

GOBIERNO CORPORATIVO: DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS Y MEJORES RENDIMIENTOS

Jorge Pelayo Maciel¹

RESUMEN.

En el presente trabajo se analiza la estructura del gobierno corporativo y su impacto en la gestión de recurso humano y el desempeño financiero, para lo cual se estudian diferentes tipos de estructura de gobierno, se discuten las teorías que estudian al gobierno corporativo para pasar a analizar la evidencia empírica y proponer un modelo teórico en el cuál se concluye que con una estructura dual se logra comportamientos éticos y de servicio (steward) del gerente genera capacidades distintivas y colaboración en los empleados lo que dará un buen desempeño financiero.

Palabras claves: Gobierno corporativo, teoría de la agencia, teoría del *stewardship*, gestión del recurso humano.

ABSTRACT.

In this paper we analyze the structure of corporate governance and its impact on human resource management and financial performance, for which we are studying different types of governance structure, we discuss the theories they study to pass corporate governance to analyze the empirical evidence and propose a theoretical model in which it is concluded that a dual structure is achieved ethical behavior and steward of the manager generates distinctive capabilities and collaboration among employees which will give a good financial performance.

Key words: Corporate governance, agency theory, stewardship theory, human resource management.

Clasificación JEL: M, M12, M16.

¹ Pasante del doctorado en Ciencias Económico Administrativas de la Universidad de Guadalajara. Becario CONACyT, E-mail: jorge.pelayo@academico.udg.mx

1. INTRODUCCIÓN.

En el presente documento se analiza por medio de estudios empíricos y teóricos cómo la estructura del gobierno corporativo puede afectar positivamente el funcionamiento de la empresa al generar capacidades que mejoran su desempeño financiero. Para lo cual este estudio se divide en los siguientes puntos: primero, se introduce con los posibles motivos de la concentración de la propiedad y control por parte de las empresas; después se pasa a revisar las teorías que analizan este concepto; luego se estudian diferentes investigaciones empíricas sobre la estructura del gobierno y el desempeño financiero, y con respecto del desarrollo de capacidades corporativas. Después se discute las diferentes relaciones existentes para desarrollar diferentes premisas que sustenten dichas relaciones.

La estructura y funcionamiento de la empresa pueden analizarse mediante su gobierno corporativo, el cual se puede definir como un sistema a través del cual las corporaciones son dirigidas y controladas. La estructura de gobierno corporativo especifica la distribución de derechos y responsabilidades entre los diferentes participantes en la corporación, como son los miembros del consejo de administración, directivos, accionistas y otros grupos de interés; también explica las reglas y procedimientos para la toma de decisiones corporativas, además de proporcionar la estructura y fundamentos del establecimiento de los objetivos, los medios para lograrlos y formas de supervisar su ejecución.

1.1. Concentración de propiedad y control

En economías emergentes las instituciones de monitoreo externas dirigidas hacia la supervisión de la gerencia apenas empiezan a crearse. Esto suele resolverse con la concentración de propiedad y el manejo directo de la empresa, sobre todo a través de familias controladoras (Khanna, Palepu, 1999: 4).

Bajo este supuesto teórico, la manera como se conforman las relaciones o vínculos formales e informales hacia el interior y entre empresas, depende de los valores culturales vigentes en determinada sociedad a la que pertenecen. En sociedades con una confianza acotada, como es el caso de Colombia, donde la afinidad y credibilidad se da exclusivamente en entornos familiares o de amistad cercana es dónde se crean los grupos económicos, que son redes de negocios con vínculos sólidos pero de alcance limitado. Hay una confianza personalizada que permite reducir riesgos de conductas oportunistas. En países donde prevalece este tipo de cultura

como lo son todos los de Latinoamérica se alienta la concentración de propiedad, ya que se desconfía de quienes no pertenecen a la red familiar o social (Lansberg, Gersick, 2006: 36)

2. MARCO TEÓRICO

Existen dos teorías que tratan de explicar al gobierno corporativo. Una es la teoría de la agencia y la otra, la teoría de *stewardship*. En la primera, la propiedad en las grandes empresas se pulverizada en múltiples accionistas quienes transfieren autoridad en la toma de decisiones a los directivos con la finalidad de obtener un óptimo desempeño empresarial. El hecho de que los accionistas tengan una pequeña participación accionaría origina un difícil acceso a la información sobre los actos realizados por sus directivos (Davis, Schoorman, Donaldson, 1997: 22; Jansen, Meckling, 1977; citado por Clarke, 2004: 60); además, el control es costoso y la información resulta cara de obtener, sobre todo para una persona.

