

## **Factores que desarrollan la actitud *Steward* del director y el desarrollo del recurso humano.**

JORGE PELAYO MACIEL<sup>1</sup>  
CARLOS YOSHIO CUEVAS SHIGUEMATSU\*

### **Resumen**

En el presente documento busca servir de sustento para una futura investigación donde se utilizaran las teorías de *stewardship* y la de *stakeholder* para desarrollar los constructos: actitud de servicio (*steward*) del director general y competencias centrales y colaboración del recurso humano, para lo cual se aplicó una encuesta a ochenta empresas tanto en México como en Colombia, con fines a desarrollar una investigación futura donde se hará un análisis comparativo. Después se desarrolla un análisis factorial para validar cada uno de los constructos. Se concluye que los constructos son válidos y la muestra apropiada para desarrollar dicho estudio.

**Palabras clave:** Teoría de *stewardship*, teoría de *stakeholder*, análisis factorial, recursos humanos.

### **Abstract**

This paper seeks to provide a livelihood for future research which used theories of stakeholder stewardship and to develop the constructs: attitude (steward) of the CEO and core competencies and human resource collaboration, for which we applied a survey of eighty companies in Mexico and in Colombia, for the purpose to develop future research which will make a comparative analysis. After, we develop a factorial analysis to validate each of the constructs. We conclude that the constructs are valid and appropriate sample to develop this study.

**Keywords:** Stewardship theory, stakeholder theory, factor analysis, human resources.

---

<sup>1</sup>\* Universidad de Guadalajara-Centro Universitario de Ciencias Económicas Administrativas.

## **Introducción.**

Dentro de las teorías de gobierno corporativo existe la teoría del *stewardship* y la de *stakeholder* (Freeman, 1984; Donaldson y Preston, 1995; Davis, Schoorman, Donaldson, 1997; Jensen, Meckling, 1976), la primera analiza el comportamiento del director general quien actúa de una forma servicial (*steward*); donde buscará generar mecanismos para la toma de decisiones colectivas, buscará la confianza entre los miembros de la organización para generar una motivación en el trabajo y sobre todo tendrá una actitud proactiva; mientras que la segunda teoría analiza a la empresa como ente social que extiende sus obligaciones más allá de los dueños de la empresa, como son empleados, consumidores, comunidades, gobierno entre otros.

A pesar de lo anterior no existen estudios donde se analice el comportamiento del director general, se limitan a suponer que con una estructura dual, esto es, donde el director general de la empresa y el presidente del consejo es la misma persona tendrá comportamientos de tipo *steward* y por lo tanto la compañía se desarrollará de una mejor (Rashid, 2013; por Muth, Donaldson, 1998; Said, Yaacob, Awang e Ismail, 2009; Judge, Naoumova, Koutzevol, 2003), mientras que otros mencionan que la propiedad familiar provocará el mismo efecto (Miller y Le Breton – Miller, 2008; Arregle, Hitt, Sirmon, Very, 2007; Habbershon, Williams, 1999; James, 2006; Le Breton – Miller, Miller, 2006; de Le Breton – Miller y Miller, 2009).

Por lo tanto el objetivo del presente documento es servir como punto inicial para futuras investigaciones donde se tratará de analizar la relación entre la actitud *steward* del director general con las competencias centrales y colaboración del recurso humano. Por lo tanto se busca validar los constructos que forman dichas variables. Para lo cual el presente documento se divide en las siguientes partes: primero se analizan las teorías que sustentan esta investigación, después se discuten la literatura que respaldan a cada una de cada variable, luego se explica la metodología que se utiliza para desarrollar los constructos y por último se concluye que el instrumento desarrollado es idóneo para soportar cada variable.

## **Marco teórico**

En este apartado se analizarán las teorías que sustentan la presente investigación, en primer lugar se discute el concepto de gobierno corporativo, entendido el conjunto de relaciones mediante las cuales los grupos de interés de la empresa establecen y controlan la dirección estratégica y los resultados de la misma (Eiteman, Stonehill, Moffet, 2007). Bajo esto, los

mecanismos de gobierno corporativo se entienden como los métodos mediante los cuales se establece un orden en las empresas para asegurarse que se tomen las decisiones conforme se estén representando los intereses colectivos, así las estrategias y el desempeño de la empresa están influenciados por los mecanismos de gobierno corporativo.

Para lo anterior se ha analizando comúnmente tres corrientes que estudian el comportamiento de los directivos, la teoría de la agencia, la teoría de *stewardship* y la teoría de *stakeholder*. En la primera se investiga lo que se conoce como los problemas de agencia, mismos que surgen cuando el director de la empresa tiene información superior y actúa como un agente económico egoísta y puede explotar los recursos de la empresa para su propio beneficio, que de otra manera sería el dueño (principal) de la empresa quien lo haría (Miller, Le Breton – Miller, 2006). Los costos de la agencia pueden ser bajos, si hay una cercana alineación o identidad entre los intereses de los dueños y de los directores.

