

# LAS INFLUENCIAS INTERNAS Y EXTERNAS EN LOS COMPORTAMIENTOS ESPERADOS DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

## *THE EXTERNAL AND INTERNAL INFLUENCES ON THE BOARD OF DIRECTOR'S EXPECTED BEHAVIOURS*

Artículo recibido el: 24/12/2022

Artículo aceptado el: 10/04/2023

**Marcello Marchiano\***

\*Universidade Nove de Julho (UNINOVE), São Paulo/SP, Brasil  
Lattes: <http://lattes.cnpq.br/4013266341475637>  
Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-7867-9277>  
[m.marchiano@uol.com.br](mailto:m.marchiano@uol.com.br)

**Jose Antônio de Sousa Neto\*\***

\*\*Dom Helder Escola Superior (DHES), Belo Horizonte/MG, Brasil  
Lattes: <http://lattes.cnpq.br/7920760217625963>  
Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-7756-8652>  
[jose.antonio.sousa@terra.com.br](mailto:jose.antonio.sousa@terra.com.br)

**Henrique Cordeiro Martins\*\*\***

\*\*\*Fundação Mineira de Educação e Cultura (FUMEC), Faculdade de  
Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis, Belo Horizonte/MG, Brasil  
Lattes: <http://lattes.cnpq.br/2392163572020455>  
Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-8064-7386>  
[henrique.martins@fumec.br](mailto:henrique.martins@fumec.br)

**Edson Ricardo Barbero\*\*\*\***

\*\*\*\*Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado (FECAP), São Paulo/SP, Brasil  
Lattes: <http://lattes.cnpq.br/6184493974682663>  
Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-8589-2914>  
[barberoedson@gmail.com](mailto:barberoedson@gmail.com)

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

### Resumen

Este artículo evalúa si las decisiones de los consejeros de administración/consultivos son influenciadas por factores externos e internos a sus empresas. El artículo explora si la tendencia de los consejeros a tomar decisiones, medida por sus valores, se ve influida por otros factores, concretamente su experiencia profesional, las reglas de

### Abstract

*This article is assess whether directors' decisions are influenced by external and internal factors to the company. The article explores whether directors' decision-making tendency, measured through their values, is influenced by other factors, specifically their professional experience, the governance rules to which they are subject and must follow, and the size*



gobernanza a las que están sometidos y deben seguir, y el tamaño de las empresas en las que operan. Se realizó un estudio cuantitativo, aplicado, descriptivo y correlacional. El instrumento de recogida de datos fue un cuestionario, basado en el inventario de valores de Schwartz – IVS (1992), aplicado a una muestra de 121 consejeros en el país. Sus decisiones están significativamente influenciadas por los diferentes niveles de exigencias externas, especialmente en el conservadurismo más elevado, que representa una restricción de las acciones e impulsos que pueden violar las normas sociales, así como la aceptación de las normas y tradiciones sociales. El artículo es original al utilizar los valores individuales como instrumento para mensurar, a través de una metodología cuantitativa que incluye un inventario de valores, las tendencias decisorias de los consejeros, principalmente al incluir la dimensión individual en el proceso decisorio, huyendo del “mainstream” académico sobre los resultados del trabajo de grupos. La importancia de los valores de los consejeros no debe subestimarse en lo que respecta a la responsabilidad social de las empresas y los principios ASG. Con el estudio de los valores humanos y su influencia en la toma de decisiones en los consejos de administración es posible minimizar los conflictos, facilitar el intercambio de ideas y la toma de decisiones, y promover la sostenibilidad y la generación de valor organizacional, mitigando directa e indirectamente los riesgos empresariales y sus impactos sociales.

**Palabras clave:** consejeros; gobernanza corporativa; valores personales.

*of the companies. A quantitative, applied, descriptive and correlational study was carried out. Data collection instrument was a questionnaire, based on the Schwartz Value Inventory – IVS (1992), applied to a sample of 121 counselors in Brazil. Decisions are significantly influenced by different levels of external constraints, especially in higher conservatism, which represents a restriction of actions and impulses that may violate social norms, as well as acceptance of society's norms and traditions. The article is original in using individual values as an instrument to measure, through a quantitative methodology that encompasses an inventory of values, the decision-making tendencies of directors, mainly because it includes the individual dimension in the decision-making process, escaping from the academic “mainstream” on the results of group work. The importance of directors' personal values cannot be underestimated when it comes to corporate social responsibility and ESG principles. With the study of human values and their influence on decision-making in boards of directors, it is possible to minimize conflicts, facilitate the exchange of ideas and decision-making, and promote sustainability and the generation of organizational value, directly and indirectly mitigating business risks and their social impacts.*

**Keywords:** corporate governance; directors; personal values.

## Introducción

A lo largo de las últimas décadas, la gobernanza corporativa ha ido adquiriendo cada vez más importancia, sobre todo teniendo en cuenta la importancia de los valores y principios ASG (Ambiental, Social y de Gobernanza Corporativa). A pesar de eso, ni siquiera la mejor gobernanza salvará a una empresa si está en el lugar y el momento equivocados y con el proyecto equivocado. Sin embargo, una buena gobernanza aumenta significativamente las posibilidades de que las empresas estén en el lugar y el momento adecuados con el proyecto adecuado y, sobre todo, de forma sostenible.

Los consejos de administración son considerados la instancia máxima para la toma de decisiones empresariales y son esenciales para el desempeño empresarial y la adopción de las mejores prácticas de gobernanza. La producción científica sobre consejos de administración se considera poco concluyente y llena de lagunas, dada la dificultad de acceder a ese público y la multiplicidad de influencias contextuales, los diversos ámbitos regulatorios y culturales, la gran diversidad de estructuras de propiedad y los factores sociales que influyen en el resultado de las decisiones en grupo. Los estudios sobre las decisiones de los consejos de administración contemplan dos perspectivas principales: en la primera, parten de elementos demográficos observados (por ejemplo, el número de miembros de un consejo) y los relacionan con los resultados empresariales para comprender el resultado de sus decisiones. La segunda parte de los factores psicológicos y sociales que influyen en el resultado del trabajo en grupo (y, por tanto, en su eficacia) para comprender cómo las decisiones se construyen.

La primera perspectiva arroja resultados contradictorios, y la segunda, un estudio de las decisiones de grupo que parece incapaz de explicar plenamente el funcionamiento del consejo, dada la escasa interacción entre sus miembros ante su restringido número de reuniones anuales.

La contribución ofrecida a la empresa por el consejo de administración también parece difícil de medir, ya sea por el desfase temporal entre la decisión y los resultados obtenidos o por la movilidad del propio consejo. Él se reúne pocas veces al año y su contribución puede ser directa o indirecta. Además, los aspectos contextuales internos y externos influyen tanto en su funcionamiento como en su rendimiento empresarial, incluidos los internos, como el ciclo de vida de la empresa, su situación económica o su tamaño; y los externos, como el medio ambiente, el sector y el ambiente regulatorio. Los resultados indican que tales aspectos influyen en las funciones del consejo y, en última instancia,

en las decisiones de negocios. La dimensión individual del consejero, con todo, ha sido muy poco estudiada tanto en la construcción de sus decisiones como en los posibles factores que influyen en dichas decisiones. Reconocer y explorar esa laguna en la investigación es la principal motivación de este artículo, es decir, centrarse en las decisiones individuales.

Además de las consideraciones anteriores, la observación directa del funcionamiento del consejo se ve restringida por la dificultad de acceso a ese público o por el carácter a veces estratégico de sus reuniones. Ante el desafío de observar directamente el comportamiento y las decisiones de los consejeros, los valores individuales surgen como una alternativa adecuada para medir potencialmente sus decisiones. Tales valores son relativamente estables a lo largo del tiempo, funcionan como criterio de juicio y justifican las acciones. La cultura, la sociedad y la personalidad de cada individuo definen sus valores, moldean su comportamiento y guían sus acciones. Su estabilidad permite hacer inferencias sobre el comportamiento y las decisiones de los consejeros a partir del conocimiento de sus valores personales.

Esos valores pueden priorizarse en función de lo que los asesores consideren más importante. La fuerza de la relación esperada entre valores y comportamiento puede verse influida tanto por la exposición a factores externos (como la atmósfera normativa) como por factores personales (como la enfermedad, las creencias y la edad). Este artículo pretende examinar la influencia de los contextos externo e interno, el gobierno corporativo y el tamaño de la empresa, respectivamente, en la relación valor-comportamiento esperada de los consejeros.

Se intentó responder a dos cuestiones: ¿están las decisiones de los consejeros influidas por las normas externas a las que están expuestas las empresas? ¿Influyen también las características internas en el proceso de toma de decisiones? Los valores humanos se utilizaron como *proxy* para medir la toma de decisiones, ya que muchas de ellas son confidenciales a largo plazo y, por tanto, difíciles de medir.

El objetivo es evaluar si las decisiones de los consejeros se ven influidas por factores externos e internos. El artículo explora si la tendencia en la toma de decisiones de los consejeros, medida por sus valores, se ve influida por otros factores, concretamente su experiencia profesional, las normas de gobierno a las que están sujetos y deben seguir, y el tamaño de las empresas en las que operan.