La teoría de *stewardship* propone que los líderes y ejecutivos de las empresas aspiran a altos propósitos en sus trabajos impulsados por altos niveles de autorrealización, motivación, responsabilidad y logro, además de proteger a la organización a través de una conducta colectivista. Bajo esta teoría los ejecutivos no son simples agentes económicos egoístas sino que actúan con altruismo para el beneficio de la organización y de los *stakeholders* (Miller, Le Breton – Miller, 2008: 74), a quienes se les personalizan en sentido contrario al uso de las personas como si fueran cosas, tan característico de la cultura empresarial dominante.

De acuerdo con los supuestos de *stewardship*, la mayor parte de las inversiones estarán pensadas en el futuro y habrá un rechazo por las ganancias a corto plazo y según Teece, Pisano y Shuen (1997: 523) esto dará mayor oportunidad de desarrollar capacidades distintivas, que son fuente de ventaja competitiva. Bajo estos términos, Barney (1991: 106 – 111) argumentó que las empresas gozan de una ventaja competitiva cuando desarrollan recursos que son: valiosos (sí permite a la empresa formular e implantar estrategias que mejoren su eficacia y eficiencia), raros (pues son escasos ya sea porque pocos o ninguno de los demás competidores los tenga), inimitables (ya sea porque los competidores no comprenden el vínculo entre los activos y la ventaja competitiva o bien, porque no comprenden las bases en las que ésta se asienta); e insustituibles (esto es, que un competidor puede obtener el mismo beneficio pero con una mezcla diferentes de recursos). Sin embargo, algunos autores afirman que para

que los recursos de una empresa logren una ventaja competitiva, esta debe tener una apropiada estructura en la organización (López – Cabrales, Pérez – Luño, Valle – Cabrera, 2009: 490; Barney, Wright, 1998: 35).

Al hablar de una estructura de gobierno corporativo dentro de la teoría de *stewardship*, los gerentes son intrínsecamente dignos de confianza y no están propensos a desviar los recursos de la compañía (Davis, et al., 1997: 24). Por lo tanto, se cree que los gerentes son buenos servidores para los dueños de la empresa y serán efectivos al establecer estrategias que incrementan la riqueza de los accionistas.

Para Miler y Le Breton Miller (2008: 80), la dualidad en el control y propiedad (esto es, cuando el presidente del consejo de administración y el gerente general son la misma persona), promueve la flexibilidad en la empresa y reduce conflictos entre el consejo de administración y la gestión, por lo que en ese caso, se espera un impacto positivo en el desempeño del negocio.

La dualidad en el control y la propiedad, significa que existe un agente controlador, ya sea una familia o bloque de familias que controlen a la empresa, ellos utilizan mecanismos de control de participación directa. La gestión de negocio se da por los accionistas mayoritarios y, por lo tanto, la constitución del consejo de administración está dada por estos mismos y por sus familias.

3. REVISIÓN DE LA LITERATURA.

En esta sección se discute los aportes hecho por estudios empíricos sobre cómo la estructura del gobierno corporativo o la concentración de propiedad con el desempeño de la empresa. Dichos estudios se han realizado en los Estados Unidos, Europa y prácticamente ninguno en el contexto latinoamericano, por lo cual es pertinente la presente investigación. Para después analizar como una actitud *steward* del director de la empresa puede lograr competencia en los empleados y esto a su vez llevar a un buen desempeño financiero.