Por otra parte, la teoría de *stewardship* y la de *stakeholder* reconocen a la empresa como ente social, que tiene responsabilidades hacia un grupo mucho más amplio que incluyen accionistas, acreedores, gerentes, empleados, el gobierno y otros grupos de interés (Freeman, 1984; Donaldson y Preston, 1995; Davis, Schoorman, Donaldson, 1997). Además de que hay investigaciones recientes han demostrado que los supuestos de la teoría de la agencia sólo aplican en contextos particulares y puede ser fortuito en los factores de competitividad (Boyd, 1994: 336; Lee, O'Neill, 2003). Por ejemplo: Lane, Cannella y Lubatkin (1998) sugieren que las predicciones de la teoría de la agencia no pueden ser soportadas en instancias donde los intereses gerenciales no están en conflicto con los de los *stakeholders*.

Por lo anterior se ha propuesto la teoría del *Stewardship* como un modelo opuesto al que establece la teoría de la agencia (la cual se basa en que los intereses de los directivos son egoístas), ya que en este modelo sostiene que los intereses de los directivos se encuentran alineados a los intereses del principal, en contraste a las motivaciones egoístas que sostiene la teoría de la agencia. De acuerdo con esta teoría los directivos buscan el equilibrio entre los intereses de los accionistas y los grupos de interés —*stakeholders*—, por lo cual tratarán de tomar decisiones en beneficios de todos (Davis, et al., 1997; Fox, Hamilton, 1994).

Por todo lo anterior con una estructura de *Stewardship*, los *stakeholders* internos como son los gerentes y los empleados desarrollan una alta identificación con la empresa y a la vez genera valor y compromiso hacia la organización, además tanto el gerente como los inversionistas

(*shareholders*) tendrán una motivación hacia la autorrealización; esto gracias a que el gerente general busca el involucramiento de todos los miembros de la organización tanto de los empleados, gerentes e inversionistas y tratará de generar inversiones que garanticen los rendimientos a largo plazo aún a costa de los rendimientos a corto plazo.

### **Revisión de la literatura.**

Con base a lo anterior se analizan estudios empíricos que estudian que el desempeño de la empresa está en función de la estructura del gobierno corporativo. Desde la perspectiva de la estructura de propiedad del gobierno corporativo para nuestra investigación se analiza la propiedad familiar de la empresa. Primero se analizan investigaciones que hablan sobre la dualidad del control en el gobierno corporativo para después pasar a la propiedad familiar de la empresa y con esto formular la primera premisa.

Como ya se ha mencionado anteriormente, en los supuestos planteados bajo la teoría de *Stewardship*, los gerentes evitarán acciones rápidas y peligrosas para aumentar los ingresos de una empresa, como son las adquisiciones en áreas con poca experiencia y también evitarán la reducción de personal lo cual reduce costos, pero destruye la moral y el capital humano de la empresa, por lo cual bajo modelos de *stewardship* los gerentes harán inversiones en la opción que mejor desarrolle competencias distintivas, por lo tanto el gerente se comportará de manera que tomará pocas decisiones miopes, y hará poco despido de personal y a la vez generará inversiones en investigación y desarrollo y capacitación; así producirá la base de toda ventaja competitiva y con esto se obtendrá altos retornos financieros a largo plazo (Miller y Le Breton – Miller, 2008; Arregle, Hitt, Sirmon, Very, 2007; Habbershon, Willlliams, 1999; James, 2006; Le Breton – Miller, Miller, 2006; de Le Breton – Miller y Miller, 2009).

Para Miller, Le Breton – Miller y Scholnick (2008), quienes analizan la teoría de *stewardship* y mencionan que la propiedad familiar empresarial genera comportamientos, donde los directivos buscaran estrategias a largo plazo, para asegurar la riqueza de la familia, la reputación y el futuro de la misma. Otro estudio que toman en cuenta a la empresa familiar para explicar esta teoría es la de Minichilli, Corbetta y MacMillan (2010), quienes encuentran que la presencia de un director general familiar se generan equipos de trabajos eficientes lo que provoca un mejor desempeño financiero. Los estudios anteriores concluyen que las empresas logran una ventaja competitiva al ser de propiedad familiar, sin embargo, pero no toman en

cuenta que tipo de recursos y capacidades desarrollan internamente y se toma en cuenta estudios como el hecho por Barney y Wright (1998), quienes mencionan que el recurso humano es fuente de una ventaja competitiva sostenible ya que este puede llegar a ser un recurso valioso, raro y difícil de imitar, y a su vez se debe de tener una organización que pueda explotar al máximo dichas características por lo que a continuación se analiza los estudios que complementan este punto.

Bajo los supuestos anteriores, se cita el estudio desarrollado por Eddleston, Kellermanns y Sarathy (2008), quienes analizan la teoría de recursos y capacidades para estudiar a las empresas, para lo cual consideran que tanto el recurso específico de la familia; el altruismo (comportamiento *steward*), como capacidad de innovación contribuyen al desempeño de la empresa. Las conclusiones fueron que la familia puede generar aspectos positivos en el desarrollo de capacidades de innovación, también encuentran un aumento en la importancia de un altruismo recíproco en un medio ambiente que genera oportunidades tecnológicas y de que la planeación estratégica es de lo más importante al desarrollar capacidades de innovación. Y través de la teoría de recursos y capacidades demuestran como las relaciones de los empleados pueden ser un recurso para lograr una ventaja competitiva.

