



Análisis de la experiencia de directores independientes y su relación con efectividad de directores en comités

Analysis of the Experience of independent Board and its relation to Effectiveness of board in committees

FREIRE, Cesar E. 1; CARRERA, Felix 2; REYES Baquerizo, Armando 3; AUQUILLA, Paola 4

Recibido: 23/01/2020 • Aprobado: 13/04/2020 • Publicado 30/04/2020

Contenido

[1. Introducción](#)

[2. Metodología](#)

[3. Resultados](#)

[4. Conclusión](#)

[Referencia Bibliográfica](#)

RESUMEN:

El objetivo de la investigación es analizar la experiencia de directores independientes y su relación con efectividad de directores en comités. Esta relación se analizó a través de un enfoque cuantitativo, lo que permitió recopilar información a través de una encuesta. Posterior a esto se aplica la prueba chi cuadrado para medir la asociatividad entre las variables objeto de estudios. Como resultado se obtuvo que la experiencia de directores independientes se relaciona con efectividad de directores en comités.

Palabras clave: Directores independientes, Directores de Comités, Experiencia

ABSTRACT:

This conceptual study aims to analyze the independent director's experience and its relation with committee effectiveness. This relation was analyzed through a quantitative focus, what allowed a large data collection. More specifically, we apply a nonparametric analysis between the study variables to a sample of 320 Ecuadorian directors. The results reveal that independent director's experience has high relation with committee's effectiveness.

Keywords: independent Board, Committees Board, Experience

1. Introducción

El objetivo de la investigación es analizar la experiencia de directores independientes y su relación con efectividad de directores en comités, esta relación resulta relevante dado que a nivel de gobierno corporativo se priorizan acciones claves para mejorar las tareas de control. Actualmente existe una problemática elevada en la selección de los miembros del directorio, dado que esta se realiza sin tomar en cuenta aspectos relevante.

En los últimos años la gobernanza corporativa ha sido un tema controversial (Ching-Jung & Tang, 2007). Dentro de las organizaciones públicas como empresariales el gobierno corporativo es un concepto en el cual la supervisión administrativa toma lugar en el proceso de toma de decisiones (Bisnis & Birokrasi, 2011). Se lo define como un sistema de prácticas interrelacionadas que tienen complementariedades estratégicas o institucionales, que al ser combinadas producen diferentes patrones de gobierno corporativo efectivos (Desender et al., 2013). Siendo el liderazgo lo que caracteriza a la gran mayoría de las organizaciones (Daily & Dalton, 1997), y abriendo debate de

que una junta más grande facilita la inspección y atrae más capital humano para asesoramiento; mientras que, las que poseen demasiados miembros provocan problemas de coordinación, control y flexibilidad a la hora de tomar decisiones (Andres & Vallelado , 2008).

La complejidad de las organizaciones y de su entorno de información define la necesidad de directores independientes (Faleye, 2015), la sustitución de los directores ejecutivos con directores independientes le da a la junta más libertad para asignar tareas de supervisión, lo que puede mejorar la efectividad del monitoreo de la junta (Faleye, 2015). A pesar de que los directores ejecutivos favorecen la transferencia de información entre directores no independientes y la administración (Andres & Vallelado , 2008). Los directores independientes están menos sujetos a la influencia de los gerentes y, por lo tanto, son más objetivos (Chen et al., 2015); son los miembros claves para prevenir y evitar la apropiación indebida de la gerencia (Bisnis & Birokrasi, 2011) se parte de ahí para decir que las grandes corporaciones públicas debe estar conformada en su mayoría por directores libres de cualquier relación significativa con los altos ejecutivos (Bird , 1995) al ser menos tolerantes al bajo rendimiento (Ferris & Yan , 2007) convirtiendo el directorio de la corporación más efectivo (Desender et al., 2013) cabe recalcar que no se ha encontrado una relación significativa entre el número de directores independientes y el desempeño de la empresa (Ferris & Yan , 2007).