Los resultados apuntan a una influencia significativa de los contextos externo e interno en la relación valor-comportamiento esperada de los consejeros, principalmente para el valor de conservación de orden superior (VOS) y los tipos motivacionales que caracterizan al colectivismo, indicando que la mayor aceptación de

las normas y la contención de los impulsos que puedan violarlas surgen, al menos en parte, de la adopción de las mejores prácticas de gobernanza corporativa y del tamaño de la empresa.

Este artículo contribuye a la teoría de gobernanza corporativa y la toma de decisiones mediante la evaluación de los valores individuales de los directores y añadiendo la dimensión individual a las otras dos estudiadas anteriormente (es decir, la demografía y los efectos del trabajo en grupo en la toma de decisiones). El artículo también contribuye a la literatura al identificar los factores que influyen en las decisiones individuales y, por tanto, en las empresariales. Tales factores alteran la relación valor-comportamiento esperada, indicando que las reglas y normas sociales, así como el tipo de empresa en la que se inserta el consejero, influyen en sus decisiones individuales.

Desde un punto de vista ejecutivo y mercadológico, el artículo también contribuye al utilizar un instrumento que permite inferir el estilo de toma de decisiones del consejero. Ese conocimiento puede minimizar los conflictos, facilitar la comunicación entre los miembros del consejo y, por tanto, mejorar las perspectivas de creación de valor, la reacción adecuada de las partes interesadas, la responsabilidad social corporativa y de sostenibilidad.

La importancia de los valores personales de los consejeros en la gobernanza de las corporaciones tiene una dimensión muy pragmática. Cada vez es más difícil para las empresas obtener los fondos necesarios para su buen funcionamiento y sus proyectos de inversión. Cada vez más son capaces de hacerlo a corto plazo, sin embargo, a largo plazo, la recaudación de fondos sostenible sólo será posible para aquellas empresas cuyo liderazgo esté guiado por valores sólidos y sostenibles. Esos valores requieren una cultura corporativa fuerte y sostenible/constructiva, que sólo puede prosperar realmente si quienes pertenecen a sus estructuras centrales de gobernanza se guían por valores personales constructivos. En otras palabras, sin valores no hay dinero. A despecho de los numerosos desafíos que plantea la aplicación de una gobernanza adecuada en marcos institucionales (jurídicos, políticos y económicos) disfuncionales, comunes a las naciones en desarrollo (especialmente en lo que se refiere al medio ambiente y al desarrollo sostenible) existe también, paradójicamente, una importante convergencia de intereses que combina los pilares financiero, económico y tecnológico. Las evidencias de esa evolución han sido consistentes y difundidas. En gran medida, pueden organizarse bajo el concepto más amplio de la ASG (Gobernanza Ambiental, Social y Corporativa). Estudios empíricos han demostrado que la divulgación voluntaria de información ambiental por parte de las empresas no está motivada por la búsqueda de transparencia

y buenas prácticas de gobernanza corporativa, sino por el intento de aumentar la credibilidad y mejorar la imagen corporativa. Eso se debe a que, cada vez más, sin alinearse con los principios ASG, obtener financiación para proyectos y organizaciones es cada vez más difícil. El uso de calificaciones ambientales, sociales y corporativo (ASG) ha aumentado en respuesta al creciente interés de los inversores por las empresas que tienen en cuenta la sostenibilidad en la forma en que son gestionadas. Eso ha llevado a algunos reguladores de los mercados de capitales a interesarse más por las actividades y los modelos de negocio de esos proveedores.

Además, las agencias de calificación que son referencias básicas no sólo para la validación y viabilidad de las operaciones en los mercados financieros y de capitales mundiales, sino también para la clasificación de los riesgos soberanos y corporativos, ya adoptan criterios ASG para evaluar el crédito, lo que parece ser una tendencia irreversible. Por otro lado, desde el punto de vista jurídico, se percibe que la señalización de la falta de efectividad en la aplicación de las leyes y/o la inestabilidad de la jurisprudencia influye en la restricción de acciones e impulsos que puedan violar las normas sociales.

La contribución a la investigación es, por tanto, triple. En primer lugar, la relevancia gerencial, económica y social contemporánea de su tema. En segundo lugar, contribuye de manera relevante al conocimiento, reduciendo la brecha mencionada y ampliando la comprensión del tema desde una perspectiva más integral –cuestión poco explorada en la literatura – la propuesta originalmente aplicada amplía el conocimiento existente, relacionando formalmente un inventario de valores con factores externos e internos a las empresas. En tercer lugar, las implicaciones para la práctica de la gestión son directas, ya que el funcionamiento de un consejo de administración es un elemento de diferenciación y rendimiento de los negocios.

## 1 Estudios anteriores y desarrollo de hipótesis de investigación

Esta revisión teórica exploró diferentes bases de datos como *Web of Science*, *Scopus*, *Proquest*, *Capes Periódicos*, entre otros. En el caso de la *Web of Science* y de la *Scopus*, también se dio prioridad a los artículos clasificados como Q1 y Q2 publicados en los últimos cinco años.

Una de las preocupaciones de la gobernanza corporativa es crear un conjunto eficiente de mecanismos e incentivos (como la supervisión) para garantizar que los comportamientos estén en armonía con los intereses de los accionistas y otros grupos (partes relacionadas). Con todo, factores contextuales como la estructura de

capital y el ambiente reglamentario, entre otros, influyen en las prácticas de gobernanza de cada organización (HOSEINI; GERAYLI; VALIYAN, 2019; MANOEL *et al.*, 2018; SILVEIRA, 2010; ALMAGTOME; KHAGHAANY; ÖNCE, 2020). El Consejo de Administración es el guardián del objeto social y del sistema de gobernanza, y debe decidir siempre en favor de los mejores intereses de toda la organización. Así, los consejeros deben “definir estrategias y tomar decisiones que protejan y aumenten el valor de la organización, optimicen el rendimiento de la inversión a largo plazo y traten de equilibrar las expectativas de las partes interesadas” (IBGC-INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, 2015).

El Consejo fue objeto de diversos estudios, entre ellos la relación entre el director ejecutivo (CEO) y el consejo de administración, especialmente en lo que se refiere a la remuneración de aquel (KENT; KERCHER; ROUTLEDGE, 2018; ZUBELTZU-JAKA; ÁLVAREZ-ETXEBERRIA; ORTAS, 2020). Otros artículos han relacionado la estructura de propiedad con el papel del CEO (WESTPHAL; ZAJAC, 1995; HOPP; WENTZEL; ROSE, 2020), la independencia del consejo con respecto a las decisiones del CEO (JUIZ; DOBBINS, 1995; LOUCA; PETROU; PROCOPIOU, 2020), el desempeño de la organización con el poder del CEO (DIÁRIO; JOHNSON, 1997; JOSHI; HAMBRICK; KANG, 2021) y la influencia del CEO en la composición de los Consejos (MAITLIS, 2004; MALHOTRA; SHEN; ZHU, 2021). Cuando se conocen los valores de un individuo, es posible predecir su comportamiento y sus decisiones, relación que se define como los comportamientos esperados frente a esos valores. Según la teoría, cuando se conocen los valores de un individuo, es posible deducir sus decisiones y, por lo tanto, lanzar una alternativa para comprender el proceso de toma de decisiones en los consejos de administración (SCHWARTZ, 2005).

La relación valor-comportamiento esperada propuesta por Schwartz fue puesta a prueba por Adams, Licht y Sagiv (2011), mediante la cual se relacionaron los valores y tipos motivacionales de los directores con su orientación empresarial para identificar las tendencias de toma de decisiones orientadas a los accionistas u otras partes interesadas, dando como resultado relaciones significativas para la influencia del contexto en el comportamiento esperado.

Además de sus valores individuales, otros factores también pueden influir en las decisiones y acciones de los individuos: la cultura de la organización, la presión de los pares, el tiempo disponible para la toma de decisiones, el ambiente normativo, las tendencias cognitivas, situaciones específicas, entre otros. Factores como el estado de salud del individuo, las etapas de la vida, la edad, entre otros, pueden

influir en la fuerza de la relación valor-comportamiento esperada (SCHWARTZ, 2005).

Se han encontrado pocos artículos sobre las características de los valores humanos en los consejos de administración. Dichos valores y sus efectos en las decisiones de los consejos de administración han sido estudiados por Adams, Licht y Sagiv (2011), que indican relaciones significativas entre los valores y las decisiones. Barbero y Marchiano (2016) evaluaron los valores colectivistas e individualistas y relacionaron las decisiones del consejo favorables a los accionistas y otras partes interesadas en función de los valores presentados. Además, Marchiano *et al.* (2018) estudiaron la influencia de la experiencia funcional en finanzas en la relación valor-comportamiento esperada.

Se argumenta que ciertas influencias normativas alteran la fuerza de la relación entre valores y comportamiento. Los valores son uno de los factores que pueden influir en el comportamiento, al igual que la fuerza de la relación entre valores y comportamiento puede variar según la situación; cuanto más normativo sea el entorno, menor será la correlación esperada entre valores y comportamiento (BARDI; SCHWARTZ, 2003).