En otro estudio hecho por Supangco (2006), quien afirmó que la gestión de recursos humanos es importante para generar una ventaja competitiva sostenible. El autor estudió la relación entre el involucramiento de la gestión de recurso humano en la formulación de mecanismos de la gobernanza corporativa y la calidad de su implementación. Se basó en la teoría de recursos y capacidades y en la de contingencia. Sus hallazgos fueron que la calidad en la implementación de una estrategia competitiva está positivamente relacionada con el desempeño; también que la calidad en la implementación de políticas y prácticas que consiguen un mejor control en el comportamiento, fue positivamente relacionado con el desempeño; el involucramiento de RH en la formulación estratégica no fue asociado con el desempeño.

También hay estudios donde se analiza la gestión de los directivos de recursos humanos, para ser capaces de construir alianzas tanto dentro como fuera de la organización. Por ejemplo, hacen hincapié en la legitimidad de las distintas partes interesadas que podrían permitir a los ejecutivos de recursos humanos construir y mantener los mecanismos de consulta con representantes de los trabajadores (Barney y Wright, 1998; Waring y Edwards, 2008). En un estudio hecho en España por López Cabrales et. al. (2009), los autores analizaron el rol del conocimiento de los empleados en el proceso innovador, para tal, toman la teoría de recursos y

capacidades de Barney (1991); y a través de un modelo de ecuaciones estructurales encontraron que los sistemas de prácticas de gestión de recursos humanos basados en el conocimiento y colaboración tienen un efecto directo y significativo en la actividad de innovación. También que las prácticas colaborativas en la gestión de recursos humanos incrementan al desarrollo de competencias centrales en el recurso humano. Con base a lo anterior se propone desarrollar los factores que de *stewardship*, competencias centrales en el recurso humano y colaboración, para lo cual se desarrolla la metodología que a continuación se presenta.

## **Metodología**

En esta sección se desarrolla la metodología para esta investigación la cuál será el de análisis factorial desarrollado a través del método de componentes principales. Para esto primero se analizan los constructos de cada una de las variables: *stewardship*, competencias centrales del recurso humano y colaboración; después se analiza la validación de cuestionario aplicado.

### ***Componentes de la variable Stewardship***

Como lo menciona Davis et al. (1997: 25), desde la perspectiva de *Stewardship*, el gerente general de una empresa tendrán una actitud de servicio y proactiva generarán mecanismos adecuados para la tomar decisiones colectivas que busquen la confianza y la motivación en el trabajo.

Para el presente estudio se toma la definición de *Stewardship* de Davis que menciona que los directivos tiene cuatro actitudes: un comportamiento de servicio (en el cual el directivo actuará en los mejores intereses de su principal y de los miembros de la organización), generará mecanismos para la toma de decisiones colectivas (al articular las áreas de la empresa y al buscar lograr los objetivos de la organización), generará mecanismos de motivación en el trabajo (donde al desarrollar planes de desarrollo de capacidades del mismo, crea mecanismos de retroalimentación) y una actitud proactiva (favorable al crecimiento y diversificación, y a hacer alianzas estratégicas con sus competidores) (Davis, 1997: 24).

Desde este punto de vista y a partir de un estudio hecho por López Gamero, Claver Corte, Molina Azorín (2008: 706), quienes afirman que el compromiso de los gerentes contribuye al desarrollo sostenible que es la clave para el éxito empresarial a largo plazo y que a la vez puede ser fuente de ventaja competitiva. Ellos desarrollan un instrumento para medir la actitud

del gerente general al tener un comportamiento tipo *Steward*, en cuanto a las responsabilidades que debe hacia la organización, que están de acuerdo con la definición de Davis y tomando en cuenta lo desarrollado por López, et al. (2009), se desarrolló la siguiente estructura latente que se puede observar en la Tabla 1.

Tabla 1. Componentes de *stewardship*.

Constructor	Componentes	Clave	Ítems
<i>Stewardship</i>	Comportamiento de servicio	ST1	El comportamiento de la alta dirección inspira el mejoramiento continuo en todos los miembros de la organización
		ST2	El director vela porque los trabajadores desarrollen permanentemente competencias acordes con la proyección de la organización
		ST3	Hay una actitud positiva del directivo al establecer estrategias y actividades para que las personas además de aportar su tiempo contribuyan con su mejor esfuerzo
		ST4	La toma de decisiones es racional, técnica y participativa
	Mecanismos para la toma de decisiones colectiva y confianza	ST5	La toma de decisiones está articulada en unidades estratégicas de negocios
		ST6	Los controles administrativos son aplicados consistentemente y revisados en su diseño regularmente
		ST7	La dirección de la empresa busca que las prácticas de RH estén alineadas con la cultura empresarial
	Mecanismos para la motivación en el trabajo	ST8	En la empresa se crea un ambiente en donde las personas tengan la oportunidad de aprender, crecer y desarrollarse
		ST9	El director vela porque los trabajadores desarrollen permanentemente competencias acordes con la proyección de la organización
		ST10	En la empresa existen mecanismos para que exista retroalimentación
	Actitud proactiva	ST11	Hay una actitud básica que se tiene con respecto de la posibilidad de crecimiento y diversificación
		ST12	Hay una actitud positiva hacia la posibilidad de hacer alianzas estratégicas

Fuente: elaboración propia con información de López, et al. (2009); y Gamero et. al. (2008)

### ***Componentes de la variable competencias de los empleados***

Con actitud *Steward* la empresa, generará inversiones en investigación y desarrollo y capacitación; así producirá competencias distintivas que son la base de toda ventaja competitiva sostenible y con esto se obtendrán altos retornos financieros a largo plazo (Miller, Le Breton-Miller, 2008: 78 -79), Barney (1991: 99 – 121); Barney, Wright (1998: 31 – 46).