El primer estudio que se analiza es el hecho por Finkelstein, D’Aveni (1994: 1079 - 1108), quienes enfocaron su análisis sobre la estructura del gobierno corporativo en tres distintas industrias (publicidad, química y computación) en el periodo de 1984-1986, se dedujo que el análisis de dualidad es diferente en cada industria. Los datos fueron sustraídos de la *Ward’s Directory* (Estados Unidos) y de la base de datos de *TRINET*.

La muestra ascendió a 41 empresas editoriales o publicitarias, 35

de la industria química y 32 organizaciones pertenecientes a la industria de computación. Los factores tomados en cuenta fueron: a) dualidad de la estructura de poder —variable binaria—; b) vigilancia del consejo, quienes tomaron la proporción de directivos externos al consejo en relación al total; c) el poder informal del directivo a través su experiencia; d) desempeño de la empresa a través de ROA (rentabilidad sobre activos), el cual fue calculado dividiendo los ingresos netos entre total de activos por un año; e) el tamaño de la empresa calculado como el logaritmo natural de las ventas; f) objetivo estratégico, de acuerdo los valores otorgados por *Standard Industrial Classification* (SIC); g) gastos generales calculados como la razón que guardan éstos en relación a las ventas y h) tenencia accionaría del director general.

A través de regresiones de análisis de series de tiempo y de corte transversal (ambas), se llegó a la conclusión final de que la dualidad se encuentra asociada positivamente con el poder informal y que los consejos de administración, cuando son independientes, tienen pequeños incentivos para monitorear ya que éstos poseen una pequeña participación accionaría en la empresa y por lo tanto generan menos beneficios. Es por esto que se fundamenta la existencia de mayor rentabilidad cuando existe dualidad en el consejo.

Otro estudio es el realizado por Daily y Dalton (1994: 1603-1617) a 114 empresas norteamericanas (57 empresas en estado de quiebra y 57 empresas sobrevivientes). Por medio de un análisis de regresión se examinó la estructura de gobierno del consejo de administración, número de miembros en el mismo y el estado de quiebra. El estudio se realizó a través de un análisis de series de tiempo de los años 1972-1982. Las variables financieras analizadas para verificar el desempeño de las empresas fueron la rentabilidad, liquidez y promedio de deudas a largo plazo.

Con la finalidad de determinar la existencia de dualidad en la estructura de poder, se consideró lo siguiente: 1) si alguno de los miembros era empleado de la corporación en los últimos cinco años; 2) la existencia de algún familiar por sangre o por casamiento; 3) relación de la empresa, en los últimos dos años, con un cliente o proveedor o la existencia de alguna relación de crédito; 4) si la persona había otorgado servicios de inversión —ejecutivo de banco— a la corporación en los últimos dos años; 5) si el miembro del consejo era una empresa controladora —tenencia accionaría—; y por último, 6) la existencia de asociación con una empresa de abogados contratada por la corporación. Ésta variable fue utilizada como una variable dicotómica. Otra variable utilizada para determinar la calidad del consejo y altos directivos fue el prestigio en la educación de los mismos

(graduados o no de instituciones *elite*).

Los resultados de la investigación indicaron que el estado de quiebra de las empresas se encuentra relacionado con la dualidad de la estructura de poder del consejo de administración (53.8%). Sin embargo este porcentaje es bastante subjetivo ya que está muy cerca del 50% por lo que no se puede llegar a generalizar, además de que no se utilizaron niveles de significancia.

Por otro lado, Chowdhury y Geringer (2001: 271 – 293), utilizaron datos de 118 corporaciones japonesas y determinaron que los consejos de administración en Japón están compuestos por miembros internos de la compañía y uno de los incentivos que tienen los directivos es que puedan ascender hasta llegar a formar parte del consejo. Los tenedores de acciones simbolizan relaciones duraderas a largo plazo. El objetivo del estudio fue determinar los efectos de esta institucionalización en el país con relación a la productividad corporativa, el cual permite el desarrollo de productos-mercado e innovación tecnológica.