Se sostiene especialmente que la conservación, compuesta por los tipos motivacionales tradición, conformidad y seguridad, debe estar influida por el contexto externo específico. La literatura sobre necesidades, motivos sociales, demandas institucionales y demandas de grupos sociales indica que la conformidad exige que los individuos repriman impulsos y acciones que afectan negativamente a los demás. Tales restricciones están arraigadas en la conciencia o el superego de los individuos, lo que fomenta las restricciones comportamentales (GORDON, 1960; KOHN; SCHOOLER, 1983). La seguridad como necesidad básica de supervivencia va más allá de la supervivencia individual, responde a exigencias sociales y requiere que los grupos se mantengan seguros. La tradición, a su vez, se relaciona con los valores de aceptación de las reglas y normas sociales (SCHWARTZ; BILSKY, 1990). La conservación se opone a la autodeterminación (relacionada con los intereses individuales). Así pues, la importancia concedida a la conservación debería ser mayor en los grupos de individuos expuestos a situaciones en las que la restricción de comportamientos es más evidente.

La investigación cualitativa de Grant y McGhee (2017) también investigó cómo y por qué las distintas percepciones de la ética por parte de los consejeros son importantes en su tarea de gobernanza, generan decisiones distintas. De su investigación surgieron tres grandes temas: *“Los valores morales personales de los consejeros son un poderoso motor en la toma de decisiones éticas; los códigos éticos se*



*consideran eficaces en la medida en que los individuos tienen una fuerte brújula moral; el código moral personal es de gran valor para el individuo, siendo las decisiones coherentes con él y definiendo quiénes son*". Arioglu (2021) sugiere que la diversidad etaria de un consejo de administración influye positivamente tanto en los resultados como en el riesgo de una empresa. Aunque los valores no son directamente observables, se supone que el factor edad influye en los valores personales. Por su parte, Talavera, Yin y Zhangb (2018), mediante un modelo cuantitativo, examinaron los efectos de la diversidad de los consejos de administración a través del sistema bancario chino. Los autores han investigado por qué los consejos de administración con diversidad de edad influyen en los resultados de los bancos y han desglosado la diversidad de edad en función de la diversidad de valores personales de los consejeros. Yasser *et al.* (2020) también examinaron si los acontecimientos positivos y negativos en materia de responsabilidad social de las empresas están relacionados con características demográficas específicas, como la edad de los consejeros en las economías emergentes asiáticas. Steckler y Clark (2019) han explorado cómo la autenticidad, una virtud personal y moralmente significativa, afecta a las funciones primarias de supervisión y estrategia del consejo de administración, así como a los procesos centrales relativos a la selección, retención y efectivización de consejeros por parte del consejo. En ese artículo, a diferencia de investigaciones anteriores, los autores analizan la dimensión de los escenarios restrictivos junto a los valores individuales. Los escenarios restrictivos elegidos son muy relevantes y pueden interferir en las decisiones individuales y grupales. Entre varios factores que influyen en las decisiones, se seleccionaron los requisitos legales y el tamaño empresarial. Es de esperar que las personas expuestas a un ambiente regulatorio más restrictivo y/o eficaz tiendan a tomar decisiones más conservadoras y que la diferencia de acceso a los recursos de una gran empresa frente a una más pequeña también influya en las decisiones de sus consejeros.

Cuando los resultados indican que los escenarios restrictivos influyen en el comportamiento y en las decisiones esperadas de los miembros de los consejos de administración, dicha información adquiere relevancia tanto para las empresas como para la sociedad. Para las empresas, porque les permite seleccionar a los miembros que estarán más alineados con sus necesidades y ambiciones. Para la sociedad, porque les permite exigir la orientación del comportamiento empresarial mediante una normativa adecuada.

Las influencias normativas, sin embargo, difieren entre empresas; las privadas tienen requisitos menos exigentes que las públicas. Incluso las empresas de capital abierto pueden tener niveles crecientes de exigencias, dependiendo del mercado en

el que estén listadas. En Brasil existen tres niveles de requisitos, el más elevado de los cuales se denomina Nuevo Mercado. A efectos de este artículo, esos distintos niveles de requisitos normativos representan las presiones del contexto externo (ZATTONI *et al.*, 2017; LICHT; ADAMS, 2019).

Así, se presentan las hipótesis de esta investigación. Se pretende comprender la influencia del medio normativo (determinado por los distintos niveles de gobernanza corporativa) en las decisiones esperadas de los consejeros, medidas por sus valores personales y tipos de motivación, especialmente la conservación, que representa el respeto de las normas y tradiciones.

- H1 – Los consejeros que operan en empresas expuestas a ambientes normativos más restrictivos tendrán un grado de conservación mayor y estadísticamente diferente al de los demás. Se argumenta que la restricción de impulsos promovida por el contexto externo evita la interrupción de la interacción social, generando una preocupación positiva por el bienestar de los demás. La demanda social normativa también se incorpora a los sistemas morales, expresada en forma de altruismo y benevolencia. La necesidad de pertenencia puede transformarse en valores prosociales (SCHWARTZ; BILSKY, 1990). No obstante, el contexto normativo externo al que están expuestos los asesores debería aumentar la importancia concedida a los tipos motivacionales benevolencia y universalismo, considerados tipos motivacionales típicamente asociados a intereses colectivos, principalmente la tolerancia y la protección del grupo. La benevolencia está más asociada a la protección de lo más íntimo, mientras que el universalismo es más amplio, aunque ambos se asocian a la trascendencia valorativa de orden superior, que se opone a la autopromoción, asociada a los tipos motivacionales individualistas. Así pues, se espera que los consejeros expuestos a una mayor gobernanza concedan una importancia relativamente mayor a esos dos tipos de motivación que los consejeros expuestos a una menor presión normativa. Por tanto, ésta es la segunda hipótesis de esta investigación:
- H2 – Los consejeros de empresas expuestas a ambientes normativos más restrictivos mostrarán una mayor benevolencia y universalismo, estadísticamente diferentes de los demás. Los procesos de socialización en un determinado grupo – en el caso en cuestión, el consejo- provocan un cierto isomorfismo en las aptitudes, actitudes y estilos de gestión de los individuos en ese grupo (ALDERFER, 1986; MICHEL; HAMBRICK, 1992; PFEFFER, 1985). Sin embargo, el consejo se reúne pocas veces al año, lo que obliga al director a tomar decisiones de control y apoyo a la gestión que deben basarse en sus experiencias y aptitudes personales. Las decisiones se basan en cierta medida

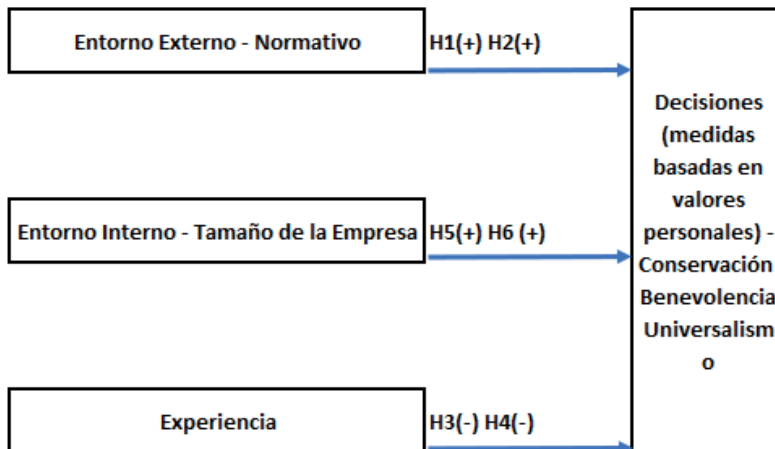
en las experiencias de cada uno, y la aversión al riesgo aumenta con la edad (RHODES, 1983; VROOM; PAHL, 1971), así como la tolerancia a ambas están relacionadas con la experiencia personal y el nivel educativo de cada individuo. La experiencia y una mayor edad tienden a producir decisiones más conservadoras (FINKELSTEIN; HAMBRICK, 1990). Así pues, se espera que la experiencia personal pueda influir en el comportamiento esperado de los consejeros, dificultando la segregación de sus aspectos contextuales y afectando a la importancia concedida a la conservación. Para poder segregar el efecto no deseado (en este caso, la experiencia personal y su influencia en los valores y tipos motivacionales indicados por los consejeros en los distintos niveles de gobernanza), se enuncian las hipótesis 3 y 4, cuyo objetivo principal es examinar si los resultados de los consejeros derivan de su exposición a contextos externos e internos o de su experiencia personal.