Los directores independientes son mejores monitores que otros directores (Chen et al., 2015), por lo que su efectividad es medida en sus actividades de monitoreo (Chen H. , 2013) como: experiencia financiera, incentivos, poder de equilibrio y diligencia dentro de la sala de juntas (Huac et al., 2014). Su rol asignado tiene varias funciones en las que se puede destacar: ocuparse de los intereses de los accionistas (Fernandes, 2007), limitar la extracción de los beneficios privados por parte de los grandes propietarios (Crespí & Pascual, 2013), facilitar el acceso a recursos valiosos para la innovación (Chen H. , 2013), permitir el acceso a financiamiento de capital externo (Faleye, 2015), identificar y rectificar los errores de gerencia (Desender et al., 2013) por medio de evaluaciones más exhaustivas y profundas de las decisiones estratégicas y el comportamiento de la empresa.

La efectividad de cumplimiento en su rol disminuye a razón de la difusión del conocimiento o información crítica en toda la organización puesto que, dicha difusión aumenta la dificultad y los costos para transmitir la información privilegiada y acceder a la información necesaria para un monitoreo eficiente (Faleye, 2015). Por naturaleza los directores independientes poseen menos información que los gerentes; es decir, se encuentran limitados por información inferior en comparación con los ejecutivos corporativos, lo que reduce sus capacidades de monitoreo y aumenta su necesidad de depender más de los auditores (Desender, Aguilera , Crespi, & Garcia, 2013). Si bien, tienen acceso a la administración para obtener la información necesaria para el monitoreo, pueden tener dificultades para obtenerla. Por ejemplo, sabiendo que los directores independientes son los monitores más duros, los gerentes pueden ser reacios a compartir información importante con ellos (Chen , Cheng , & Wang , 2015), por lo que los propietarios son los encargados de controlar y asegurar un buen flujo de intercambio de información entre gerentes y directores independientes (Desender, Aguilera , Crespi, & Garcia, 2013). En fin, el monitoreo de los directores externos será más efectivo cuando el costo de adquisición de información sea más bajo (Chen , Cheng , & Wang , 2015).

Para ser considerado director independiente debe cumplir con ciertos requisitos como por ejemplo: no estar conectado con la administración de la empresa a la que sirve (Bird , 1995), no aceptar ninguna tarifa compensatoria por parte de la empresa, no estar afiliado a la empresa o su subsidiaria (Chen , Cheng , & Wang , 2015) .Otros aspectos que lo descalifican son los lazos principales con el empleo actual o el reciente, la afiliación familiar con los ejecutivos o dueños de la empresa y los negocios sustanciales con la misma (Chhaochharia & Grinstein , 2009).

Las empresas de alto riesgo son las que necesitan principalmente buenos directores independientes; sin embargo, las sanciones regulatorias no han provocado que el mercado laboral castigue a los directores independientes (Firth , 2016) puesto que, ellos pueden evitar litigios o sanciones regulatorias si la propuesta daña a los accionistas públicos y desencadena acciones de aplicación (Jiang , Shanghai , & Zhao , 2015) es decir, las sanciones regulatorias a los directores independientes son más leves que las impuestas a los directores internos (Firth , 2016) creando un desincentivo para que presten sus servicios. De la misma forma, se llegará a un punto en el que los nuevos miembros no agregan una valiosa experiencia sobre la coordinación o la comunicación, y de hecho podrían causar problemas en la toma de decisiones (Andres & Vallelado , 2008).