La variable dependiente utilizada en este estudio fue la eficiencia medida a través de la productividad por empleado; las variables independientes fueron: a) la propiedad institucional, determinada a través del porcentaje de propiedad que posee cada compañía por distintas instituciones (financieras, compañías de seguros, instituciones no financieras); b) la variable desarrollo producto-mercado se obtuvo a través de la división de los gastos de capital bruto entre ventas c) la intensidad del gasto en investigación y desarrollo la cual fue calculada de acuerdo a los gastos en este rubro en relación a las ventas totales; d) La intensidad de capital y e) el promedio de deuda, el cual fue calculado como la razón de deuda a largo plazo entre total acciones.

El análisis fue realizado a través de una regresión de corte transversal para medir los efectos de cada una de las variables independientes en la productividad. Los resultados obtenidos fueron mixtos, ya que no existe evidencia causal entre la propiedad institucional y los gastos de producto-mercado, intensidad de capital y productividad, es decir, no existe relación con la productividad-rentabilidad y la propiedad institucional con Japón. La conclusión de su trabajo fue que los directivos comparten la misma visión económica que los propietarios, no existiendo niveles de poder para alcanzar la productividad.

Otro estudio realizado por Judge, Naoumova y Koutzevol (2003: 387), se levantaron 116 encuestas a empresarios rusos que cumplieran las siguientes características de selección: a) debían de estar involucrados con un negocio viable; b) su edad debía fluctuar entre 25 y 40 años y c) que éste

mostrara apertura a nuevas ideas. Los datos fueron recolectados en diciembre de 2002 y las variables independientes utilizadas fueron la dualidad en la estructura del consejo —variable dicotómica—. Se tomó el tamaño de las organizaciones, a través del número de empleados y éste a su vez fue transformado a logaritmos, para determinar control en las variables.

Los resultados mostraron una relación negativa entre la dualidad y el desempeño de la empresa, por lo que respecta a la proporción de miembros internos se obtuvo una relación positiva, concluyendo que la no institucionalización del consejo o independencia del mismo, conducen a la empresa a ser más competitiva. Pero hay que tomar en cuenta que en Rusia, la ley federal prohíbe que el presidente de consejo sea el director general de manera simultánea.

Asimismo, la investigación realizada por Martínez (2004: S. P.), basó su análisis en una muestra de 131 empresas españolas no financieras con datos del año 2001. La variable dependiente utilizada fue la rentabilidad financiera, tomada como una variable continua y como variable independiente a la estructura de poder, como variable dicotómica —dualidad e independencia—. A través de un análisis de ANOVA de un factor donde muestra diferencias significativas y a través de una regresión de corte transversal, se demostraron diferencias significativas entre las estructuras de poder duales quienes otorgaron mayores rendimientos que aquellas dotadas de independencia.

El estudio realizado a las cajas de ahorro españolas con datos del año 2001, García, García y Álamo (2005: 161 – 212) mostraron que a mayor independencia se obtiene un mejor control, lo cual favorece positivamente a los resultados. Los datos de la investigación fueron obtenidos por fuentes primarias (encuestas) y secundarias (Memoria Anual y Anuario Estadístico de Cajas de Ahorro correspondientes al año 2001).

Las variables utilizadas para determinar la estructura del consejo de administración fueron: a) número de consejeros; b) independencia del consejo; c) bagaje profesional de los mismos (análisis de la experiencia, edad, y antigüedad en el puesto actual o en el sector financiero y formación académica); d) actividad del consejo a través de número de comisiones y miembros que lo conforman; e) la frecuencia de reuniones ordinarias y extraordinarias celebradas por los mismos. Éstas fueron evaluadas por medio de una escala de *Likert* y como variables de medida de desempeño; las medidas en las que se centró la investigación son las siguientes: a) beneficio por número de empleados; b) rentabilidad sobre activos (ROA) y sobre recursos propios; c) cuota de mercado y d) razón de eficiencia.

Las deducciones después de hecho el análisis de la mencionada escala

Likert fueron favorecedoras para aquellas empresas que cuentan con poder de independencia (distinta persona el presidente del consejo y el gerente general). También se demostró que se obtienen mayores rendimientos a mayor dimensión del consejo.