- H3 – La experiencia de los consejeros no influirá en los niveles de conservación que muestren los consejeros expuestos a diferentes niveles de ambientes normativos restrictivos internos o externos y
- H4 – La experiencia del consejero no debería influir en la benevolencia y el universalismo mostrados por los consejeros expuestos a diferentes niveles de ambientes normativos restrictivos, internos o externos. Además de las influencias del contexto externo, en las empresas familiares existe una concentración de funciones entre el consejo, la familia y la gestión (MUSTAKALLIO; AUTIO; ZAHRA, 2002; NORDQVIST; MELIN, 2002). La alta concentración de capital puede provocar aversión al riesgo (CHANDLER, 1990) así como la menor necesidad de monitoreo, reduciendo los conflictos entre agencias (BRUNNINGE; NORDQVIST, 2004; HUSE, 2000). Dada la concentración de funciones en las empresas más pequeñas, los niveles de riesgo de agencia se distinguen por la estructura – deseada por sus gestores –, el crecimiento y la diversificación de sus activos – en comparación con las grandes empresas –, aumentando el valor de sus acciones (BETHEL; LIEBESKIND, 1993). Se ha argumentado que las empresas más pequeñas, al concentrar funciones (VAN DEN HEUVEL; VAN GILS; VOORDECKERS, 2006) acabaron centralizando más la toma de decisiones y el poder y, por tanto, sufriendo menos influencia interna (REDIKER; SETH, 1995). Tal característica debe afectar negativamente a la importancia concedida al valor de orden superior de la conservación, haciéndola menos relevante para los consejeros que operan en ese ambiente. Por otro lado, los que trabajan en grandes empresas, caracterizadas normalmente por una estructura de gestión más segregada, tienden a estar más

expuestos al conflicto de agencia y al poder del presidente/director general de la organización (DAILY; JOHNSON, 1997). Además, las empresas expuestas a mayores niveles de gobernanza también tienen mayores ingresos. Por lo tanto, es probable que los consejeros de las grandes empresas sean más conservadores y los de las pequeñas más abiertos al cambio. Por último, el objetivo de la quinta y sexta hipótesis es verificar si el contexto interno, medido a través del tamaño de la empresa, influye en la relación valor-comportamiento esperada, de modo que los empleados de las empresas más grandes conceden mayor importancia al VOS de conservación, así como a los tipos motivacionales benevolencia y universalismo, que los empleados de las empresas más pequeñas.

- H5 – El tamaño de la empresa debería influir en los niveles de conservación de sus consejeros, que están expuestos a diversos niveles de gobernanza corporativa.
- H6 – El tamaño de la empresa debe influir en los tipos motivacionales benevolencia y universalismo.

**Figura 1.** Resumen del modelo de investigación.



Fuente: elaborada por los autores.

## 2 Método y muestreo

Esta investigación cuantitativa, descriptiva y correlacional relevó datos primarios.

Según Marconi y Lakatos (2010, p. 185) el “cuestionario debe observar reglas precisas para aumentar su eficacia y validez”. Dado que el cuestionario es largo y complejo de preparar, conviene limitar su alcance y finalidad. Sus preguntas deben codificarse para facilitar su posterior tabulación. Para medir su fiabilidad, se calculó el alfa de Cronbach.

En general, las alfas superiores a 0,9 indican una fiabilidad excelente; entre 0,8 y 0,9, buena; entre 0,7 y 0,8, aceptable; entre 0,6 y 0,7, cuestionable; entre 0,5 y 0,6, deficiente; y, por último, por debajo de 0,5, inaceptable.

El alfa de Cronbach del cuestionario utilizado aquí ascendió a 0,9234, lo que indica su excelente fiabilidad. El alfa puede verse influido por el tamaño del cuestionario y la correlación entre sus variables.

Sus preguntas cerradas y estimaciones pretendían obtener un juicio sobre una escala de grados de intensidad. Sus respuestas cuantitativas indicaban un grado de intensidad entre  $-1$  y  $7$  (MARCONI; LAKATOS, 2010).

Para cada valor presentado, el entrevistado asignará una ponderación (de  $-1$  a  $7$ ) cuyo nivel de importancia se presenta en la Tabla 1 (Escala Likert  $-$ , para identificar el grado en que un encuestado está de acuerdo o en desacuerdo con un tema o afirmación en particular).

El artículo utiliza los valores individuales como herramienta para medir – a través de una metodología cuantitativa que engloba un inventario de valores – las tendencias de toma de decisiones de los consejeros al estar expuestos a factores externos e internos de la empresa.

Como base, se utilizó el Inventario de Valores de Schwartz (IVS) con 60 preguntas que indican los 60 valores considerados universales según la Teoría de Schwartz. Para responderlo, el encuestado debe indicar en una escala si está de acuerdo o en desacuerdo con la importancia de cada uno de los valores. El inventario permite indicar y ordenar la importancia relativa de cada uno de los valores para cada individuo, clasificándolos de mayor a menor relevancia para la toma de decisiones individuales. Conviene recordar que los valores pueden ser congruentes o contradictorios. En un ejemplo clásico, un individuo más abierto al cambio debe ser necesariamente menos conservador que otro menos abierto al cambio.

Los datos se sometieron a prueba y no siguen una distribución normal. En este caso, no se recomienda realizar regresiones, ni simples ni múltiples. Las

pruebas adecuadas para distribuciones no normales son las pruebas de diferencia de medias. Una vez comprobado que los datos no se distribuyen normalmente, optamos por pruebas no paramétricas, conocidas como pruebas de diferencia entre medias. Para realizarlas, se segregó la muestra según la propuesta del artículo.

Para la realización de la primera prueba, se segregó a los miembros del consejo entre los de empresas expuestas a mayores y menores exigencias legales. El concepto utilizado para definir el nivel de exigencia legal es el establecido por la Comisión de Valores Mobiliarios. Así, se crearon grupos de concejales –los sometidos a reglas de actuación mayores y más restrictivas y los ajenos a tales restricciones – y se comprobaron algunos de sus valores (y, por tanto, su tendencia decisoria), observando diferencias entre los valores medios entre concejales.

Lo mismo se hizo con los consejeros de empresas más grandes o más pequeñas (por tanto, con mayor o menor acceso a los recursos). Se observaron diferencias entre las medias de los valores individuales de los consejeros. Por último, como condición de control, se comprobó si la experiencia de los directores también influía en sus decisiones. Curiosamente, esa prueba no resultó significativa en ningún escenario.

Para probar las hipótesis, se realizó una encuesta para recolectar datos primarios se aplicó el Inventario de Valores de Schwartz (IVS) con sus 60 ítems, adaptado y validado para Brasil. La Teoría de Schwartz ha sido validada en más de 210 investigaciones en 67 países, incluyendo Brasil en 2009 (TAMAYO; PORTO, 2009). El IVS mide la importancia que cada individuo atribuye a los 60 valores humanos universales, lo que le permite priorizarlos y establecer relaciones entre ellos. Según la teoría, es posible establecer una relación entre los valores de los individuos y su comportamiento esperado en función de la importancia atribuida a cada valor. Las preguntas del IVS son cerradas, con el fin de obtener un juicio sobre una escala con varios grados de intensidad. Sus respuestas cuantitativas indican un grado de intensidad comprendido entre -1 y 7. Además del IVS, se formularon preguntas demográficas para recoger datos intermedios, el tamaño de la empresa, el número de empleados, el nivel de gobernanza corporativa, el segmento de sus actividades y el género y la edad de los consejeros como indicadores de su experiencia profesional.

El cuestionario se envió a partir de los consejeros participantes del Instituto Brasileño de Gobierno Corporativo (IBGC) y de los contactos de los autores. Tal procedimiento no genera sesgo en los resultados, ya que todos los encuestados recibieron las mismas instrucciones y rellenaron directamente el cuestionario electrónico. Sólo los consejeros podían responder a la encuesta. Se recibieron 156

respuestas, 14 de las cuales dejaron el cuestionario incompleto y 21 fueron contestadas por profesionales que no ejercían funciones de consejeros, lo que dio como resultado una muestra final de 121 individuos. El tratamiento de los datos se controló inicialmente calculando el alfa de Cronbach para el IVS ( $\alpha = 0,92$ ), considerado satisfactorio (FÁVERO *et al.*, 2009). Se aplicaron las pruebas de Kolmogórov-Smirnov y Shapiro-Wilk y se comprobó que los datos de IVS se distribuían normalmente ( $A p < 0,001$ ). Como los datos no son paramétricos, se seleccionó la prueba de Mann-Whitney para comprobar las hipótesis y se aplicó al grupo y a las variables, donde  $H_0$  se refiere a una diferencia entre los grupos y  $H_1$ , a la ausencia de diferencias significativas entre los valores y los tipos de motivación de los consejeros.

Para comprobar las seis hipótesis de este documento, se aplicaron las 60 preguntas del Inventario de Valores de Schwartz para medir los valores individuales de los consejeros. Esos factores se agruparon en 10 tipos de motivación: la auto-determinación, la estimulación, el hedonismo, el logro, el poder, la seguridad, la conformidad, la tradición, la benevolencia y el universalismo, lo que permite establecer una relación entre la importancia concedida a los tipos de motivación y las decisiones que se esperan de los consejeros. Además, se recogieron datos para identificar los posibles efectos del contexto externo a la empresa, la experiencia del consejero y el contexto interno en sus decisiones. Los detalles de la agrupación de variables se describen en la sección 3 – Agrupación de variables.

### 3 Agrupamiento de variables

Se seleccionaron tres grupos de variables para comprobar las hipótesis:

- a) **Contexto externo:** para identificar si el comportamiento de los consejeros puede distinguirse por influencias externas, se utilizó un *proxy* para medir el contexto externo al que están sujetos. Se seleccionó el nivel creciente de requisitos y normas impuestos por los organismos reguladores, desde el nivel mínimo de requisitos para las empresas que no cotizan en bolsa hasta el nivel máximo de requisitos para las que cotizan en el nivel más alto de gobierno corporativo, denominado Nuevo Mercado. Se midieron ese *proxy* mediante los requisitos externos de gobierno corporativo: la primera variable de esa agrupación identifica los distintos niveles de gobierno corporativo, desde las empresas que no cotizan en la Bm&cfBovespa hasta las del Nuevo Mercado. Tres grupos han sido seleccionados: el primero, compuesto por consejeros en empresas declaradas como no listadas en bolsa; el segundo, en aquellas

listadas en el mercado tradicional en niveles uno y dos; y el tercer grupo, en empresas listadas en el Nuevo Mercado. Todos los grupos fueron tratados estadísticamente. Sin embargo, los grupos 1 y 3 se utilizaron para probar las hipótesis de este artículo.

