campo de su competencia y responsabilidad, y ahí ha fallado la jurisprudencia al respecto.

Existen **tres tipos de información** con la que deben contar los **consejeros**: **rutinaria** (evaluación sobre la marcha de la compañía de acuerdo con el plan previsto y semejante a la manejada por los directivos de la empresa), **esporádica** (noticias y datos sobre la empresa, competidores, el sector de interés para el consejo), y **específica** (en función del orden del día).

Debe contarse con **información de la dirección**, pero también de otros niveles de la estructura, por cuyo motivo toman interés las **comisiones del Consejo**, y también los **medios informativos especializados**. Aunque en referencia a ésta, el problema reside en que toda información tiene una finalidad, razón por la cual la información objetiva es muy difícil de conseguir. La importancia de la información de los Medios en el funcionamiento de los consejos es tal, que en las encuestas realizadas, los consejeros reconocen que su acceso a una **información** suficiente y con la debida antelación se produce a través de la **prensa económica**, evidenciando no sólo insuficiencias graves en el sistema de comunicación de las compañías, sino además un conocimiento superficial de la misma por parte de sus consejeros, favoreciendo la toma de decisiones al margen del órgano competente.

Por suerte, la evidencia empuja a creer que los Consejos catalogados como puras ficciones jurídicas van disminuyendo de día en día. Como apunta KOONTZ (74:219): «Hay que tener en cuenta que los Consejos pueden cambiar de ficticios a inútiles, más tarde a ineficaces pero conscientes, y finalmente, a eficaces en el mejor sentido de la palabra».

El problema reside en que en ese trayecto, sobran los ejemplos de empresas y consejeros que han sufrido serios perjuicios para su permanencia, y es significativa la alusión a los problemas comunicativos y de gestión de la información en los días anteriores y posteriores a sonados colapsos empresariales. Lee IACOCCA, en su autobiografía, dejó constancia de cómo la Chrysler se dirigía al debacle, y de cómo él pudo preverlo en el mismo momento en el que observó un Consejo en el que los «consejeros disponían de menos información que sus homólogos de la Ford» (Citado por URQUIJO, 98:97).

No es de extrañar tampoco que, poco después de la intervención de Banesto por parte del Banco de España, su Gobernador en su intervención en el Congreso ante la Comisión de Seguridad de dicho banco, anunciara normas para permitir a los consejeros tener toda la información de su entidad, así como los requerimientos que el Banco de España hubiese efectuado a aquélla. (ABC, 12-03-1994).

Pero más allá de informar y de estar informados, si en algo coinciden la mayor parte de los consejeros entrevistados es en reconocer que los **problemas** que atañen a la **comunicación** han sido una **rémora** para que el ejecutivo funcione de forma colegiada y plural, para llegar a gobernar y no perpetuarse como instancia representativa y «de trámite».

El **problema** denominado también como «**silencio de los consejos**», no hace tan sólo alusión a una falta de participación que de forma congénita compromete la propia función del órgano, sino que además hace referencia a todo un conjunto complejo de causas en relación con su propia naturaleza.

La **información** es por tanto un instrumento de valor para el funcionamiento del gobierno corporativo, más allá de los derechos y deberes de información del mismo, para potenciar su papel dentro de la empresa, la responsabilidad de sus miembros, y sobre todo su eficacia.

Sin embargo, «si el término información supone la existencia de receptores, sin que sea necesario tener una idea precisa de la audiencia, es decir, comunicación puramente unilateral» (LUCAS, 158:97), la **comunicación con retorno**, en el caso que nos ocupa tiene una relevancia fundamental, ya que los consejeros tienen el deber no sólo de informarse sino además de hacer preguntas, aclaraciones, solicitar más información, deliberar en las sesiones.

4. LA COMUNICACIÓN EN EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN COMO ÓRGANO COLEGIADO

El Consejo de administración reúne todas las características necesarias, para emprender su estudio desde la perspectiva de la dinámica de los grupos sociales ⁶. Es decir, posee un número de miembros determinado, que en los pequeños grupos suele oscilar entre tres y veinticinco –como es el caso de los CA–, «un objetivo y una motivación comunes a todo el grupo y a cada uno de sus miembros, un "sentimiento de nosotros" (...), un sistema de normas y valores comunes como fundamento de los procesos de comunicación e interacción, un entramado de roles sociales interdependientes (diferenciación de roles) referidos al objetivo del grupo» (SCHÄFERS, 1984:27).