La experiencia de la persona que toma la decisión representa un grado elevado de subjetividad y debe ser contada en cuenta como una variable esencial a la hora de hacer la evaluación

(Landazury & al, 2018). Los directores que cuentan con experiencia pueden ser los más óptimos para las empresas, siempre y cuando sus experiencias proporcionen conocimiento potencialmente útil, una combinación de diferentes experiencias dentro de un director individual puede crear una sinergia provocando que el director sea peculiarmente valioso; puesto que, tienen la capacidad de distinguir oportunidades de crecimiento específicas, cuando y como expandir los negocios (Kang , Han , & Yao , 2017) . Al ser más experimentados y haber trabajado con múltiples CEO tienen experiencia en el trato por lo que deberían evaluar mejor la capacidad de los mismos; han tenido la oportunidad de aprender más sobre el negocio y la industria; además, durante su transcurso acumulan participación financiera, aumentando el poder de negociación con el fin de ayudar a equilibrar la influencia cuando llega el momento de tomar decisiones en la sala de juntas (Doua , Sahgalb , & Jincheng , 2014).

Doua, Sahgalb y Jincheng (2014) demostraron a través de sus resultados de su estudio que tanto en el monitoreo como en el asesoramiento sugieren que los directores experimentados brindan un equilibrio de poder en la sala de juntas, su presencia conduce a una mejor estrategia asesoramiento y mejor seguimiento de la toma de decisiones, la experiencia hace una valiosa contribución al gobierno corporativo dentro de las empresas.

En el mundo de los negocios los niveles de competencia han aumentado por lo que la relación entre competencia y lealtad se ha vuelto más intensa, especialmente en sectores donde existen muchas opciones de compra o en los que se innova rápidamente. (McMullan & Gilmore , 2008), los directores independientes con experiencia están en la capacidad de realizar innovaciones de mayor calidad, generando así un mayor valor para los accionistas (Kang , Han , & Yao , 2017).

Por el contrario, una larga trayectoria puede influir en varios aspectos como la capacidad de seguir siendo independientes de la influencia del director y no descartar el hecho de convertirse en representante del accionista (Ferris & Yan , 2007), no ayudar a mejorar el rendimiento de los activos (Kang , Han , & Yao , 2017), entre otros. En otras palabras, las empresas con más consejos independientes pueden no tener un mejor desempeño a largo plazo que otras empresas (Fernandes, 2007). Aunque, sus probabilidades de adquirir experiencia se minimizan en las empresas que son más jóvenes, volátiles, complejas, en las que el CEO tiene más poder o en las que la proporción de directores independientes es elevada (Doua , Sahgalb , & Jincheng , 2014). Dado la revisión de literatura y los avances e investigación surge la siguiente hipótesis:

H1: La Experiencia de Directores independientes se relaciona positivamente con la Efectividad de directores en comités.

2. Metodología

La investigación posee un alcance correlacional ya que se examina la relación entre la experiencia de directores independientes y su relación con efectividad de directores en comités a través de la recolección de información para analizar la relación que existe entre las variables que constituyen el constructo en análisis.

Existen varios métodos para la recolección de información como, por ejemplo: encuestas, cuestionarios, entrevistas, observaciones, entre otros. Para la siguiente investigación se utilizó un cuestionario o encuesta que es uno de los métodos más utilizados, ya que se puede llevar a cabo manualmente o por medio del internet. Este método sirve para recoger datos de forma más personalizada y específica (Codeglia, 2018).

Según Peter Chisnall, hay dos tipos de datos principales a obtener. Estos son: datos primarios que es la información recolectada la primera vez. Única para una investigación en particular. Y los datos secundarios o también conocidos como investigación documental que se refieren a la información existente, son útiles para una encuesta específica

Para la presente investigación la información se recopiló a través de un cuestionario, por lo tanto, las fuentes de información son consideradas primarias; cabe recalcar que fueron previamente validados por sus correspondientes autores. Se utilizó un muestreo no probabilístico, estratificado por sectores con un nivel de muestra de 343 CEO´s con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%.

El cuestionario uso la escala de Likert de cinco puntos, en el cual 1 representa muy en desacuerdo, 2 desacuerdo, 3 neutral, 4 representa de acuerdo y finalmente 5 muy de acuerdo. Las puntuaciones más altas indicaban una mayor efectividad de los directores independientes que cuentan con una alta experiencia en comité.

Se realizó estadística descriptiva e inferencial con el fin de demostrar que la experiencia de directores independientes se relaciona positivamente con la efectividad de directores en comités.

