# ¿Debe fiarse de los consejos inexpertos?

**¿Los consejos de administración funcionan mejor cuantos más expertos tienen? La respuesta es "no". Un estudio revela que, a la hora de adentrarse en territorios desconocidos, un banco tiene más números de fracasar si en el consejo predominan los expertos en el sector.**



11 de octubre de 2016

Los consejos de administración necesitan asesoramiento especializado para orientar su toma de decisiones. Por ejemplo, el consejo de administración de un banco debería contar con al menos un par de banqueros de alto nivel con conocimientos extensos del sector.

©IESE Business School

El sentido común dictaría, por lo tanto, que reunir a más expertos en un consejo hace que algo bueno sea aún mejor. Sin embargo, una investigación publicada en el prestigioso *Academy of Management Journal* indica que este no es el caso: al contrario, **demasiados expertos pueden amenazar el proyecto de la empresa**, llevando incluso a la quiebra del negocio.

El profesor del IESE **John Almandoz** y **András Tilcsik**, de la Rotman School of Management, han descubierto una clara relación entre la proporción de expertos en los consejos de administración y las posibilidades de que los bancos fracasen en épocas de incertidumbre. Los autores también entrevistaron a directivos bancarios para identificar tres factores que contribuyen a este efecto perjudicial, cuyas implicaciones van mucho más allá del mundo financiero.

## ¿Un fracaso anunciado?

Los autores concluyen que los consejos en los que predominan los expertos pueden poner en peligro a las empresas que llevan a cabo actividades poco habituales o con un alto grado de incertidumbre, como buscar un rápido crecimiento, conceder préstamos de alto riesgo (especialmente en el mercado inmobiliario) y competir en mercados locales saturados. En cambio, las empresas que mantienen un rumbo fijo y desarrollan actividades de bajo riesgo generalmente no se ven afectadas por la composición de sus consejos.

Comprender por qué los consejos de administración dominados por expertos pueden fallar en situaciones de riesgo puede ayudar a directivos y accionistas a construir mejores estructuras de gobierno. El estudio identifica **tres riesgos principales**: el atrincheramiento cognitivo, el exceso de confianza y la desaparición de otros puntos de vista.

## 1. Ceñirse a los esquemas mentales

En la psicología, el "atrincheramiento cognitivo" ("cognitive entrenchment", en inglés) es lo que ocurre cuando un individuo desarrolla competencias especializadas en un área pero, a la vez, su pensamiento se vuelve menos flexible. Es cierto que los expertos tienen una visión más detallada y precisa de su campo, pero también les resulta más difícil cambiar de rumbo o responder a nuevas circunstancias. En definitiva, la especialización puede hacer más difícil romper los esquemas mentales.

El análisis de las entrevistas a los CEO y otros directivos en los consejos de administración indica que los expertos pueden traer consigo sesgos de sus anteriores cargos que les

©IESE Business School

impidan observar la situación con nuevos ojos. De esta manera, podrían ser incapaces de prever nuevas amenazas competitivas o adaptarse a condiciones cambiantes.

## 2. Adoptar conductas temerarias

La investigación de los autores también sugiere que los expertos podrían ser demasiado optimistas en el momento de evaluar riesgos. La confianza en sus propias habilidades y el recuerdo de hitos pasados pueden conducirles a la arrogancia. Almandoz recuerda el alarde de un banquero: "Todos los acuerdos son factibles: simplemente hace falta saber cómo estructurarlos".

En las reuniones del consejo, es posible que los directivos ajenos al mundo bancario (a menudo profesionales de prestigio en sus respectivos campos) necesiten explicaciones más minuciosas que los expertos en banca para tomar una decisión. En cambio, un banquero experimentado podría abogar a favor de préstamos para la construcción en base a sus experiencias previas en lugar de basarse en un análisis de los riesgos.

También cabe recordar que en los consejos de administración habitualmente se concede un alto grado de autoridad a los expertos. La presión para no defraudar las altas expectativas puede llevarles a ocultar cualquier laguna en sus conocimientos para no erosionar la confianza en sus habilidades. Esto puede derivar en decisiones precipitadas que no tengan en cuenta los verdaderos riesgos.

## 3. Reprimir el desacuerdo

Si los expertos en el sector tienen más posibilidades de padecer un exceso de confianza o rigidez, ¿por qué no lo señalan los consejeros no expertos? Los entrevistados sugieren que allá donde proliferan los expertos también predomina la evasión de conflictos. Un CEO observa que si "todos respetan los egos de los otros en la mesa... no van a desafiarse entre ellos".

Para tomar decisiones eficaces y responsables en momentos de incertidumbre es necesario que haya un cierto nivel de desacuerdo y miembros que jueguen el papel de abogado del diablo. Un mayor número de directivos no expertos en el consejo puede facilitar que se ponga en tela de juicio las opiniones de los expertos "atrincherados". El CEO de un banco con pocos expertos en el consejo lo confirma: "Si vemos algo que no nos gusta, nadie teme sacar el tema, ya que no significa inmiscuirse en el terreno de un experto con una experiencia bancaria enorme".

©IESE Business School

En definitiva, los autores del estudio ofrecen tanto datos empíricos como las perspectivas de algunos profesionales involucrados para apoyar la idea de que los consejos no deberían estar dominados por expertos. Es importante un contrapeso de consejeros que provengan de otros campos para lograr una gobernanza eficaz, especialmente en tiempos difíciles, cuando el futuro de la empresa está en juego.

## Sobre la investigación

Los autores interpretan datos procedentes de 1.307 bancos comunitarios estadounidenses que abarcan de 1996 a 2012, una época durante la que el país sufrió dos recesiones económicas. Utilizan un conjunto longitudinal de datos (siguiendo el mismo tipo de información sobre los mismos sujetos en el tiempo) que recoge información sobre quiebras de bancos y los antecedentes profesionales de directivos de banca, tanto expertos como no expertos. Su investigación también se nutre de entrevistas a 73 CEO, directivos, reguladores y asesores de bancos comunitarios.

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School