- b) Experiencia de los consejeros:** para evaluar si el comportamiento esperado de los consejeros difiere en función de su experiencia, se utilizó el *proxy* de edad para segregar a las personas con más o menos tiempo de exposición profesional. La segunda variable del grupo, el logaritmo natural de la edad, se buscó mensurar el grado de experiencia del encuestado, utilizando como *proxy* los años trabajados, según tres grupos. El primero está formado por los consejeros de hasta 45 años, el segundo, por los que tienen entre 46 y 60 años y, el tercero, por los mayores de 61 años.
- c) Contexto interno:** para identificar si el comportamiento esperado de los consejeros difiere según el tamaño de su empresa principal, se separaron según el tamaño de la empresa en la que el consejero ejerce su actividad: La medida de esa tercera variable de grupo fue el logaritmo natural de la facturación, dividiéndola en tres grupos: empresas que facturaron hasta 200 millones de reales, las que facturaron entre 200 y 800 millones de reales y las que facturaron más de 800 millones de reales.

#### 4 Resultados y discusión

De las 121 respuestas válidas, el 95% de los encuestados son hombres y el 5% mujeres. En cuanto a la distribución de sus atribuciones, 62 son consejeros, 15 son consejeros del área fiscal, 2 forman parte del comité de auditoría y 42 de los demás consejos, incluido el consultivo. Una alta proporción de los individuos (78,5%) tiene entre 41 y 60 años, lo que indica su mayor experiencia.

La tabla 1 presenta el resultado de la importancia atribuida a cada uno de los tipos de motivación para toda la muestra.



**Tabla 1.** Tipos motivacionales

Media	Desviación estándar	Tipos motivacionales	Media	Desviación estándar	Tipos motivacionales
5,25	1,79	Universalismo	4,60	2,44	Seguridad
5,25	1,97	Benevolencia	3,40	2,09	Hedonismo
4,93	2,00	Logro	3,33	2,40	Estimulación
4,85	2,22	Autodeterminación	2,74	2,70	Tradición
4,85	1,92	Conformidad	2,12	2,12	Poder

Fuente: elaborada por los autores.

Los tipos motivacionales benevolencia, logro, universalismo, conformidad y autodeterminación tienen mayor importancia para los consejeros, mientras que el poder, la tradición y el estímulo mostraron puntuaciones más bajas. En general, los consejeros dieron más importancia a las relaciones de cooperación y a la supervivencia del grupo. Concedieron menos importancia a la necesidad de controlar los recursos, pero hicieron hincapié en la necesidad de demostrar un alto rendimiento individual que garantice la supervivencia del negocio.

Al analizar la compatibilidad y el conflicto entre los valores de orden superior, se observa que los concejales conceden mayor importancia a las prioridades colectivas (es decir, las de sus empresas, indicadas por la importancia concedida a la autotrascendencia) y consideran que la conservación es superior a la apertura al cambio.

Para evaluar los efectos agregados y comprobar las hipótesis, se dividió a los consejeros en grupos. La primera variable de grupo representa el gobierno corporativo y trata de identificar el efecto del contexto en la relación esperada entre valor y comportamiento. El primer grupo se refiere a las empresas que no cotizan en bolsa y a sus 47 consejeros. El segundo grupo está formado por 33 consejeros de empresas que cotizan en el mercado tradicional en los niveles 1 y 2 de la BM&F-Bovespa. El grupo de participantes en empresas listadas en el nuevo mercado está formado por 41 consejeros.

La segunda variable de grupo pretende evaluar los efectos del tamaño de la empresa. Para ello, se constituyeron tres grupos: consejeros de empresas más pequeñas (59 encuestados), empresas medianas (23 encuestados) y grandes empresas (39 encuestados).

La tercera variable de grupo es la experiencia. Pretende aislar los posibles efectos de la mayor o menor experiencia de los socios, controlando así si los

resultados sufren la influencia efectiva del contexto o de una característica personal. Como *proxy* de la experiencia, se utilizó la edad de los encuestados. El primer grupo está formado por asesores con menos experiencia (31), el segundo por personas maduras (51) y el tercero por personas con más experiencia (39).

La tabla 2 describe las relaciones entre las variables de prueba y de grupo. Se observa una correlación positiva y significativa entre la variable gobernanza y el valor de orden superior conservación (+0,182\* con una significación del 5%) y una correlación positiva y significativa entre los tipos motivacionales benevolencia (+0,208\* con una significación del 5%) y universalismo (+0,366\*\* con una significación del 1%) con la variable gobernanza. Tales resultados corroboran H1 y H2. La experiencia (medida por el proxy de edad) no mostró correlación significativa con las variables prueba, conservación, benevolencia y universalismo, corroborando H3 y H4.

El tamaño empresarial mostró una correlación significativa con la conservación del valor de orden superior (+0,207\* con una significación del 5%) y una correlación significativa y positiva con el tipo motivacional universalismo (+0,318\*\* con una significación del 1%). El tipo de motivación benevolencia no mostró ninguna correlación con la variable rotación, lo que respalda parcialmente H5 y H6.

Tabla 2. Correlaciones

	Seguridad	Conformidad	Tradicición	Benevolencia	Universalismo	Conservación	Individualismo	Colectivismo	LogFat	LogIdade	Gobernanza
Seguridad	1,000										
Conformidad	0,512**	1,000									
Tradicición	0,556**	0,510**	1,000								
Benevolencia	0,443**	0,589**	0,498**	1,000							
Universalismo	0,515**	0,547**	0,392**	0,636**	1,000						
Conservación	0,815	0,824**	0,820**	0,625**	0,596**	1,000					
Individualismo	0,569	0,384**	0,568**	0,336**	0,380**	0,603**	1,000				
Colectivismo	0,755**	0,807**	0,745**	0,804**	0,784**	0,938**	0,559**	1,000			
LogFat	0,183*	0,101	0,245**	0,133	0,318**	0,207**	0,053	0,244**	1,000		
LogIdade	-0,170	-0,041	-0,111	-0,029	0,008	-0,118	0,011	-0,087	0,066	1,000	
Gobernanza	0,162	0,164	0,147	0,208	0,366	0,182	0,002	0,256**	0,379**	0,229*	1,000

\* Nivel 0,05.

\*\* La correlación es significativa al 0,01.

Fuente: elaborada por los autores.

La tabla 3 presenta la importancia atribuida a cada tipo de motivación y el valor de orden superior conservado, así como los resultados de la prueba de Mann-Whitney y la significación estadística para la primera variable de grupo –gobernanza.

**Tabla 3.** Contexto externo

Variable del test	Media no listada	Media del nuevo mercado	Mann-Whitney U	Significación
Autodeterminación	4,87	4,85	931.500	0,79
Estímulo	2,91	3,46	706.500	0,31
Hedonismo	3,34	3,20	898.000	0,84
Apertura	3,71	3,83	861.500	0,39
Logro	4,98	4,95	919.000	0,71
Poder	2,12	2,04	880.000	0,48
Seguridad	4,39	4,83	726.000	0,05**
Conformidad	4,79	5,10	813.500	0,21
Tradicón	2,59	2,96	765.000	0,09***
Benevolencia	5,11	5,56	713.500	0,04**
Individualismo	5,06	5,83	591.500	0,02**
Universalismo	3,65	3,70	908.500	0,65
Colectivismo	4,39	4,86	667.500	0,01*
LogFat	19,27	19,96	555.500	0,00*
LogIdad	3,91	3,99	671.000	0,01*

Fuente: elaborada por los autores.

El valor de orden superior conservado, mediante la prueba de Mann-Whitney aplicada al grupo de consejeros en empresas no cotizadas y a los del nuevo mercado, generó un resultado significativo al 5%. La importancia atribuida por los consejeros expuestos a un mayor nivel de gobernanza (4,30) es estadísticamente diferente y superior a la mostrada por los consejeros activos en empresas que no cotizan en bolsa (3,93). Tales resultados nos permiten aceptar H1: los consejeros que actúen en empresas con un mayor nivel de gobernanza corporativa presentarán un valor de orden superior de conservación más elevado y estadísticamente diferente de los demás.

Para los tipos motivacionales benevolencia y universalismo, las pruebas generaron resultados significativos al 5%. Así pues, los consejeros de las empresas que no cotizan en bolsa conceden más importancia a esos tipos de motivación que los

de las empresas del Nuevo Mercado. Además, la importancia que los consejeros de las empresas que cotizan en el nuevo mercado atribuyen a la benevolencia y al universalismo (5,56 y 5,83, respectivamente) es mayor que la de los consejeros de las empresas que no cotizan (5,1 y 5,06, respectivamente). Esos resultados nos permiten aceptar H2: Los consejeros de las empresas con un mayor nivel de gobernanza corporativo mostrarán mayores tipos motivacionales de benevolencia y universalismo y estadísticamente diferentes de los demás.

La Tabla 4 presenta la importancia atribuida a cada tipo de motivación y al valor de conservación de orden superior, así como los resultados de la prueba de Mann-Whitney y la significación estadística para la segunda variable de grupo – tamaño.