Los datos recogidos fueron sometidos a la prueba de chi cuadrado para poder evidenciar la robustez de los resultados; puesto que, permite estudiar la correlación existente entre dos variables cualitativas a través de la creación de tablas de contingencia.

Para el análisis de resultados se dividió la investigación en dos partes, análisis descriptivo y análisis inferencial estadístico. Los cuestionarios ejecutados a directores y gerentes de corporaciones ecuatorianas considerada nuestra población, es decir, nuestro grupo de interés (Holcomb, 1998) fueron la herramienta utilizada para evaluar la variable dependiente relacionada con la efectividad a través de la experiencia de los directores en comité enfocándose en la variable de experiencia proveniente del director independiente.

La estructura de presentación de los resultados es de la siguiente manera: primero, estadística descriptiva de los datos; segundo, examinación de datos; tercero, descomposición de confianza de los niveles de medición; cuarto, análisis inferencial.

Las poblaciones o muestras son organizadas y resumidas a través del uso de estadística descriptiva; a pesar de que, para hacer generalizaciones de valor de muestras a poblaciones es necesario el uso de estadística inferencial. Se puede utilizar la estadística inferencial para el cálculo de margen de error que significa un margen para las fluctuaciones debidas al muestreo (Holcomb, 1998)

Para realizar las tablas de contingencia se tuvo que reconocer claramente las variables dependientes e independientes de la investigación (Everitt, 1977). En muchos trabajos de investigación hacen uso de diferentes propiedades de escala, ubicación curtosis y asimetría de distribuciones univariadas (Oja , 1983) las mismas que serán analizadas a continuación.

Bondad de ajuste

Es una prueba estadística no paramétrica propuesta por Carl Pearson es una manera de dar valor a la bondad del ajuste de determinados datos a una distribución de probabilidad conocida; también se ha implantado como el proceso de elección para el contraste de hipótesis (Hernandez & al, 2017). Es una prueba altamente aceptada y aplicable ante múltiples usos, cuando se cuenta con datos del tipo nominal independientes: puesto que, esta prueba estadística se ocupa en el análisis de dos o más variables, y de dos o más grupos. La prueba oferta un test general sobre la aparición de diferencias entre las categorías que asocia a los datos de la variable dependiente (Hernandez & al, 2017). Se detallarán los pasos realizados para el análisis a continuación:

1. Formulación de hipótesis teóricas por cada interrogante que se desea abordar; cabe recalcar que se buscará evidencia que implique la interdependencia entre nuestras dos variables de estudio consideradas independientes.

Tabla 1
Explicación de hipótesis

Ho	No existe relación entre las variables A B. Se considera que las variables son independientes.
Hi	Si existe relación entre las variables A B. Se considera que las variables no son independientes

Tabla elaborada por: el autor

2. Elaboración de tablas de frecuencia.

3. Usar la expresión estadística de contraste de hipótesis detallada a continuación.

$$x^2 = \sum_{i=1}^k \left[\frac{(O_i - E_i)^2}{E_i} \right]$$

4. Se analiza los resultados de la siguiente manera

Se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa que en otras palabras se acepta la dependencia entre variables cuando:

$$x^2_{experimental} > x^2_{critico}$$

En caso contrario, se acepta la hipótesis nula y se rechaza la alternativa.

5. Se reconoce el valor de intersección en la tabla de Chi cuadrado dispuesto por el valor de grados de libertad y el valor de margen de error de 0,05.

6. El Chi crítico o valor teórico que brinda el modelo tiene relación con el tamaño de la tabla de estudio y los grados de libertad.

7. Por último, se compara el Chi calculado con el Chi crítico con la finalidad de conseguir un criterio que fundamente la hipótesis. (Ayala , Torres , Valencia , & Loaiza , 2016)

3. Resultados

La elaboración de tablas de frecuencias nos permitió realizar el análisis estadístico descriptivo que es interpretado de la siguiente manera.