Lepak y Snell (2002), hacen un estudio donde miden como las capacidades del recurso humano crean innovación y como esto resulta en una ventaja competitiva. Para lo cual desarrollan una serie de *ítems* donde se miden las habilidades valiosas (en cuanto a que estas sean

significativas para lograr los objetivos de la organización y aprovechar las oportunidades del entorno) y únicas (en el caso de que los empleados tengan habilidades que desarrolladas a través de su experiencia en el trabajo, sean difíciles de copiar por los competidores por parte de los competidores que no lo tengan). Estos *ítems* son instrumento que fue retomado por López-Cabrales et al. (2009) para analizar como las prácticas de gestión de recurso humano y el conocimiento de los empleados, desarrollan capacidades de innovación. En la tabla 2 se muestran los Ítems que estos autores utilizan en cada componente.

Tabla 2. Componentes de las competencias de los empleados.

Constructor	Componentes	clave	Ítems
Competencias de los empleados	Habilidades valiosas	CA1	Todos los miembros de la organización conocen la misión y comparten los objetivos de la empresa
		CA2	Los empleados tienen habilidades que contribuyen con el desarrollo de nuevos productos, servicios y oportunidades
		CA3	Los empleados tienen habilidades para crear innovaciones
		CA4	Los empleados tienen habilidades que son necesarias para mantener una alta calidad en los productos y servicios
		CA5	Los empleados tienen habilidades que son capaces de proveer un excepcional valor al consumidor
	Habilidades únicas	CA6	Los empleados tienen habilidades que están desarrolladas a través de la experiencia en el trabajo
		CA7	Los empleados tienen habilidades que son difíciles de imitar o duplicar por los competidores de la empresa
		CA8	Los empleados tienen habilidades que no están disponibles para los competidores de la empresa

Fuente: Lepak y Snell (2002).

### ***Componentes de la variable colaboración***

La colaboración o *Partnership* de los empleados son esenciales para el desarrollo de capacidades y para lograr un desempeño financiero a través del logro de metas organizacionales. Su medición se hace con apoyo de trabajos como los de Lepak y Snell (2002) y López et. al. (2009), quienes prueban que las prácticas colaborativas generan capacidades distintivas en el recurso humano y a su vez generan un buen desempeño de la empresa; y Martínez Lucio y Stuart (2002), logran probar que la colaboración genera compromiso, reconocimiento y valor agregado para la organización. Para esta investigación se toman las investigaciones de López et. al. (2009) y de Martínez Lucio y Stuart (2002), quienes analizan



la colaboración o *Partnership*, que básicamente es la manera como los empleados colaboran en equipos de trabajo basados en sus habilidades. En la tabla 3 se muestran los *Ítems* a utilizar.

Tabla 3. Componentes de colaboración.

Constructor	Clave	Ítems
Colaboración	CO1	Se generan equipos de trabajo transfuncionales (alto rendimiento) y en redes dentro de la empresa
	CO2	Las actividades de capacitación se enfoca en la construcción de relaciones interpersonales
	CO3	Existen métodos de evaluación de desempeño que valoran el trabajo en equipo
	CO4	Los métodos de evaluación del desempeño se enfocan en las habilidades de los empleados para trabajar con otros
	CO5	En los procesos de selección se evalúan las habilidades para colaborar y trabajar en equipo

Fuente: elaboración propia con información de Lepak y Snell (2002); López et. al. (2009); y Martínez Lucio y Stuart (2002).

### ***El cuestionario***

Para la realización de la investigación se desarrolla un cuestionario con ítems derivados de las hipótesis, adecuados a una escala Likert, con frecuencia llamada método de calificaciones sumadas (1932, en Hayes, 1999). Esta escala también es una técnica multivariante de amplia aceptación, con la que el participante indica la cantidad que se va a calificar de acuerdo o en desacuerdo con variedad de enunciados acerca de alguna actitud u objeto. Para este cuestionario se toman en cuenta los instrumentos desarrollados por López Cabrales, et. al. (2009) y Rodrigo y Arenas (2008). Se tomó como base la Revista 5,000 empresas, disponible en la Universidad Nacional de Colombia (UNAL). Y de esta Revista, se obtiene una base estadística definitiva, es de 1,300 empresas, seleccionadas por la UNAL porque resultaron las más importantes después de la revisión de su localización por regiones, de las cuales se obtuvo una respuesta de 40 empresas. Además, para México, se utiliza la lista de las 500 empresas más exitosas de México publicada por la Revista Expansión, de las cuales se tuvo una respuesta de 48 empresas, en total se tiene 88 empresas como muestra entre los dos países. De estas 8 fueron eliminadas de la muestra por no tener datos suficientes para hacer el análisis.

Para validar el estudio se aplica el estimado Alfa de Cronbach (1951, en Hayes, 1999), que indica el grado de relación que tienen entre sí los elementos del cuestionario. El cálculo de confiabilidad de Cronbach (1951, en Hayes, 1999), se realiza usando la varianza de los elementos individuales y de las covarianzas entre los elementos. Sin embargo, este cálculo también puede realizarse empleando las correlaciones entre los elementos.