**Tabla 4.** Contexto interno

Variable de test	Grupo 1	Grupo 3	Mann-Whitney U	Significación
Autodeterminación	4,77	5,05	975.500	0,28
Estímulo	3,42	3,23	1.070.500	0,70
Hedonismo	3,49	3,64	1.035.000	0,61
Apertura	3,89	3,97	1.043.000	0,56
Logro	4,75	5,29	806.500	0,02**
Poder	2,2	2,1	1.069.000	0,70
Seguridad	4,38	4,92	783.500	0,01**
Conformidad	4,69	5,19	896.000	0,09
Tradicición	2,44	3,36	621.000	0,00**
Benevolencia	5,17	5,6	865.000	0,06***
Universalismo	4,91	5,74	652.000	0,00*
Individualismo	3,73	3,86	1.005.000	0,39
Colectivismo	4,32	4,96	682.000	0,00*
Conservación	3,84	4,49	715.000	0,00*

Fuente: elaborada por los autores.

Para ratificar las conclusiones, se controlaron los resultados en función del tamaño de la empresa. El valor de orden superior de conservación generó un resultado estadísticamente diferente y significativo al 1%. La importancia atribuida por los miembros del consejo de administración en las nuevas empresas cotizadas fue superior a la otorgada por los socios de las empresas no cotizadas (4,49 y 3,84), respectivamente. El resultado permite aceptar H5, que indica que el tamaño del contexto influye en la relación valor-comportamiento esperada para

la conservación.

Tanto para la benevolencia como para el universalismo, la importancia atribuida por los consejeros de las nuevas empresas cotizadas es superior a la atribuida por los de las empresas no cotizadas (5,60 y 5,17 para la benevolencia; 5,74 y 4,91 para el universalismo). No obstante, para el tipo motivacional benevolencia, el resultado sólo fue significativo al 10%. Los resultados nos permiten apoyar parcialmente H6.

La Tabla 5 presenta la importancia atribuida a cada tipo de motivación y el valor de la conservación de orden superior, así como los resultados de la prueba de Mann-Whitney y la significación estadística para la tercera variable de grupo – experiencia.

**Tabla 5.** Experiencia

Variable	Grupo 1	Grupo 3	Mann-Whitney U	Significación
Autodeterminação	4,74	5,02	515.500	0,29
Estímulo	3,20	3,47	501.000	0,22
Hedonismo	2,94	3,04	582.000	0,97
Apertura	3,63	3,84	526.000	0,35
Logro	4,86	5,1	523.500	0,34
Poder	2,31	1,91	519.000	0,31
Seguridad	4,67	4,33	480.000	0,14
Conformidad	5,02	4,82	559.500	0,59
Tradicón	2,79	2,44	518.500	0,31
Benevolencia	5,26	5,20	565.500	0,64
Universalismo	5,48	5,32	560.000	0,60
Individualismo	3,61	3,71	548.500	0,51
Colectivismo	4,64	4,42	522.000	0,33
Conservación	4,16	3,86	514.500	0,29

Fuente: elaborada por los autores.

Los resultados se controlaron por la experiencia de los consejeros en empresas reputadas y cotizadas en el Nuevo Mercado, donde cotizan las empresas con mayores niveles de gobernanza, obteniéndose un resultado significativo al 5%. Se realizó la prueba de Mann-Whitney para la variable experiencia para determinar si la mayor edad de los consejeros de las empresas que cotizan en el Nuevo Mercado inflúa en los resultados para el valor de orden superior de conservación y para los tipos

motivacionales benevolencia y universalismo. La hipótesis es que la experiencia de los consejeros, en caso de resultados significativos, no debe relacionarse con resultados anteriores. La fuerza de la relación valor-comportamiento esperada estaría expuesta a otras variables, comprometiendo el análisis de la influencia del contexto (medido por los niveles de gobernanza sobre los valores individuales de los directores). Los resultados no fueron significativos, lo que permitió aceptar H3 y H4.

En este artículo, se propuso estudiar los valores de los miembros del consejo de administración e identificar sus tendencias en la toma de decisiones. También se pretendía evaluar si las tendencias en la toma de decisiones pueden verse influenciadas por factores externos e internos a la empresa. Los resultados indicaron que la relación valor-comportamiento esperada está influida por las normas y restricciones externas emitidas por las entidades de control del mercado y por la estructura interna de la empresa, medida por el proxy de beneficios.

Aunque, hasta la fecha, pocos artículos se han dedicado a estudiar y relacionar los valores de los consejeros con algún tipo de toma de decisiones, este artículo puede corroborar hallazgos anteriores que indican que los valores humanos influyen en cierta medida en las decisiones de los consejeros. Además, avanzó sobre estudios anteriores al indicar los factores externos e internos que influyen en las decisiones de los individuos. En contra de las expectativas iniciales de los autores de este artículo, el experimento no resultó significativo para explicar la relación valor-comportamiento esperada de los consejeros y sus posibles decisiones.

Aunque los resultados son alentadores, poco se ha explorado sobre la influencia de los valores humanos en las decisiones de negocios. Con todo, este artículo contribuye evaluando la dimensión individual, centrándose en el socio y no en las decisiones de grupo previamente evaluadas. Los consejos de administración toman las decisiones clave en las empresas, pero como sólo se reúnen unas pocas veces al año, su estudio centrado en los directores resulta esencial para comprender la dinámica de la toma de decisiones en las organizaciones.

Se sugiere que el estudio de los valores humanos puede contribuir a la comprensión de las decisiones de los consejos de administración. Recientemente, se ha estudiado mucho la diversidad y la independencia de los consejos de administración como forma de aumentar su eficacia. Sin embargo, los valores humanos (uno de los factores en la construcción del comportamiento humano y, por tanto, de las decisiones de las personas) aún necesitan más investigación. La diversidad y la eficacia de los consejos de administración también pueden lograrse finalmente seleccionando a personas con valores diferentes y, por tanto, con formas distintas

de entender el mundo y tomar decisiones.

Los resultados contribuyen teóricamente en al menos dos líneas. La primera se centra en la investigación académica sobre el individuo, en tal caso, la pareja y sus tendencias de toma de decisiones, medidas por sus valores personales. El segundo indica los factores que influyen en estas tendencias de toma de decisiones, especialmente la exposición a niveles más elevados de normas de gobierno corporativo y estructura empresarial. Los resultados contribuyen profesionalmente a sugerir que los avances normativos, resultado de la adopción de las mejores prácticas de gobernanza empresarial, configuran el comportamiento esperado de los consejeros, pueden influir en sus decisiones y, en última instancia, amplían la visión para todas las partes interesadas. Por último, los resultados sugieren que las estructuras de las organizaciones influyen en las decisiones de los miembros de sus consejos de administración, lo que sugiere que éstos no actúan aislados del contexto en el que operan.

Además de las aportaciones teóricas y prácticas citadas, se infiere que unos consejos más armoniosos y menos conflictivos pueden producir una mejor gobernanza corporativa, especialmente al facilitar el proceso de comunicación, hacerlo más claro y, por tanto, mitigar los posibles riesgos de cumplimiento. Tales problemas han provocado crisis económicas con graves consecuencias sociales, como la pérdida de ingresos y puestos de trabajo.

Finalmente, comprender los valores de los consejeros y los comportamientos que se derivan de ellos es un elemento clave para evitar una gobernanza disfuncional, además de ser esencial para los accionistas y otras partes interesadas que puedan tener un interés a largo plazo en el éxito de la empresa. A corto plazo, dadas las limitaciones externas e internas, los consejeros pueden, por ejemplo, cumplir la normativa, alinearse con un sistema de integridad o seguir los votos de otros miembros a corto plazo sólo por intereses pragmáticos personales en un conflicto de agencia que no es percibido ni detectado por otros consejeros o porque perciben que los costes para que el fraude sea identificado por terceros (partes interesadas) son cada vez menores mientras que los costes para que el fraude sea elaborado y principalmente mantenido son cada vez mayores. Los resultados de esta investigación no permiten inferir si a corto o largo plazo la ausencia de valores constructivos de los consejeros que hayan podido pasar desapercibidos se pondrá o no de manifiesto en algún momento. La historia del mercado y la evidencia empírica parecen indicar que eso es casi siempre cierto, pero su confirmación requerirá más investigación académica sobre el tema. Se volverá sobre este argumento al final de la conclusión de este documento.



## Conclusión

A pesar de la gran importancia de los valores en el contexto de la gobernanza y, en particular, en el funcionamiento de los consejos de administración, el reto de investigarlos representa una de las áreas más complejas en el ámbito de la gobernanza empresarial, tanto desde un punto de vista teórico como desde el punto de vista de la aplicación práctica. Así pues, el reto de comprender hasta qué punto los valores personales, bajo el peso de los contextos externos e internos, influyen en la generación de valor para las empresas desde una perspectiva sostenible debe ser examinado en profundidad, especialmente en las economías emergentes. Los resultados amplían la literatura anterior, ya que:

- Se evaluó al consejero, en lugar de las decisiones de grupo (que han sido el foco de la investigación académica predominante), con una nueva mirada al individuo desde la perspectiva de un inventario de valores;
- El contexto en el que se realizaron las pruebas, dada la falta de estudios en economías como Brasil. Tales pruebas pueden reproducirse en otros mercados emergentes y/o más maduros.