En otro estudio donde se encuentran resultados mixtos es el de Said, Yaacob, Awang e Ismail (2009: 121), quienes analizaron 438 compañías enlistadas en la bolsa de valores de Malasia, del año 2002. Midieron el desempeño de la compañía de la siguiente manera: a través del ROA, ROI, el ROE y el margen de utilidad neta. Se utilizó la dualidad como variable binaria. Se analizaron los reportes publicados al final de 2002 y de desarrollo con un análisis de corte transversal, se prueba a través de la prueba *t* y de matrices ANOVA que las diferencias en el desempeño de la dualidad de las compañías y de las que separan el control y propiedad no tienen significancia estadística. Por lo tanto, ellos concluyeron que la separación en los roles de gerente general y el presidente del consejo no necesariamente contribuye a un mejor desempeño y que la dualidad no es un factor determinante en el desempeño de una compañía.

A lo largo de la presente revisión de la literatura se puede ver la importancia del estudio de gobierno corporativo: como objetivo final del crecimiento económico de las naciones; a través del desarrollo de una conducta ética y responsable en las empresas; a partir de lo cual origina beneficios sostenibles y de largo plazo; y que es importante además porque el conocimiento del gobierno corporativo mejora la actitud, haciéndola más responsable, por parte del director de la empresa hacia los accionistas y todos los *stakeholders* involucrados.

Sin embargo, como se puede apreciar en los estudios que hablan especialmente sobre gobierno corporativo, en ellos no analiza el comportamiento del directivo y se da por hecho que una conducta responsable logrará un buen desempeño financiero, sin analizar el tipo de capacidades necesarias para desarrollarla. Por lo tanto, surge la necesidad de generar conceptos y hacer los estudios que prueben la correlación de la estructura del gobierno corporativo con la generación de capacidades, tal como se propone en este documento (imagen 1).

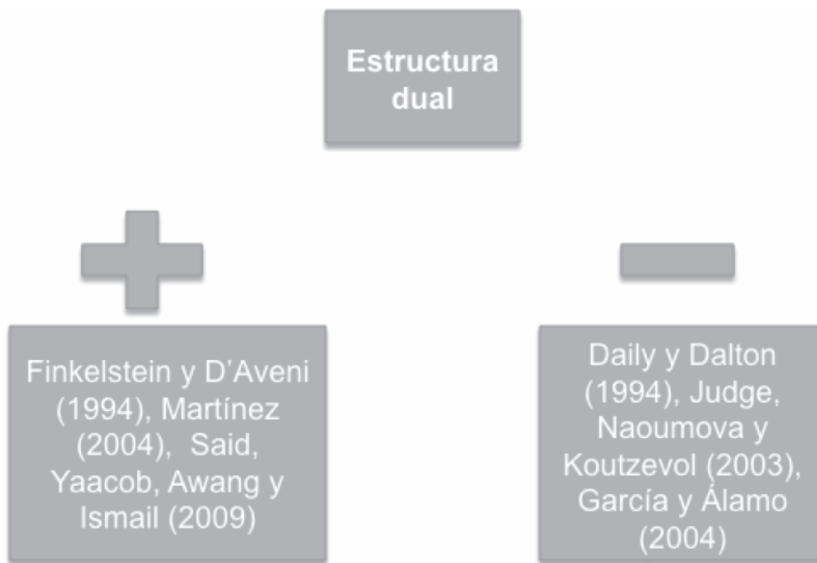
3.1. *Stewardship* y los efectos sobre la gestión del recurso humano y el desempeño de la empresa.

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 I y D, 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: 78 -79).

Imagen 1.

La dualidad de la estructura del gobierno corporativo y el desempeño de la empresa.



Fuente: Elaboración propia.

Con base en lo anterior, se analizan primero los estudios que relacionan al gobierno corporativo con la gestión del recurso humano, en el que se puede citar al estudio hecho por Supangco (2006: 111), 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 del 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.

Asimismo, desarrolló un estudio en 36 organizaciones de Manila, Fi-

lipinas, donde se usaron dos variables dependientes: el desempeño y la implementación de políticas, mientras que como variables independientes fueron: calidad de implementación de políticas e involucramiento del recurso humano en la formulación de políticas y estrategias, que son parte de la estructura de gobernanza de una empresa. 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 relacionada con el desempeño; el involucramiento de RH en la formulación estratégica no fue asociado con el desempeño. Sin embargo, este estudio hay que tomarlo con cautela ya que utiliza una muestra muy pequeña y no se pudo generalizar.