## **Análisis de los resultados**

En la sección anterior se describió la metodología para comprobar las hipótesis propuestas en la presente tesis. En esta parte del documento se inicia analizando los supuestos necesarios para probar la pertinencia del análisis factorial confirmatorio que se utiliza para identificar las puntuaciones de las variables latentes, para después estudiar los resultados de las ecuaciones y se termina haciendo un análisis multivariante de varianzas (MANOVA, por sus siglas en inglés).

### ***Supuestos del análisis factorial***

Los supuestos básicos del análisis factorial son más de tipo conceptual que estadísticos. Se pueden obviar los supuestos de normalidad, homocedasticidad y linealidad siendo conscientes de que su incumplimiento produce una disminución de las correlaciones observadas. Es deseable que haya cierto grado de multicolinealidad, dado que el objetivo es identificar series de variables interrelacionadas (Hair, Anderson, Tatham Black, 1999). Pero en los supuestos del modelo de ecuaciones estructurales es necesario probar tener una linealidad de los datos.

Al desarrollar el análisis factorial confirmatorio primero se debe de hacer una inspección de asegurar que la matriz de correlaciones entre las variables sean mayores a 0.30 y como se aprecia en la tabla 4, todas las correlaciones de las variables son significativas y sobrepasan el 0.30, habrá que analizar en el modelo si las variables México y Colombia tiene significancia con los constructos.

Tabla 4. Matriz de correlaciones

	ST1	ST2	ST3	ST4	ST5	ST6	ST7	ST8	ST9	ST10	ST11	ST12	CA1	CA2	CA3	CA4	CA5	CA6	CA7	CA8	CO1	CO2	CO3	CO4	CO5
ST1	1																								
ST2	.694**	1																							
ST3	.698**	.717**	1																						
ST4	.641**	.644**	.639**	1																					
ST5	.676**	.616**	.732**	.640**	1																				
ST6	.736**	.659**	.768**	.659**	.754**	1																			
ST7	.618**	.648**	.731**	.536**	.685**	.686**	1																		
ST8	.673**	.721**	.683**	.596**	.746**	.730**	.720**	1																	
ST9	.709**	.776**	.760**	.586**	.639**	.750**	.676**	.837**	1																
ST10	.593**	.672**	.674**	.554**	.698**	.708**	.754**	.730**	.669**	1															
ST11	.738**	.720**	.708**	.610**	.754**	.771**	.741**	.754**	.677**	.745**	1														
ST12	.736**	.592**	.633**	.626**	.632**	.660**	.581**	.657**	.659**	.608**	.627**	1													
CA1	.516**	.578**	.488**	.393**	.442**	.508**	.589**	.437**	.529**	.642**	.563**	.393**	1												
CA2	.591**	.661**	.635**	.441**	.526**	.580**	.659**	.597**	.702**	.648**	.595**	.496**	.726**	1											
CA3	.590**	.636**	.587**	.428**	.591**	.564**	.599**	.617**	.646**	.624**	.608**	.577**	.689**	.870**	1										
CA4	.523**	.636**	.648**	.486**	.577**	.589**	.600**	.475**	.617**	.534**	.574**	.508**	.675**	.758**	.775**	1									
CA5	.537**	.572**	.494**	.451**	.557**	.537**	.445**	.433**	.553**	.487**	.540**	.533**	.578**	.689**	.717**	.817**	1								
CA6	.340**	.463**	.502**	.309**	.353**	.379**	.550**	.319**	.416**	.363**	.426**	.416**	.499**	.576**	.527**	.725**	.524**	1							
CA7	.575**	.557**	.504**	.490**	.513**	.452**	.463**	.509**	.576**	.543**	.504**	.558**	.568**	.717**	.712**	.699**	.732**	.441**	1						
CA8	.606**	.535**	.402**	.473**	.504**	.541**	.450**	.548**	.585**	.581**	.527**	.563**	.554**	.587**	.647**	.571**	.675**	.307**	.774**	1					
CO1	.627**	.655**	.658**	.577**	.697**	.673**	.644**	.626**	.667**	.747**	.592**	.559**	.571**	.708**	.695**	.645**	.611**	.382**	.605**	.582**	1				
CO2	.495**	.591**	.593**	.457**	.553**	.561**	.695**	.596**	.623**	.715**	.545**	.438**	.632**	.788**	.712**	.625**	.534**	.479**	.616**	.507**	.675**	1			
CO3	.713**	.752**	.679**	.564**	.634**	.688**	.781**	.724**	.734**	.830**	.746**	.608**	.764**	.739**	.689**	.646**	.569**	.471**	.593**	.619**	.726**	.741**	1		
CO4	.604**	.662**	.661**	.486**	.606**	.620**	.738**	.630**	.663**	.869**	.687**	.587**	.705**	.730**	.698**	.611**	.551**	.443**	.632**	.616**	.718**	.791**	.854**	1	
CO5	.577**	.645**	.691**	.442**	.561**	.667**	.721**	.576**	.669**	.743**	.645**	.547**	.660**	.682**	.669**	.639**	.520**	.501**	.523**	.552**	.706**	.658**	.769**	.816**	1

Fuente: Elaboración propia.

Nota: dos asteriscos indican un nivel de significancia de 1%, respectivamente.

El siguiente paso es valorar la matriz de correlaciones con la prueba de esfericidad de Barlett, que mide la probabilidad estadística de que la matriz de correlaciones sea una matriz identidad. En este caso se tiene que las correlaciones, cuando se toman conjuntamente, son significativas a un nivel de 0.0001 (Tabla 5).