El problema reside, como bien reconoce GIL RODRÍGUEZ (1998) que «si bien la investigación sobre grupos pequeños es muy extensa, existen pocos estudios empíricos sobre el funcionamiento de los grupos directivos». Además, el problema de la **comunicación horizontal** o lateral, es decir, la que se produce entre individuos de un mismo nivel jerárquico, es la que menos atención se ha dispensado en la teoría organizacional. Mientras el enfoque de la mayor parte de los análisis de comunicación se ha centrado sobre el eje vertical, con autores clásicos como SIMPSON (1969). Este hecho contrasta con la realidad organizativa, en la que la comunicación más abundante es la horizontal, estimándose que un 80% del tiempo de trabajo de los administradores se encuentra ocupado por la comunicación, mientras el trabajo del personal de oficina se encuentra ocupado de forma abrumadora por el procesamiento de información (KLAUSS y BASS, 1982).

Puede afirmarse por tanto, que las organizaciones son sistemas de procesamiento de información, en donde **la interpretación de las comunicaciones por los individuos se halla muy influenciada por sus posiciones organizacionales**. Esto se traduce en que la información lateral es la que en principio registra menores problemas comunicativos como la sobrecarga, la omisión o la distorsión, derivadas a su vez de aspectos como la intimidación, la distancia (física, personal y cultural), etc.

La comunicación dentro de la misma unidad «es crucial para el funcionamiento efectivo del sistema» (KATZ Y KHAN, 1975:444). Sin embargo, se ha demostrado que en la medida que se asciende en la escala jerárquica, la cantidad destinada a la comunicación interpersonal es cada vez menor

⁶ El concepto de grupo es relativamente reciente en las ciencias sociales (1.840 aproximadamente), pero la aplicación de dicho concepto de forma unívoca a una formación social de un tamaño y estructura definidos, surge a comienzos del siglo XX, gracias al descubrimiento y desarrollo del concepto de grupo primario y las investigaciones sobre pequeños grupos.

(HALL, 1996), y que en el caso de grupos de alta dirección, como el CA, éste en ocasiones, se reduce al tiempo que comprenden las escasas reuniones, lo que suprime la posibilidad de una interacción efectiva. Y como reconoce HALL (96:190), si los «arreglos organizacionales son tales que es casi imposible la comunicación horizontal, entonces hay poca probabilidad de que se logre cualquier comunicación», lo que depararía asimismo, dificultades extremas para la elaboración de una **percepción colectiva** derivada de la información ascendente y del exterior (entorno organizacional) así como, la respuesta colectiva que se espera de los grupos de trabajo. Incidiendo directamente en la naturaleza de la toma de decisiones.

Los **procesos de decisión** son, al fin y al cabo, una manifestación del modo en que la información es transmitida y es utilizada en el seno de la empresa, cristalizado a su vez en modelos comunicativos determinados.

GREENWOOD y JENKINS (1981)⁷, en cuanto a los **procesos de decisión** en los **grupos directivos**, diferencian entre un **modelo político**, en el que los representantes de diversos grupos (con intereses en ocasiones enfrentados) toman decisiones como resultado de la habilidad negociadora y su influencia en la organización, y el **modelo racional**, en el que la decisión trata de un proceso secuencial en el que se establecen los objetivos a alcanzar, con una búsqueda sistemática de información, se identifican las alternativas posibles, seleccionando la más adecuada a los fines previstos y llevándose a la práctica.

Este segundo estilo, el **modelo racional**, es el que se impone en la **empresa competitiva y moderna**, un modelo consistente que desarrolla una actitud básica colegial, que motiva modos de comportamiento de estas características, y en donde la opinión y cualificación de todos los miembros es considerada por igual. En este modelo el **presidente** tiene la importante **misión** de no anticipar las decisiones. Sin embargo, e incluso suponiendo que se tengan en cuenta las recomendaciones anteriormente referidas para conseguir un rendimiento idóneo del consejo, como tener un número equilibrado de consejeros independientes, por ejemplo, los Consejos de Administración sufren de inercias propias de los grupos sociales, en los cuales los estilos y redes de comunicación determinan la eficacia y efectividad de su desempeño.