Otro estudio donde se relaciona el gobierno corporativo con la gestión del recurso humano es el desarrollado por Konzelmann Conway, Trenberth y Wilkinson (2006: 541), quienes investigan los efectos de diferentes formas de gobierno corporativo en la estructura y naturaleza de las relaciones con los *stakeholders* y su impacto en la gestión del recurso humano.

El estudio se basa en una encuesta hecha en Reino Unido llamada: *UK Workplace Employee Relations Survey*, que abarca a 3,000 lugares de trabajo. Utiliza las formas de gobierno corporativo como: empresas de tipo sociedad anónima, organizaciones del sector público y dualidad en el control y propiedad.

Después de hacer un análisis de regresiones sólo se encontró que las empresas del sector público tienen una baja calidad en las relaciones con sus empleados, también encuentran que las perspectivas del empleo, la formación personal y el aumento en la remuneración, no dependen de las relaciones con el directivo, sino de los valores de la organización. Mientras que, por otra parte, con una estructura dual de presidente del consejo de administración y gerente, estructura dual de propiedad y control se tiene que hay una medición positiva y significativa de las relaciones con sus empleados. Y las demás relaciones resultaron sin significancia estadística.

También hay estudios dónde 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 (Waring y Edwards, 2008: 137).

Este tipo de alianzas son conocidas como *partnership* (Martínez Lucio y Stuart, 2005: 798), que es un término que surge en Reino Unido, basado en los principios de confianza y beneficios mutuos entre trabajadores de

una empresa y sus directivos. Martínez Lucio y Stuart (2005: 799) prueban este concepto al analizar a la Unión Manufacturera, Científica y Financiera de Inglaterra y basándose en una encuesta única con los seis principios del TUC (Trade Union Congress – Confederación Sindical); los cuales son:

- 1) Compromiso para el éxito de la organización.
- 2) Reconocimiento del interés legítimo.
- 3) Compromiso hacia la seguridad de los empleados.
- 4) Enfoque hacia la calidad de la vida del trabajo.
- 5) Transparencia.
- 6) Valor agregado.

Encontraron que existe una actitud positiva hacia una nueva manera de trabajar y en relación con los principios 1, 2 y 6, el estudio reveló que existe una posición favorable hacia los agentes que deberían de trabajar para obtener el éxito de la organización y que la gerencia debe aceptar los derechos de los empleados en cada momento. En la mayoría de los casos se vio un compromiso de la fuerza de trabajo basado en una cultura de relaciones industriales. Sin embargo, la evidencia anterior se debilita cuando se analiza la participación efectiva, el grado de transparencia de la organización y la calidad de la vida laboral, relacionados con los principios 3, 4 y 5. Por lo cual concluyen que aún son aspectos que deben de emerger a la práctica empresarial y que todavía siguen existiendo un conjunto de cambios alrededor del término *partnership*.

En un estudio hecho en España por López Cabrales et. al. (2009: 486), los autores analizaron el rol del conocimiento de los empleados en el proceso innovador, para tal, toman la teoría de recursos y capacidades (Barney, 1991; Barbey y Wright, 1998; citados por López Cabrales, et. al., 2009: 487), y a partir de ella analizaron como variable independiente al sistema de prácticas de gestión de recursos humanos, llamado colaborativo o *partnership* desarrollado por Lepak y Snell (2002) y las prácticas basadas en el conocimiento (Lepak y Snell, 1999; 2002; citado por López Cabrales, et. al., 2009: 489); y como variables dependientes, al desempeño empresarial medido por la tasa de ingresos sobre activos, actividad de innovación y conocimiento valioso y único, sustentado en el trabajo de Lepak y Snell (2002; citado por López Cabrales, et. al., 2009: 489).