La siguiente prueba es la medida de adecuación muestral de Kaiser, Meyer y Olkin (KMO), la medida puede interpretarse de la siguiente manera:

$\geq 0.80$  sobresaliente

$0.70 \leq 0.80$  regular

$0.60 \leq 0.70$  mediocre

$< 0.50$  despreciable

Para esta investigación se tiene un valor de KMO de 0.937, además de que al examinar las medidas de suficiencia muestral de las variables individuales todas sobrepasan el 0.80 por lo que es adecuado desarrollar el análisis factorial confirmatorio.

Tabla 5. KMO y prueba de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		.937
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	2174.119
	G1	325
	Sig.	.000

Fuente: elaboración propia con información de la encuesta.

Al analizar las comunalidades, se tiene que es la suma de los factores al cuadrado, que indican la cantidad de varianza de una variable que es explicada por los tres factores conjuntamente. Cuando se tienen grandes comunalidades significa que la solución factorial ha extraído una gran cantidad de la varianza en cada variable que es lo que sucede en esta investigación (tabla 6).

Tabla 6. Comunalidades

	Inicial	Extracción
ST	1.000	.748
ST2	1.000	.729
ST3	1.000	.802
ST4	1.000	.666
ST5	1.000	.737
ST6	1.000	.787
ST7	1.000	.774
ST8	1.000	.782
ST9	1.000	.749
ST10	1.000	.865
ST11	1.000	.770
ST12	1.000	.718
CA1	1.000	.719
CA2	1.000	.836
CA3	1.000	.788
CA4	1.000	.898
CA5	1.000	.819
CA6	1.000	.754
CA7	1.000	.813
CA8	1.000	.814
CO1	1.000	.699
CO2	1.000	.759
CO3	1.000	.862
CO4	1.000	.880
CO5	1.000	.750
Mex	1.000	.614

Fuente: elaboración propia.

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Para la derivación de los factores (variables latentes), se desarrolla el método de componentes principales ya que es el más apropiado dado la adecuación muestral y las comunalidades. Y para comprobar que el número de las tres variables latentes sean las correctas se analiza la varianza total extraída que es de 75% (tabla 7), que resulta aceptable por los criterios tomadas en las ciencias sociales, además de aplicar el criterio de la raíz latente en el cual se el autovalor, en el cual según la teoría se deben de considerar los factores que tengan autovalores mayores a 1 (Hair et. al. 1999).

Tabla 7. Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	15.824	63.297	63.297	15.824	63.297	63.297
2	1.759	7.038	70.335	1.759	7.038	70.335
3	1.169	4.674	75.009	1.169	4.674	75.009
4	.956	3.823	78.832			
5	.568	2.274	81.106			
6	.546	2.185	83.291			
7	.491	1.966	85.257			
8	.470	1.878	87.135			
9	.432	1.729	88.864			
10	.360	1.441	90.306			
11	.306	1.223	91.528			
12	.290	1.158	92.686			
13	.256	1.022	93.709			
14	.236	.945	94.654			
15	.223	.894	95.547			
16	.187	.749	96.297			
17	.170	.682	96.978			
18	.140	.561	97.539			
19	.126	.503	98.042			
20	.118	.473	98.514			
21	.096	.384	98.899			
22	.083	.333	99.231			
23	.075	.300	99.531			
24	.067	.269	99.800			
25	.050	.200	100.000			

Fuente: Elaboración propia.

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Tal como se mencionó en el capítulo anterior al analizar el resultado del análisis factorial confirmatorio resultan los factores o variables latentes los cuales se modifican por las puntuaciones factoriales correspondientes y como se puede apreciar en la tabla 8 dos ítems (ST7 y ST10) que inicialmente correspondían al constructo *stewardship* pasan a ser parte del constructo colaboración, así también, el ítem CA1 también cambia al constructo colaboración.

Tabla 8. Matriz de componentes rotados

	Componentes		Competencias de los empleados
	Stewardship	Colaboración	
ST1	.767	.227	.352
ST2	.610	.434	.352
ST3	.680	.478	.232
ST4	.759	.126	.260
ST5	.750	.301	.249
ST6	.761	.365	.227
ST7	.536	.694	.176
ST8	.765	.419	.164
ST9	.678	.433	.327
ST10	.558	.684	.194
ST11	.706	.435	.249
ST12	.738	.154	.367
CA1	.156	.635	.522
CA2	.272	.595	.630
CA3	.321	.475	.678
CA4	.284	.395	.759
CA5	.331	.176	.827
CA6	.096	.408	.552
CA7	.345	.203	.792
CA8	.441	.174	.663
CO1	.480	.480	.364
CO2	.287	.715	.392
CO3	.504	.675	.355
CO4	.397	.730	.360
CO5	.397	.715	.307

Fuente: elaboración propia, con datos de la encuesta

Método de extracción: Análisis de componentes principales

***Estructuras latentes del Modelo adoptado.***

Al desarrollar el método de análisis factorial confirmatorio a través de la matriz de componentes rotados, se puede encontrar que los ítems de las variables latentes se modifican, tal y como se muestra en la siguiente tabla 9, donde se puede observar cuales son cada uno de los ítems que componen a cada una de las variables latentes.