Estas consideraciones tienen una especial relevancia debido a que la complejidad de las funciones inherentes al proceso de gestión exigen la participación en la toma de decisiones de una **pluralidad de sujetos** y la consideración de **perspectivas lo más diversas posibles**. Dicha **diversidad** garantiza una mayor capacidad para el análisis, la toma de decisiones y la limitación de la subjetividad en las mismas, en la línea de los postulados de MARCH y SIMON; es decir, para salvar la imposibilidad de las organizaciones de tomar decisiones plenamente racionales por falta de información y debido a las propias limitaciones cognitivas individuales⁸.

⁷ Citado por FRANCISCO GIL, en *Grupos en las Organizaciones*, Pirámide, Madrid, 1998.

⁸ Ver SANTIAGO DE QUIJANO, *Introducción a la psicología de las organizaciones*, PPU, Barcelona.

Su capacidad como máxima instancia de gobierno, por tanto, hace alusión a su eficiencia como órgano colegiado, a la vez ejecutivo y deliberante en defensa de los intereses de la empresa y su entorno social.

5. ESTILOS Y REDES DE COMUNICACIÓN Y EFICACIA

Los estudios sobre la **comunicación interna en las organizaciones**, han centrado su interés «en los procesos y subprocesos por medio de los cuales se procura que los miembros de la organización cumplan las tareas encomendadas y en cómo los canales de información la facilitan, de acuerdo con los objetivos propuestos por el grupo» LUCAS (1999:105).

En este sentido, es de resaltar el **papel determinante del presidente** en sus funciones de acopio y reparto de la información, diseño del orden del día, dirección de las reuniones, etc., y que determina un estilo centralizado de comunicación. De este modo, y como han puesto de manifiesto teóricos de la comunicación grupal como LEAVITT y SHAW, no es de extrañar que «la persona situada en una posición central en una red de comunicaciones tenga grandes probabilidades de convertirse en líder. Las causas de la relación entre centralidad y emergencia de un líder consisten probablemente en la disponibilidad de información y la consiguiente posibilidad de coordinar las actividades del grupo» (SHAW, 1995:165).

Si como se ha dicho «la imposición de una **red centralizada de comunicación** predispone al grupo a desarrollar una **organización centralizada**, cuando la **red de comunicación** no implica ninguna restricción o no coloca a nadie en una **posición muy centralizada** –por ejemplo en la disposición en forma de círculo– se tiende a desarrollar una pauta de **organización "cada uno con todos"** que garantiza que todos los miembros reciban la información disponible», aspecto directamente relacionado con la **eficacia** (grado en el que se alcanzan los objetivos propuestos) del grupo, aunque no con su **eficiencia** (dicho de otro modo la excelencia en su funcionamiento) más relacionada con otras variables (SHAW, 95:166).

Así la investigación inicial de LEAVITT (1951)⁹ indicaba que una red centralizada era la más eficiente para la solución de problemas y la red circular la menos eficiente en cuanto al tiempo requerido, el número de errores y la necesidad de comunicaciones necesarias. Sin embargo, dichas conclusiones quedaban limitadas por el tamaño y sobre todo la clase de tarea (SHAW, 167). Cuando la tarea es relativamente simple y sólo exige una suma de información, la red centralizada es la más eficiente. En las tareas complejas que requieren **operatizar sobre la información las redes descentralizadas son más eficaces, mientras las redes descentralizadas son más eficientes en cuanto al tiempo y la precisión (198)**.

⁹ Otros investigadores que corroboraron estas conclusiones fueron: HIROTA (1953), GUETZKOW y SIMON (1955), MULDER (1960) y LAWSON (1964).

Otra hipótesis que fue ampliamente corroborada por los distintos teóricos es que los **niveles de satisfacción** correlacionaban negativamente con la centralidad de la red de comunicación (LEAVITT, 1951; A.M. COHEN, 1961; LAWSON, 1965; M.E. SHAW, 1954); ya que sin duda el grado de satisfacción influye en el interés por participar en debate y las decisiones de un grupo.