Se identificaron los valores individuales y los tipos de motivación de los consejeros. Al analizar toda la muestra, el grupo mostró una gran capacidad de logro y de acción independiente. Los consejeros valoran la estabilidad, la seguridad, la tolerancia y las normas, indicando una importancia moderada a la apertura al cambio. Se identificó un índice bajo para la necesidad de controlar a las personas y los recursos. Tales resultados están en consonancia con los factores de influencia señalados por Schwartz (2005), como el nivel de educación, la edad y el ambiente normativo, entre otros.

Los resultados indicaron que la exposición a distintos niveles de normas y reglas de gobierno corporativo afecta a la importancia que los miembros del consejo conceden a la conservación del valor de orden superior, así como a los tipos de motivación benevolencia y universalismo. También indicaron que el contexto interno, medido por el tamaño de la empresa, también influye en la importancia atribuida por los consejeros a la conservación y el universalismo. Por fin, indicaron que la experiencia individual no influía directamente en la distinta importancia conferida por los consejeros expuestos a los contextos externos e internos del consejo. Sin embargo, es muy difícil afirmar que la experiencia profesional no sea relevante, como tampoco lo son la madurez y la sabiduría, esta última normalmente más vinculada a la edad que la primera. Es necesario un estudio más profundo sobre ese punto, que podría ser objeto de futuras investigaciones. La cuestión de la

aplicabilidad de la ley está relacionada con el grado de madurez de las instituciones y su ambiente jurídico, y puede haber influido en ese resultado. Una jurisprudencia volátil y una aplicación ineficaz de la ley pueden enviar señales negativas, y se espera que disminuyan la contención de acciones e impulsos que puedan violar las normas sociales.

A la hora de abordar los retos de la gobernanza corporativa, la adopción, por ejemplo, de normas ASG se ha concebido como un tipo de regulación más ágil y sostenible, que tiene en cuenta las preocupaciones sociales. Ese tipo de normas sensibilizan y pueden reforzar el posicionamiento de las partes interesadas, canalizar las expectativas de la sociedad hacia las empresas y atraer la atención de los medios de comunicación, que presionan a las organizaciones para que cumplan esas normas. Esas normas están modificando paulatinamente las estructuras empresariales, como, por ejemplo, las iniciativas de autorregulación de las industrias o las consultorías especializadas que ofrecen sus conocimientos a las empresas que desean mejorar su rendimiento.

Así, las empresas ajustan sus procesos y crean normas de gestión en las corporaciones y adoptan medidas proactivas, como el cumplimiento de las normas internacionales en sus sectores. Es importante señalar que la evolución de los mercados, las nuevas reglamentaciones y normas de aplicación relacionadas con los proveedores de fondos, la evolución del ambiente jurídico institucional, las nuevas demandas de la sociedad y de los distintos grupos de interés de una empresa constituyen contribuciones fundamentales a la mejora del gobierno corporativo. Eso implica que debe prestarse una atención cada vez más fundamental a las cuestiones culturales de las organizaciones que, a su vez, no pueden disociarse de los valores personales de sus líderes. Se trata de uno de los argumentos centrales de este artículo. De hecho, se trata de elementos cuya complementariedad es esencial para un círculo virtuoso de mejora en la adecuada gobernanza de las sociedades y en el que los mercados, de forma pragmática y natural, son y probablemente serán cada vez más vectores de aceleración y consolidación de este proceso virtuoso.

Se propone que los resultados indiquen que las características demográficas, como la independencia de un socio respecto a la estructura de propiedad y su número en los consejos de administración, sólo explican parcialmente el proceso de toma de decisiones y, por tanto, los resultados de una empresa. Se propone además que, en cierta medida, las decisiones del consejo de administración también se basan en los individuos, y no sólo en los resultados de las decisiones colectivas resultantes del trabajo en grupo. Aparentemente, como sugieren Finkelstein y Mooney (2003), no hay relación entre la demografía y el rendimiento empresarial;

los resultados están asociados a las decisiones individuales.

Se observó que los contextos externo e interno influyen en el comportamiento esperado del consejo de administración. Así, cabe aclarar que los consejos no pueden considerarse entidades aisladas, inmunes a las influencias normativas y a la estructura operativa de las organizaciones. Estudiar el consejo de administración de forma aislada parece incapaz de abordar adecuadamente los retos de una mejor gobernanza empresarial, por lo que es necesario tratar al consejo y a los consejeros como parte de un proceso de toma de decisiones, que influye y es influido dinámicamente por diversas fuerzas internas y externas a la organización.

Dentro de los límites de este estudio, la escasa independencia de los directivos y su alta vinculación con la estructura de propiedad pueden influir en los resultados de la conservación. La concentración de empresas familiares puede interferir en la importancia atribuida al universalismo, la benevolencia y la conservación. Otra limitación es que la experiencia laboral se ve influida por las situaciones a las que ha estado expuesto cada individuo, cuyo efecto puede que el indicador de edad no sea capaz de captar plenamente.

El estudio, por sus resultados, abre oportunidades para futuros estudios. Una de estas vías es comparar los valores de los consejeros expuestos al mismo nivel de gobernanza empresarial en distintos sectores, evaluar los valores de los consejeros independientes y los vinculados a la estructura de propiedad en el mismo contexto interno y externo y elaborar un cuestionario específico para medir las decisiones experimentales de los consejeros y relacionarlas con sus valores personales. Otra vía de investigación futura que seguirá naturalmente al objeto de investigación de este artículo incluiría una investigación cuantitativa de la relación y la alineación a largo plazo de los valores personales de los directores, los valores culturales de la organización (que van más allá de las meras afirmaciones) y los resultados económicos y financieros reales y sostenibles.

Por último, esto también conduce a los graves problemas de inseguridad jurídica e impunidad. La responsabilidad social de las empresas y los principios ASG, en el contexto de esos problemas, sólo son sostenibles a largo plazo cuando, junto con una legislación vinculada a la realidad de una sociedad determinada, se apoyan también en los valores individuales y sus consecuencias en los valores y acciones corporativas. Las nuevas investigaciones también pueden tratar de vincular los cambios jurisprudenciales con posibles incentivos para aumentar la delincuencia. Si la aplicación de la ley no es eficaz y el “behaviorismo” judicial puede verse influido por incentivos externos, los resultados pueden ser catastróficos para la sociedad, poniendo al límite los valores personales y corporativos.

## Referencias

- ADAMS, R. B.; LICHT, A. N.; SAGIV, L. Shareholders and stakeholders: how do directors decide? *Strategic Management Journal*, v. 32, n. 12, p. 1331-1355, 2011.
- ALDERFER, C. P. The invisible director on corporate boards. *Harvard Business Review*, v. 64, n. 6, p. 38, 1986.
- ALMAGTOME, A.; KHAGHAANY, M.; ÖNCE, S. Corporate governance quality, stakeholders pressure, and sustainable development: an integrated approach. *International Journal of Mathematical, Engineering and Management Sciences*, v. 5, n. 6, p. 1077-1090, 2020.
- ARIOGLU, E. Board age and value diversity: evidence from a collectivistic and paternalistic culture. *Borsa of Istanbul Review*, v. 21, n. 3, p. 209-226, 2021.
- BARBERO, E. R.; MARCHIANO, M. Stakeholders ou shareholders? Valores individuais de conselheiros e identidade empresarial. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, São Paulo, v. 18, n. 61, p. 348-369, 2016.
- BARDI, A.; SCHWARTZ, S. H. Values and behavior: strength and structure of relations. *Personality and Social Psychology Bulletin*, v. 29, n. 10, p. 1207-1220, 2003.
- BETHEL, J. E.; LIEBESKIND, J. The effects of ownership structure on corporate restructuring. *Strategic Management Journal*, v. 14, n. 1, p. 15-31, 1993.
- BRUNNINGE, O.; NORDQVIST, M. Ownership structure, board composition and entrepreneurship: evidence from family firms and venture-capital-backed firms. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, v. 10, n. 1/2, p. 85-105, 2004.
- CHANDLER, A. D. *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge: MIT Press, 1990.
- DAILY, C. M.; JOHNSON, J. L. Sources of CEO power and firm financial performance: a longitudinal assessment. *Journal of Management*, v. 23, n. 2, p. 97-117, 1997.
- FÁVERO, L. P. L. *et al. Análise de dados: modelagem multivariada para tomada de decisões*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- FINKELSTEIN, S.; HAMBRICK, D. C. Top-management-team tenure and organizational outcomes: the moderating role of managerial discretion. *Administrative Science Quarterly*, v. 35, n. 3, p. 484-503, 1990.
- FINKELSTEIN, S.; MOONEY, A. C. Not the usual suspects: how to use board process to make boards better. *Academy of Management Perspectives*, v. 17, n. 2, p. 101-113, 2003.
- GORDON, L. V. *Survey of Interpersonal Values*. Chicago: Science Research Associates, 1960.
- GRANT, P.; MCGHEE, P. Personal moral values of directors and corporate governance. *Corporate Governance: The International Journal for Effective Board Performance*, v. 17, n. 1, p. 1-12, 2017.
- HOPP, C.; WENTZEL, D.; ROSE, S. Chief executive officers' appearance predicts company performance, or does it? A replication study and extension focusing on CEO successions. *The Leadership Quarterly*, p. 101437, 2020.