Tabla 9. Matriz de componentes rotados

Variable latente	Ítems
Stewardship	El comportamiento de la alta dirección inspira el mejoramiento continuo en todos los miembros de la organización.
	El director vela por que los trabajadores desarrollen permanentemente competencias acordes con la proyección de la organización.
	Hay una actitud positiva del directivo en establecer estrategias y actividades para que las personas además de aportar su tiempo contribuyan con su mejor esfuerzo.
	La toma de decisiones es racional, técnica y participativa.
	La toma de decisiones está articulada en unidades estratégicas de negocios.
	Los controles administrativos son aplicados consistentemente y revisados en su diseño regularmente.
	En la empresa se crea un ambiente en donde las personas tengan la oportunidad de aprender, crecer y desarrollarse.
	El director vela porque los trabajadores desarrollen permanentemente competencias acordes con la proyección de la organización.
	Hay una actitud favorable a la posibilidad de crecimiento y diversificación.
Hay una actitud positiva hacia la posibilidad de hacer alianzas estratégicas.	
Competencias de los empleados	Los empleados tienen habilidades que contribuyen al desarrollo de nuevos productos, servicios y/o oportunidades.
	Los empleados tienen habilidades para crear innovaciones.
	Los empleados tienen habilidades que son necesarias para mantener una alta calidad en los productos y servicios.
	Los empleados tienen habilidades de proveer un excepcional valor al consumidor.
	Los empleados tienen habilidades desarrolladas a través de la experiencia en el trabajo.
Colaboración	Los empleados tienen habilidades que son difíciles de imitar o duplicar por nuestros competidores.
	Los empleados tienen habilidades que no están disponibles para nuestros competidores.
	La dirección de la empresa busca que las prácticas de RH estén alineadas con la cultura empresarial.
	En la empresa existen mecanismos para que exista retroalimentación.
	Todos los miembros de la organización conocen la misión y comparten los objetivos de la empresa.
	Se generan equipos transfuncionales (alto rendimiento) y en redes dentro de la empresa.
Las actividades de capacitación se enfocan en la construcción de relaciones interpersonales.	
Existen métodos de evaluación de desempeño que refuerzan el trabajo en equipo.	
Los métodos de evaluación del desempeño se enfocan en las habilidades de los empleados para trabajar con otros.	
En los procesos de selección evalúa las habilidades para colaborar y trabajar en equipo.	

Fuente: elaboración propia.

### **Confiabilidad y validez**

Para la confiabilidad y validez del cuestionario se aplicó el Alfa de Cronbach a cada una de las variables latentes que resultaron del análisis factorial. Este valor se obtiene al usar la varianza de los elementos individuales y las covarianzas entre los elementos, esto es:

$$r_{xx} = (K/K-1) \left( 1 - \left[ \frac{\sum X_{ii}}{\sum XX_{ii} + \sum X_{ii}} \right] \right) \text{ donde } i \neq j$$



donde las  $XX_{ii}$  y  $X_{ii}$  son los elementos de la matriz de covarianza o matriz de correlación, y  $K$  es el número de elementos dentro de una dimensión dada. El numerador ( $\sum X_{ii}$ ) indica que los elementos en la diagonal de la matriz de covarianza se suma el denominador ( $\sum XX_{ii} + \sum X_{ii}$ ) señala que todos los elementos de la matriz de covarianza se suman.

Con lo anterior se obtuvieron los valores alfa de Cronbach para cada una de las variables latentes, los cuales son de 0.96 para *stewardship*, 0.93 para el componente de competencias de los empleados y de 0.94 para colaboración, con esto se tiene que todas la variables latentes sobrepasan el límite mínimo de aceptación que es 0.70 por lo cual se tiene valores muy significativos según la teoría.

Tabla 10. Coeficiente Alfa

Variable latente	Coeficiente alfa
<i>Stewardship</i>	0.96
Competencias de los empleados	0.93
Colaboración	0.94

Fuente: elaboración propia

## Conclusiones

En esta sección se analizar cada uno de los componentes llamados *stewardship*, competencia de los empleados y colaboración, en donde se realiza el análisis factorial confirmatorio y este arrojo el cambio de algunos ítems de cada componente. Básicamente los ítems llamados “la dirección de la empresa busca que las prácticas de RH estén alineadas con la cultura empresarial y en la empresa existen mecanismos para que exista retroalimentación” que originalmente se habían planteado como parte del componente *stewardship* pasaron a ser parte del componente colaboración de los empleados. Al igual que el ítem “todos los miembros de la organización conocen la misión y comparten los objetivos de la empresa” ahora forma parte del componente colaboración.

Por otra parte, dentro del análisis factorial confirmatorio se prueba la adecuación muestral y se valida el instrumento al examinar la fiabilidad del mismo donde se obtienen valores alfa de Cronbach significativos, los cuales son de 0.96 para *stewardship*, 0.93 para el componente de competencias de los empleados y de 0.94 para colaboración, con esto se tiene que todas la variables latentes sobrepasan el límite mínimo de aceptación que es 0.70, por lo que se puede concluir que el instrumento desarrollado tiene fiabilidad y validez. Por lo tanto se concluye que cada uno de los constructos son adecuados para analizar.

## Referencias

Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99 – 121.

Barney, J. B., Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: the role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37(1), 31 – 46.

Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: Where do we go from here? *Journal of Management*, 32, 898-925.