Tabla 2
Efectividad de directores en comités

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy desacuerdo	9	2,6	2,6	2,6
Desacuerdo	1	,3	,3	2,9
Neutral	9	2,6	2,6	5,5
De acuerdo	225	64,8	64,8	70,3
Muy de acuerdo	103	29,7	29,7	100,0
Total	347	100,0	100,0	

En efecto, se puede evidenciar a través de la frecuencia acumulada que con el 94,5% de nuestra muestra seleccionada está de acuerdo y muy de acuerdo con la efectividad de los directores en comités.

Tabla 3
Experiencia de directores independientes

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy desacuerdo	11	3,2	3,2	3,2
Desacuerdo	2	,6	,6	3,7
Neutral	4	1,2	1,2	4,9
De acuerdo	136	39,2	39,2	44,1
Muy de acuerdo	194	55,9	55,9	100,0
Total	347	100,0	100,0	

En conclusión, se puede observar que el porcentaje más alto fue de 55,9% en la variable "Muy de acuerdo" y en segundo lugar la variable "De acuerdo" con un 39,2% demuestran que la mayoría de la muestra recolectada está relacionada positivamente con la experiencia de directores independientes.

Se realizó el análisis estadístico inferencial a través de la creación de una tabulación cruzada de la experiencia de directores independientes con respecto a la efectividad de directores en comités.

directores en comités						
--------------------------	--	--	--	--	--	--

Se realizó la bondad de ajuste del modelo a través de la aplicación de la prueba no paramétrica Chi cuadrado detallada a continuación:

Ho: La Experiencia de Directores independientes no se relaciona positivamente con la Efectividad de directores en comités

Hi: La Experiencia de Directores independientes se relaciona positivamente con la Efectividad de directores en comités

Tabla 5
Prueba de chi cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	712.677a	16	,000
Razón de verosimilitud	252,114	16	,000
N de casos válidos	347		

La tabla 5 muestra los resultados de la prueba chi cuadrado en donde se puede observar que con un nivel de significancia del 5% se rechaza Hipótesis nula concluyendo que ambas variables son dependientes. En consecuencia, la Experiencia de Directores independientes se relaciona con la Efectividad de directores en comités.

4. Conclusión

Se concluye que la experiencia de directores independientes se relaciona con la efectividad de directores en comités; por lo que, la experiencia se convierte en un factor fuerte de análisis a la hora de escoger un nuevo director independiente. La experiencia dentro del directorio ha demostrado efectividad, los directores que tienen experiencia pueden llegar a ser las mejores opciones, siempre y cuando sus experiencias brinden conocimiento potencialmente útil y que posean la capacidad de diferenciar las oportunidades de crecimiento específicas; es decir, no cayendo en errores básicos de desconocimiento.

Referencia Bibliográfica

- Alonso, P. A., & Vallelado, E. (2008). Corporate governance in banking: The role of the board of directors. *Journal of Banking & Finance*, 32 (12), 2570-2580.
- Ayala, D., Torres , H., Valencia , R., & Loaiza , M. (2016). Impacto del Tiempo no Productivo en Operaciones de Perforación y Análisis de los Datos Mediante la Prueba de Chicuadrado. *El Reventón Energético*, 5-18.
- Bird , H. (1995). The Rise and Fall of the Independent Director. *Australian Journal of Corporate Law*, 5, 235-258.
- Bisnis , & Birokrasi. (2011). Board Characteristics and Earning Management. *Journal of Administrative Science & Organization*, 18 (1), 1-10.
- Chen , X., Cheng , Q., & Wang , X. (2015). Does increased board independence reduce earnings management? Evidence from recent regulatory reforms. *American Accounting Association Annual Meeting*. 20 (2), 899-933.
- Chen, H. (2013). CEO Tenure, Independent Directors and Corporate Innovation. *Journal of Applied Finance & Banking*. 3 (5), 187-197.
- Chhaochharia , V., & Grinstein , Y. (2009). CEO Compensation and Board Structure. *The journal of the American Finance Association*. 64 (1), 231-261.
- Ching-Jung, L., & Tang, M. (2007). Where is Independent Director Efficacy?. *Corporate Governance An International Review*. 15 (4), 636-643.
- Crespí, R., & Pascual, B. (2013). Does the independence of independent directors matter? *Journal of Corporate Finance*, Elsevier. 28, 116-134.