Además, una red de comunicación centralizada es más vulnerable a la **saturación de información** que una red no centralizada, lo que significa que una o más posiciones del grupo están sometidas a más exigencias de las que pueden manejar con eficiencia (SHAW, 178).

La saturación de información en los CA ha sido abordada en diferentes informes. CADBURY recoge en su libro *The Company Chairman* (1971) experiencias de consejos en los que «la información que se presentaba consistía en largas listas de pequeños gastos para su aprobación, informes financieros incompletos y de forma esquemática». Como afirma URQUIJO (1998) «es preciso subrayar que **los consejos, en buena parte de los casos no requieren más información, sino una información más relevante y oportuna** (...), lo contrario puede desembocar en una sobrecarga de información, tan perjudicial como la ausencia de la misma».

El **tamaño** del Consejo es otro de los argumentos esgrimidos en el debate sobre su eficacia, y en particular con los que se refiere a la relación entre la comunicación y el rendimiento.

El tamaño de los CA ha variado dependiendo del país. HAMILTON (1790), fundador del primer Banco Nacional de los Estados Unidos y de la *Society for Stablishing Useful Manufactures*, defendió con entusiasmo que los negocios de las compañías debían ser sometidos a la dirección de 13 consejeros, tamaño que curiosamente tenían, por término medio, los CA de las empresas norteamericanas en 1990. En la actualidad, según un estudio de Spencer Stuart, el promedio de miembros de los CA norteamericanos sigue siendo de trece, rebasando esta cifra sólo doce corporaciones de las cien sometidas a estudio por este autor, que llegaron hasta quince consejeros, y registrando el 97% de las empresas estudiadas menor número de miembros hoy que hace cinco años. En Francia y Bélgica la media de miembros del CA se cifra alrededor de 15 consejeros; en Italia, entre 15 y 20; en Suiza, entre 12 y 15; 11 en el Reino Unido; menos de 10 en Suecia; alrededor de 24 en los Consejos de Vigilancia alemanes.

En **España**, el **número de consejeros** en las sociedades de mayor tamaño y en los grandes bancos ha sido **tradicionalmente bastante elevado**, rebasando en ocasiones los 20 miembros, lo que le ha convertido en uno de los países europeos occidentales cuyos CA tienen mayor número de miembros. Dimensión que ha influido en una congénita **pasividad en su dinámica participativa**, que afortunadamente va paliándose, llegando en la actualidad, y según los últimos datos del informe de la Spencer Stuart, a 12,6 consejeros de media en los órganos de gobierno de las empresas españolas en el año 2000.

En general, puede afirmarse que el **volumen total de participación en el grupo disminuye a medida que aumenta el tamaño del grupo**, mientras las **diferencias en la participación relativa de los miembros del grupo aumentan con el tamaño del grupo** (los miembros tienen menos

oportunidades de participar). Pudiéndose afirmar que, si bien los recursos adicionales que aparecen en los grupos más numerosos (aptitudes, conocimientos, mayor gama de opiniones, etc.) contribuyen a un eficaz rendimiento grupal, por otra parte, suponen una mayor dificultad para su organización, pero sobre todo los problemas de inhibición comunicativa tienden a disminuir la eficacia del grupo.

6. CAUSAS QUE PROPICIAN LAS DIFICULTADES COMUNICATIVAS EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN

Como afirma SHAW «si se da por sentado que las redes de comunicación determinan en parte la eficacia del grupo, sería oportuno comprender los procesos a través de los cuales se ejerce dicha influencia» (95:169).

El modo en que la información se distribuye en el seno del Consejo en ocasiones responde a **estrategias particulares**. Por ejemplo, la práctica de disfrazar las propuestas presentadas, ocultando sus puntos débiles para lograr con facilidad y rapidez el voto del consejo omitiendo así el riesgo de las operaciones, puede perseguir una aprobación rápida de las propuestas de los directivos. Dinámica que se deriva tanto de los intereses particulares, como de la propia naturaleza de los pequeños grupos, en los que como afirma SAAVEDRA, en ocasiones, es «mejor ganar que encontrar la mejor solución» (1998:48).