Caldwell, C., Truong, D., Linh, P., Tuan, A. (2010). Strategic Human Resource Management as Ethical Stewardship. *Journal of Business Ethics*. doi: 10.1007/s10551-010-0541-y

Davis, J. H., Allen, M. R., Hayes, H. D. (2010). Is Blood Thicker Than Water? A Study of Stewardship Perceptions in Family Business. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 10, 1093 – 1115.

Davis, J. H., Schoorman, F. D., Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *The Academy of Management Review*, 22(1), 20 – 47

Déniz - Déniz, M. de la C. & De Saá - Pérez, . (2003). A Resource-based View of Corporate Responsiveness toward Employees. *Organization Studies*, 24(2), 299–319

Eddleston, K. A., Kellermanns, F. W., Sarathy, R. (2008). Resource Configuration in Family Firms: Linking Resources, Strategy Planning and Technological Opportunities to Performance. *Journal of Management Studies*, 45(1), 26 – 50. DOI: 10.1111/j1467-6486.2007.00717.x

Fox, M. A., Hamilton, R. T. (1994). Ownership and Diversification: Agency Theory or Stewardship Theory. *Journal of Management Studies*, 31(1), 69 – 81.

Freeman, R. E.: (1984). *Strategic Management: a Stakeholder Approach*, Boston: Pittman-Ballinger.

Hayes, B. E. (1999). *Como medir la satisfacción del cliente: Diseño de encuestas, uso y métodos de análisis estadístico*. México: Alfaomega – Oxford

Jensen, C., & Meckling, W. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. In T. Clarke (Ed.), *Theories of Corporate Governance: The Philosophical Foundations of Corporate Governance* (pp. 58-63). USA and Canada: Routledge.

Judge, W. Q, Naoumova, L. & Koutzevol, N. (2003). Corporate Governance and Firm Performance in Russia: An Empirical Study. *Journal of World Business* 38 (4).

Konzelmann, S., Conway, N., Trenberth, L., Wilkinson, F. (2006). Corporate Governance and Human Resource Management. *British Journal of Industrial Relations*, 44(3), 541 – 567.

Lane, P. J., Cannella, A. A., Lubatkin, M. H, (1998). Agency problems as antecedents to unrelated mergers and diversification: Amihud and Lev reconsidered. *Strategic Management Journal*, 19(6), 555 – 579.

Le Breton – Miller, I., Miller, D. (2009). Agency vs. Stewardship in Public Family Firms: A Social Embeddedness Reconciliation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 1169 – 1191.

Lee, P.M., O'Neill, H. M. (2003). Ownership Structures and R&D Investments of U.S. and Japanese Firms: Agency and Stewardship Perspectives. *Academy of Management Journal*, 46(2), 212 – 225.

Lepak, D. P., Snell, S. A. (2002). Examining the Human Resource Architecture: The Relationships Among Human Capital, Employment, and Human Resource Configurations. *Journal of Management*, 28(4), 517 – 543.

López-Gamero, M. D., Claver-Cortés, E. & Molina-Azorín, J. F. (2008). Complementary Resources and Capabilities for an Ethical and Environmental Management: A Qual/Quan Study. *Journal of Business Ethics*. 82, 701–732

López Cabrales, A., Perez – Luño, A, Valle – Cabrera, R. (2009). Knowledge as a mediator between HRM practices and innovative activity. *Human Resource Management*, 48(4), 485 – 503.

Martínez Lucio, M., Stuart, M. (2002). Assessing the principles of partnership: Workplace trade union representatives' attitudes and experiences, *Employee Relations*, 24 (3), 305 – 320

Miller, D., Le Breton–Miller, I. (2008). Family Governance and Firm Performance: Agency, Stewardship, and Capabilities. *Family Business Review*, 19(1), 73 – 87

Miller, D., Le Breton – Miller, I., Scholnick, B. (2008). Stewardship vs. Stagnation: An Empirical Comparison of Small Family and Non – Family Businesses. *Journal of Management Studies*, 45(1), 51 – 78.

Minichilli, A., Corbetta, G., MacMillan, I. C. (2010). Top Management Teams in Family – Controlled Companies: Families, Faultlines, and Their Impact on Financial Performance. *Journal of Management Studies*, 47(2), 206 – 222. Doi: 10.1111/j.1467-6486.2009.00888.x

Muth, M. M., Donaldson, L. (1998). Stewardship Theory and Board Structure: a contingency approach. *Scholarship Research and Theories Papers*, 6(1), 5 – 27.

Rashid, A. (2013). Corporate Governance, Executive Pay and Firm Performance: Evidence from Bangladesh. *International Journal of Management*, 30(2), 556 – 554.

Rodrigo, P., Arenas, D. (2008). Do Employees Care About CSR Programs? A Typology of Employees According to their Attitudes. *Journal of Business Ethics*. 83(2), 265 – 284.

Said, R. H., Yaacob, Z., Awang, N., Ismail, J. (2009). Chief Executive Officer Duality and Company Performance: A Case of Malaysian Companies. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 1(6), 120 – 142.

Supangco, V. T. (2006). HR Involvement in Corporate Governance. *Philippine Management Review*, 13, 101 – 116

Taylor, R. G., Lynham, S. A. (2013). Systemic leadership for socio-political stewardship. *South Africa Journal Business Management*, 44(1), 87 – 99.