- HOSEINI, M.; GERAYLI, M. S.; VALIYAN, H. Demographic characteristics of the board of directors' structure and tax avoidance: Evidence from Tehran Stock Exchange. *International Journal of Social Economics*, v. 46, n. 2, p. 199-212, 2019.
- HUSE, M. Boards of directors in SMEs: a review and research agenda. *Entrepreneurship & Regional Development*, v. 12, n. 4, p. 271-290, 2000.
- IBGC – INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. *Código das melhores práticas de governança corporativa*. 5. ed. São Paulo: IBGC, 2015. Disponível em: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4382648/mod\\_resource/content/1/Livro\\_Codigo\\_Melhores\\_Praticas\\_GC.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4382648/mod_resource/content/1/Livro_Codigo_Melhores_Praticas_GC.pdf). Acesso: 3 de abril. 2023.
- JOSHI, A.; HAMBRICK, D. C.; KANG, J. The generativity mindsets of chief executive officers: a new perspective on succession outcomes. *Academy of Management Review*, v. 46, n. 2, p. 385-405, 2021.
- JUDGE, W. Q.; DOBBINS, G. H. Antecedents and effects of outside director's awareness of CEO decision style. *Journal of Management*, v. 21, n. 1, 43-64, 1995.
- KENT, P.; KERCHER, K.; ROUTLEDGE, J. Remuneration committees, shareholder dissent on CEO pay and the CEO pay-performance link. *Accounting & Finance*, v. 58, n. 2, p. 445-475, 2018.
- KOHN, M. L.; SCHOOLER, C. *Work and personality: inquiry into the impact of social stratification*. London: Ablex, 1983.
- LICHT, A. N.; ADAMS, R. B. Shareholders and stakeholders around the world: the role of values, culture, and law in directors' decisions. *ECGI-Law Working Paper*, n. 459, 2019.
- LOUCA, C.; PETROU, A. P.; PROCOPIOU, A. When does the board blame the CEO for poor firm performance? Extreme resource reallocation and the board's industry and CEO experience. *British Journal of Management*, v. 31, n. 3, p. 505-524, 2020.
- MAITLIS, S. Taking it from the top: how CEOs influence (and fail to influence) their boards. *Organization Studies*, v. 25, n. 8, p. 1275-1311, 2004.
- MALHOTRA, S.; SHEN, W.; ZHU, P. A vicious cycle of symbolic tokenism: the gendered effects of external board memberships on chief executive officer compensation. *Human Resource Management*, v. 60, n. 4, p. 617-639, 2021.
- MANOEL, A. A. S. *et al.* Cash holdings and corporate governance: the effects of premium listing in Brazil. *Review of Development Finance*, v. 8, n. 2, p. 106-115, 2018.
- MARCHIANO, M. *et al.* The influence of functional experience in finances on board directors expected behaviour. *Revista Contabilidade, Gestão e Governança*, Brasília, DF, v. 21, n. 3, p. 361-382, 2018.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. *Fundamentos de metodologia científica*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MICHEL, J. G.; HAMBRICK, D. Diversification posture and top management team characteristics. *Academy of Management Journal*, v. 35, p. 9-37, 1992.
- MUSTAKALLIO, M.; AUTIO, E.; ZAHRA, S. A. Governança relacional e contratual em empresas familiares: efeitos na tomada de decisões estratégicas. *Family Business Review*, v. 15, n. 3, p. 205-222, 2002. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1111/j.1741-6248.2002.00205.x>. Acesso: 3 de abril. 2023.

- NORDQVIST, M.; MELIN, L. The dynamics of family firms: an institutional perspective on corporate governance and strategic change. In: FLETCHER, D. (ed.). *Understanding the Small Family Business*. Abingdon: Routledge, 2002.
- PFEFFER, J. Organizational demography: implications for management. *California Management Review*, v. 28, n. 1, p. 67-81, 1985.
- REDIKER, K. J.; SETH, A. Boards of directors and substitution effects of alternative governance mechanisms. *Strategic Management Journal*, v. 6, n. 2, p. 85-99, 1995.
- RHODES, S. R. Age-related differences in work attitudes and behavior: a review and conceptual analysis. *Psychological Bulletin*, v. 93, n. 2, p. 328-367, 1983.
- SCHWARTZ, S. Valores humanos básicos: seu contexto e estrutura intercultural. In: TAMAYO, A.; PORTO, J. B. (ed.). *Valores e comportamento nas organizações*. Petrópolis: Vozes, 2005.
- SCHWARTZ, S. H.; BILSKY, W. Toward a theory of the universal content and structure of values: extensions and cross-cultural replications. *Journal of Personality and Social Psychology*, v. 58, n. 5, p. 878-891, 1990.
- SILVEIRA, A. D. M. *Governança corporativa no Brasil e no mundo: teoria e prática*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- STECKLER, E.; CLARK, C. Authenticity and corporate governance. *Journal of Business Ethics*, v. 155, n. 4, p. 951-963, 2019.
- TALAVERA, O.; YIN, S.; ZHANG, M. Age diversity, directors' personal values, and bank performance International. *Review of Financial Analysis*, v. 55, p. 60-79, jan. 2018.
- TAMAYO, A.; PORTO, J. Validação do questionário de perfis de valores (PQV) no Brasil. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, v. 23, p. 17-24, 2009.
- VAN DEN HEUVEL, J.; VAN GILS, A.; VOORDECKERS, W. Board roles in small and medium-sized family businesses: performance and importance. *Corporate Governance: An International Review*, v. 14, n. 5, p. 467-485, 2006.
- VROOM, V. H.; PAHL, B. Relationship between age and risk taking among managers. *Journal of Applied Psychology*, v. 55, n. 5, p. 399-405, 1971.
- WESTPHAL, J. D.; ZAJAC, E. J. Who shall govern? CEO/Board power, demographic similarity, and new director selection. *Administrative Science Quarterly*, v. 40, n. 1, 60-83, 1995.
- YASSER, Q. R. *et al.* Corporate social responsibility and age of productivity: a study on emerging economies. *Thunderbird International Business Review*, v. 62, n. 6, p. 661-674, 2020.
- ZATTONI, A. *et al.* Does board independence influence financial performance in IPO firms? The moderating role of the national business system. *Journal of World Business*, v. 52, n. 5, p. 628-639, 2017.
- ZUBELTZU-JAKA, E.; ÁLVAREZ-ETXEBERRIA, I.; ORTAS, E. The effect of the size of the board of directors on corporate social performance: a meta-analytic approach. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, v. 27, n. 3, p. 1361-1374, 2020.

## **SOBRE LOS AUTORES**

### **Marcello Marchiano**

Doctor en Administración de Empresas por la Universidade Nove de Julho (UNINOVE), São Paulo/SP, Brasil. Máster en Administración de Empresas por la Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado (FECAP), São Paulo/SP, Brasil. MBA en Finanzas por el Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais (IBMEC), São Paulo/SP, Brasil. Graduado en Economía por la Pontificia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP), São Paulo/SP, Brasil.

### **Jose Antônio de Sousa Neto**

Doctorado en Contabilidad y Finanzas por la Universidade de Birmingham, Birmingham, Reino Unido. Máster en Banca y Finanzas Internacionales – MBA por la Universidade de Birmingham. Graduado en Ingeniería Civil por la Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Belo Horizonte/MG, Brasil. Profesor e Investigador de la Escola Superior Dom Helder (DHES), Belo Horizonte/MG, Brasil. Profesor en la Fundação Pedro Leopoldo (FPL), Pedro Leopoldo/MG, Brasil. Profesor Afiliado en Skema Business School, Belo Horizonte/MG, Brasil.

### **Henrique Cordeiro Martins**

Doctor en Administración de Empresas por la Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Belo Horizonte/MG, Brasil, con prácticas en alternancia en la Birmingham School, Birmingham, Reino Unido. Máster en Ingeniería de Producción por la UFMG. Executive MBA en Finanzas y Mercados de Capitales por el Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais (IBMEC), Belo Horizonte/MG, Brasil. Licenciado en Administración de Empresas por el Centro Universitário Newton Paiva (CNP), Belo Horizonte/MG, Brasil. Bachiller en Ciencias por el Centro Universitário Metodista Izabela Hendrix, Belo Horizonte/MG, Brasil. Profesor de los Programas Académicos de Maestría y Doctorado en Administración y Sistema de Información y Gestión del Conocimiento de la Fundação Mineira de Educação e Cultura (FUMEC), Belo Horizonte/MG, Brasil.

### **Edson Ricardo Barbero**

Doctorado y Máster en Administración de Empresas por la Universidade de São Paulo (USP), São Paulo/SP, Brasil. Graduado en Ingeniería de Producción por la USP. Profesor de Maestría Profesional, coordinador del Centro de Emprendedorismo y profesor de licenciatura en la Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado (FECAP), São Paulo/SP, Brasil. Profesor de MBA en la Fundação Instituto de Administração e Negócios (FIA), São Paulo/SP, Brasil.

### **Contribuciones de los autores**

Todos los autores participaron en la discusión de los resultados y revisaron y aprobaron el documento final.

### **Cómo citar este artículo (ABNT):**

MARCHIANO, M. et al. Las influencias externas e internas en los comportamientos esperados de los consejos de administración. *Veredas do Direito*, Belo Horizonte, v. 20, e202483, 2023. Disponible en: <http://www.domhelder.edu.br/revista/index.php/veredas/article/view/2483>. Acceso: mes día. año.