Una de las **críticas** más renuentes sobre el funcionamiento de los consejos es la que se refiere a una alta **tendencia a la conformidad**. Por un lado, decisiones importantes en muchas ocasiones son sentenciadas por las comisiones delegadas, el presidente o por el consejero delegado. Por el otro, la deliberación que da al consejo su razón de ser, puede ser obstaculizada por la falta de información sobre la empresa, sus funciones o por ausencia de cualificación adecuada. Pero también puede ocurrir, como afirman muchos consejeros, la consideración de la inutilidad de su participación, en un ámbito en el que el consenso con el presidente es constante, **pues en los pequeños grupos las desviaciones conducen al rechazo y a la exclusión, que puede ser evitado a través de la conformidad**.

Tendencia a la conformidad en la que pueden verse **tres factores** coadyuvantes:

- **Poder del presidente** en la reelección de los consejeros: la tradición que contempla las objeciones como una interpelación en contra de las decisiones del presidente y por ende de su persona, impide cualquier actuación frente al temor de los consejeros de sufrir represalias del máximo responsable. Sobre este particular será importante la propia actitud adoptada por el presidente, con el fin de que el consejo se centre en la tarea encomendada, es decir, «tener la mente abierta y ser capaz de escuchar a todos los integrantes del grupo; permitir que todos los participantes expresen sus opiniones; organizar las actividades del comité de manera que todos los miembros participen en ellas» (SAAVEDRA, 1998:44).

- **El número de consejeros independientes:** que opongan el contrapeso suficiente para que los consejeros ejecutivos, es decir, los que tienen algún puesto directivo en la empresa, no supervisen su propio trabajo, sino que el consejo sea en efecto una instancia de control ¹⁰.
- **Inercias grupales que le afectan como formación social:** tendencia a la conformidad, acción normativa y diferenciación social.

El **silencio, o el asentimiento con los criterios del grupo puede llegar a adquirir la naturaleza de acción normativa** por las razones anteriormente apuntadas. Pero además, el propio consejo, por el hecho de ser un grupo, una formación social, ejerce, como han demostrado todas las investigaciones sobre esta materia, una eficaz presión a la conformidad y las interacciones «niveladoras» generadoras de dicha conformidad (SCHAFERS, 84:44); en donde «la "acción normativa" es la regulación coercitiva del comportamiento, la cual permite prever dentro de ciertos límites, la conducta de los demás así como las reacciones de éstos frente al comportamiento propio». Esto es necesario en toda acción orientada a un fin, con el cometido principal de producir seguridad en el trato con otras personas.

La **acción normativa** de todo grupo requiere una capacidad individual de adaptación, al tiempo que todos cuentan con que los demás atiendan a su presencia y necesidades, en donde radican los beneficios de todo grupo, como diría SHAFFERS (84:46): la confianza, seguridad, el sentimiento de ser aceptado como persona. Quiere con esto decirse, **que el CA como formación social, tiende a la integración de sus miembros, generando una fuerte inercia a la conformidad y a la aceptación de las normas tácitas, afectando directamente a la comunicación, la deliberación, a la interacción cualificada de los conocimientos y opiniones de forma libre de sus miembros en la toma de decisiones, y con ello a la eficacia del grupo.**

Por otra parte, la **diferenciación social**, es decir, las diferencias entre roles, tareas, autoridad, prestigio, etc., y sobre todo el fuerte liderazgo concedido al presidente, hacen que la participación de los consejeros se encuentre mediatizada por **razones de influencia**.

Así MUÑOZ PAREDES (99:18) diferencia entre **consejeros «privilegiados»** ¹¹ y **consejeros «ordinarios»**, siendo los primeros aquellos que por ser más activos como delegados o miembros de las comisiones ejecutivas, poseen mayor información, y en donde «dicha información se convierte en causa determinante de un cierto desequilibrio de poderes en el órgano de administración».