A través de un modelo de ecuaciones estructurales y con una muestra de 86 empresas españolas de alta innovación, estos últimos autores encontraron que los dos 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. Las prácticas colaborativas en la gestión de recursos humanos incrementan al conocimiento único, y este conocimiento específico de la empresa es positivo y significativamente asociado con la actividad de innovación. Con esta investigación se confirma lo que sustenta la teoría de recursos y capacidades que dice que con la gestión apropiada de recursos clave (conocimiento único), las empresas alcanzan su capacidad de innovación y, por extensión, su ventaja competitiva y desempeño.

Por lo que puede verse que sí existen ciertas características de la dirección de la empresa en de tipo *steward* lograran elevar las competencias de los empleados lo que llevará a una ventaja competitiva sostenible, siempre y cuando estas capacidades sean valiosas y únicas, y a la vez esto llevará a un mejor desempeño financiero de la empresa.

4. DISCUSIÓN.

En esta parte se proponen y desarrollan las premisas que sustentan cada una de las hipótesis del sistema conceptual y analítico acerca de la estructura del gobierno corporativo, el *Stewardship* y su relación con el desempeño de la empresa. Para ello, y tomando en cuenta los fundamentos de la investigación, el contexto y marco teórico, planteados en los capítulos y apartados previos, a propósito del gobierno corporativo, a continuación se concretan los enunciados centrales que concretan la propuesta teórica, metodológica y conceptual que constituye el eje de la tesis y su aporte principal.

Se inicia por enunciar que la separación de control y propiedad genera un mejor desempeño, para luego analizar cómo la actitud del gerente general de la empresa (tipo *steward*) puede generar capacidades distintivas en la gestión del recurso humano, que se reflejan en un mejor desempeño financiero y, por ello, en rendimientos sostenibles a largo plazo.

Si se toma al gobierno corporativo como el sistema en que los consejeros supervisan el funcionamiento de la compañía a través de sus gerentes, y en el que los miembros del consejo son a su vez responsables de los accionistas minoritarios de la empresa, esto lleva a implicaciones positivas en el comportamiento de la compañía hacia sus empleados, accionistas, consumidores y bancos, entre otros. Un buen gobierno corporativo juega un papel vital que sustenta la integridad y eficiencia de los mercados financieros. Pero esto provoca altos costos, llamados de agencia, generados por la asimetría de la información que posee el gerente, y que en algunas

ocasiones puede incentivarlo a actuar de forma oportunista.

Como ya se ha mencionado, la teoría de la agencia supone que la separación de los dueños (principal) y gerentes (agentes) incrementa la actitud de estos últimos a tomar acciones que no maximicen la riqueza de los accionistas (Jensen y Meckling, 1976: 308 – 310), sino lo contrario. Sin embargo, para Fama y Jensen (1983: 301), la separación entre control y propiedad dentro de la empresa reduce los costos de agencia y por lo tanto, conduce al alto desempeño, lo que implica necesariamente que el presidente del consejo sea diferente al gerente general.

En la teoría de *Stewardship*, los gerentes son intrínsecamente dignos de confianza y no son propensos a desviar los recursos de la compañía (Donaldson y Davis, 1991: 59). Se cree que los gerentes son buenos servidores para el principal y serán efectivos al establecer estrategias que incrementan la riqueza de los accionistas. La dualidad entre la propiedad y control promueve la flexibilidad en la empresa y reduce conflictos entre el consejo de administración y la gestión, lo que conduce a los altos niveles de retornos para los accionistas (Davis, 1997: 63).

La teoría de *Stewardship* sostiene que las variaciones de rendimiento se derivan de la situación estructural en que se encuentre el ejecutivo para facilitar la adopción medidas eficaces. En compañías con estructuras duales el control y propiedad recaen en una sola persona, las expectativas acerca del liderazgo son claras y consistentes tanto para los miembros del consejo como para los gerentes; estos factores, por lo tanto, lograrán la eficiencia, lo que resulta en un mejor desempeño de la compañía comparado con una estructura de separación de la propiedad y control.