- Daily , C., & Dalton , D. (1997). Separate, But No Independent: board leadership structure in large corporations. *Corporate Governance An International Review*. 5 (3), 126-136.
- Descender, K., Aguilera , R., Crespi, R., & Garcia, M. (2013). When Does Ownership Matter? Board characteristics and Behavior. *The Strategic Management Society*. 34 (7), 761-889.
- Doua , Y., Sahgalb , S., & Jincheng , E. (2015). Should independent directors have term limits? The role of experience in corporate governance. *Financial Management Association International*. 44 (3), 583-621.
- Everitt, V. (1977). *The Analisis of Contingency tables*. New York, USA: Chapman & Hall/CRC.
- Faleye, O. (2015). The costs of a (nearly) fully independent board. *Journal of Empirical Finance*. 32, 49-62.
- Fernandes, N. (2008). EC: Board compensation and firm performance: The role of "independent board members. *Journal of Multinational Financial Management*. 18 (1), 30-44.
- Ferris , S., & Yan , X. (2007). Do independent directors and chairman matter? The role of boards of directors in mutual fund governance. *Journal of Corporate Finance*, 13 (2-3), 392-420.
- Firth , M. (2016). Regulatory Sanctions on Independent Directors and Their Consequences to the Director Labor Market: Evidence from China. *Journal of Business Ethics, Springer*.134 (4), 693-708.
- Hernandez, Y., & al, e. (2017). ¿Chi cuadrado o Ji cuadrado? *Medicent Electrón*. 21(4)
- Holcomb, Z. (1998). *Fundamentals of Descriptive Statics*. New York, USA: Pyrczkay Publishing.
- Hu, G., Yuan, R., & Xiao, Z. J., (2014). Can independent directors improve internal control quality in China?. *The European Journal of Finance*. 23 (7-9), 626-647.
- Jiang , W., Shanghai , H., & Zhao , S. (2015). Reputation Concerns of Independent Directors: Evidence from Individual Director Voting. *The Review of Financial Studies*. 29 (3).
- Kang , S., Han , K., & Yao , L. (2018). Does Independent Directors' CEO Experience Matter?". *Review of Finance European Finance Association*. 22 (3), 905-949.
- Landazury, L., & al, e. (2018). Toma de decisiones y sus repercusiones sobre costos transaccionales en las empresas. *Revista Espacios*. 39 (24), 7.
- McMullan, R., & Gilmore , A. (2008). Consumer Loyalty: an empirical study. *European Journal of Marketing*. 42 (9/10),1084-1094.
- Oja , H. (1983). Descriptive Statistics for Multivariate Distributions. *Statistics & Probability Letters*, 1 (6), 327-332.

-
1. Phd (c) Administración de Empresas, Master en Economía y Dirección de Empresas, Profesor Universidad Católica Santiago de Guayaquil, cesar.freire@cu.ucsg.edu.ec
 2. Master en Economía y Dirección de Empresas, Profesor Universidad Católica Santiago de Guayaquil, felix.carrera@cu.ucsg.edu.ec
 3. Master en Economía y Dirección de Empresas, Docente Universidad de Guayaquil, angel.reyesb@ug.edu.ec
 4. Master en Economía y Dirección de Empresas, Docente Universidad de Guayaquil, angel.reyesb@ug.edu.ec
-

Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015
Vol. 41 (Nº 15) Año 2020

[Índice]

[En caso de encontrar algún error en este website favor enviar email a webmaster]

revistaESPACIOS.com



This work is under a Creative Commons Attribution-
NonCommercial 4.0 International License