¹⁰ La consultora Spencer Stuart comprobó que el promedio de consejeros ejecutivos presentes en los CA americanos era tres de trece, aunque casi la mitad de la muestra estudiada tenía uno o dos consejeros ejecutivos a lo sumo. Otro estudio realizado por la misma corporación sobre los CA de algo más de 40 empresas españolas puso de manifiesto que casi el 80% de los consejeros estudiados eran bien ejecutivos, es decir, profesionales que ocupaban cargos directivos en la compañía, bien accionistas significativos o designados por ellos mismos. Siguiendo al profesor URQUIJO (1998), queda como máximo un 20% de consejeros susceptibles de ser catalogados como realmente independientes, frente al 77% de los consejos americanos, poniendo de manifiesto un déficit de independencia de los Consejos españoles frente a los Consejos americanos.

¹¹ Entre este tipo de consejeros ordinarios, o pasivos, se encuentran aquellos que han llegado a su puesto *iure sanguinis, iure pecuniae e iure honoris*.

Atendiendo a todos estos aspectos, la falta de independencia frente al presidente, las diferencias entre los consejeros en función de su influencia, cualificación y función, así como la propia tendencia a la conformidad del consejo como grupo, no es difícil de entender, otros que hacen referencia a la **falta de eficiencia** imperante en los CA. Por ejemplo, es profusamente denunciado, no sólo que cuanto menos trascendental es un asunto mayor información accede al Consejo, sino que, además, y siguiendo con la Ley de Parkinson o de la Trivialidad ¹², el tiempo empleado en cualquier punto de la agenda de una sesión sea inversamente proporcional a la suma de dinero que implica. Haciendo referencia al carácter de «danza ritual por un sentido legalista, que no es capaz de tomar ninguna decisión, y en la que todo está fijado antes de discutirse» ¹³.

Por último, añadir, que si como afirma HALL (96:196) «la clave para el proceso de comunicación en las organizaciones es asegurar que las personas correctas reciban la información correcta (en cantidad y calidad) en el momento correcto» aspectos todos ellos que pueden anticiparse en cierta forma, en el CA podrían ensayarse prácticas y métodos de gestión de la comunicación del mismo modo que se han emprendido en otros órganos de alta dirección. Arbitrar prácticas concretas de funcionamiento, contar con especialistas en comunicación y coordinación, capacitar con mayores atribuciones a este fin a una o varias comisiones o a una propuesta al efecto, son algunas de las posibilidades pueden apuntarse como **soluciones posibles**.

CONCLUSIONES

Asumir que el gobierno corporativo debe decidir, supervisar y controlar la marcha de la empresa es entrar en un debate abierto en nuestra sociedad sobre su eficacia, más allá de la propia enjundia que encierra todo estudio sobre comunicación y dinámica de grupos en el ámbito de la empresa y la Teoría Organizativa. Pero sobre todo, es un debate que debe traducirse en medidas concretas que atañen al propio funcionamiento del CA como órgano colegiado, para el que se propone una gestión más participativa, plural e independiente, en tanto así lo exige el accionariado, la sociedad desde sus instituciones económicas, y la necesaria competitividad y supervivencia de las compañías modernas.

Como se ha puesto de manifiesto en la tarea del Consejo de Administración, la gestión de la comunicación organizacional desempeña una función ineludible. En este sentido, si bien es poco factible, por sus propias características, un sistema «perfecto» de comunicación, sí en cambio en esta unidad organizativa pueden introducirse soluciones y métodos probados de gestión de la comunicación organizacional, tal y como se ha llevado a cabo en otro tipo de grupos de alta dirección.

¹² NORTHCOTE PARKINSON (1958): *C. Parkinson's Law or the Pursuit of Progress*. Londres: John Murray.

¹³ HARVEY-JONES, John (1988): *Making It Happens*, Londres: Collins. Citado por URQUIJO (98: 101).

BIBLIOGRAFÍA

- CÍRCULO DE EMPRESARIOS (1996): *Una propuesta de normas para un mejor funcionamiento de los Consejos de Administración*, Madrid. C.E. Documentos.
- COPELAND, M.T. y TORL, A.R. (1947): *El Consejo de Administración y la Dirección de Negocios*, Boston. Escuela Graduada de Administración de Negocios de la Universidad de Harvard.
- DAHRENDORF, R. (1970): *La Sociedad de Clases y su Conflicto en la Sociedad Industrial* (traducción del alemán de Manuel Troyano de los Ríos), Rialp, Madrid.
- HALL, R. (1996): *Organizaciones, estructuras, procesos y resultados*, Nueva York; Prentice Hall Hispanoamericana.
- INFORME CADBURY (1992): *Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance*, Londres. Diciembre.
- INFORME HAMPEL (1998): *Committee on Corporate Governance. Final Report*. Greg Publishing Ltd. Londres. Enero.
- INFORME VIENOT (1995): *Le conseil d'Administration des Sociétés Côtées*, París. Mayo.
- KLAUSS, R. y BASS, B. (1982): *Interpersonal Communication in Organizations*, New York. Academic Press.
- KATZ, D., y KHAN, R., (1975): *Bureaucratic Encounters*. Ann Arbor, MI, Institute for Social Research.
- KOONTZ, H. (1971): *Funciones y tareas del Consejo de Administración* (Traducción de Juan Leal Andreu), Bilbao. Deusto.
- LUCAS MARÍN, A. (1997): *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*, Barcelona. Bosch.
- LUCAS MARÍN, A., GARCÍA GALERA, C., RUIZ SAN ROMÁN, J. (1999): *Sociología de la comunicación*, Madrid. Trota.
- MUÑOZ PAREDES, J.M. (1999): *La información de los consejos en la sociedad anónima*, Madrid. Aranzadi.

- NORTHCOTE PARKINSON (1958): *C. Parkinson's Law or the Pursuit of Progress*. Londres. John Murray.
- OLIVENCIA, M. (Director) (1999): *El buen gobierno de las sociedades*, Valencia: ECO3 Multimedia, Fundación Etnor.
- PERLMUTTER, H.V. (1972): «*The development of nations, unions and firms as worldwide institutions*», en H. Gunter (ed.), *Transnational Industrial Relations*, Nueva York. St. Martin's Press.
- PETIT, F. (1983): *Psicosociología de las organizaciones* (traducción al español de Joan Llopis), Barcelona. Herder.
- PLA BARBER, J., LEÓN DARDER, F. y DASÍ COSCOLLAR, M.A. (1999): *Dirección de empresas multinacionales*, Valencia. Promolibro.
- QUIJANO, S. DE (1987): *Introducción a la psicología de las organizaciones*, Barcelona. PPU.
- QUIRALTE ROMERO, F. (1973): *Las responsabilidades del Consejo de Administración*, Madrid. Sarpe.
- SAAVEDRA ROBLEDO, I. (1998): *Motivación y comunicación en las relaciones laborales*, Madrid. Pirámide.
- SALELLES CLIMENT, J.R. (1995): *El funcionamiento del Consejo de Administración*, Madrid. Civitas.
- SAN SEBASTIÁN FLECHOSO, F. (1996): *El gobierno de las sociedades cotizadas y su control*, Madrid. Centro de Documentación Bancaria y Bursátil.
- SCHÄFFERS (1984): *Introducción a la sociología de grupos* (traducción de Diorki), Barcelona. Herder.
- SEELIGER y CONDE (1997): *Consejos prácticos, ABC, Nuevo Trabajo*, 22 de junio, pp. 8-9.
- SHAW, M. E. (1983): *Dinámica de grupo: psicología de la conducta de los pequeños grupos* (versión de Ismael Antich), Barcelona. Herder.
- SHAW, M.E. (1995): *Dinámica de grupo*, Barcelona. Herder.
- SMITH, A. (1766): *The Wealth of Nations* (pp. 699-700). Nueva York: Modern Library, Inc., 1937.
- SPENCER STUART (1994-2000): *Board Trends and Practices at Major American Corporations*.

STONER, J. y WANKEL, C. (1989): *Administración*, México. Prentice-Hall Hispanoamericana.

STONER, J. y WANKEL, C. (1994): *The American Law Institute. Principles of Corporate Governance: Analysis and Recommendations*, 2 vols, St. Paul, Minnesota.

URQUIJO DE LA PUENTE, J. L., y CRESPO DE LA MATA, A. (dir) (1998): *El Consejo de Administración, Conducta, funciones y responsabilidad financiera de los consejeros*, Bilbao. Deusto.

VALENZUELA GARACH, F. (1993): *La información en la sociedad anónima y el mercado de valores*, Madrid. Civitas.