Ambas teorías la de agencia y la de *Stewardship* reflejan enfoques de liderazgo en cualquier organización. De acuerdo con Said, Yaacob, Awang y Ismail (2009: 125), uno de los debates más fuertes acerca del gobierno corporativo es la cuestión de que si el gerente general de la empresa debería ser también el presidente del consejo de administración. El gerente general es quien encabeza las decisiones de la organización mientras que el presidente del consejo es el responsable de trabajar para el consejo, garantizar que todos los asuntos esenciales que estén en la agenda se resuelvan, vigilar que el consejo rectifique y supervise las iniciativas estratégicas del director de la empresa y supervisar: la contratación, el despido, la evaluación y las compensaciones del gerente general de la empresa.

Por lo anterior, existe evidencia de que la dualidad del gobierno corporativo trae mejores rendimientos para la empresa (Finkelstein y D'Aveni, 1994; Martínez, 2004), pero también existen investigaciones que demuestran lo contrario (Daily y Dalton, 1994; Judge, Naoumova y Koutzevol,

2003) y otros, en que los resultados son mixtos y no concluyentes (Chowdhury y Geringer, 2001); por lo que se aprecia la necesidad de seguir analizando estas estructuras utilizando mejores métodos, como se intenta en esta tesis. De aquí se desprende la primera premisa:

Premisa 1: En empresas con dualidad en el control se genera un mejor desempeño.

La siguiente premisa se analiza la evolución de modelos de gobernanza, presentada por la teoría del *Stakeholder* y por la teoría de *Stewardship*, extienden las obligaciones de la empresa más allá de los accionistas. Esto basado en el supuesto de que la empresa tiene responsabilidades con la sociedad y una gran variedad de obligaciones éticas y morales (Caldwell, Karri y Vollmar, 2006: 207).

El rol de liderazgo en recurso humano de tipo *Steward* en la gobernanza de las organizaciones ha recibido un incremento en su atención en la era *post-Enron* (Caldwell, Hayes, Karri, Bernal, 2008: 154; Hernández, 2008: 122). Caldwell, Truong, Linh y Tuan (2010: S. P.) describen a los gerentes *Stewards*, como líderes que tienen un complejo conjunto de obligaciones con los *Stakeholders*. Estas obligaciones logran la riqueza a largo plazo al lograr los beneficios de todos los *Stakeholders* y resalta las obligaciones que tienen la empresa con la sociedad.

El éxito de la gestión estratégica de Recurso Humano involucra el diseño e implementación de un conjunto de políticas y prácticas que aseguran que los empleados compartan conocimiento, destrezas y habilidades que contribuyen a alcanzar eficientemente los objetivos de la organización (Huselid, Jackson y Schuler, 1997: 172).

Becker y Huselid (2006: 902) notan que la intangibilidad de los recursos humanos es esencial para lograr una ventaja competitiva sostenible, la cual depende de si el líder de una empresa entiende cómo integrar a las personas dentro del logro de las metas organizacionales. Supangco (2006: 102), menciona que las prácticas de recursos humanos exitosas en el desarrollo de capacidades organizacionales ayudan a la organización a adaptarse a los cambios de un medio global. Estas prácticas proveen la infraestructura necesaria para que la organización pueda crear valor en el mercado.

Si se considera que la asimilación de la experiencia de los empleados se convierte en conocimiento valioso y único, como parte del capital humano, será muy relevante para generar una ventaja competitiva sostenible. Por lo que el valor del conocimiento refleja toda su potencia no solo para mejorar la eficiencia y eficacia de la firma, explotar las oportunidades del

mercado y neutralizar posibles amenazas; sino para lograr que el conocimiento único además, ayude a diferenciarse de los competidores, convirtiéndose en una ventaja excluyente.

Como Barney y Wright (1998: 34) sugieren, un recurso crea valor a través de bajar los costos o de diferenciar el producto/servicio de una manera que la empresa pueda cobrar un precio alto, entonces un conocimiento valioso generará altos retornos en mercados en crecimiento con una tasa de beneficio relativos para los consumidores a sus costos asociados (López Cabrales et. al., 2009: 486). Los citados autores definen el valor como el grado en que el capital humano baja costos o provee un incremento en las características de los productos o servicios que importan a los consumidores.

Sin embargo, algunos autores notan que los recursos de una empresa no sólo deberían ser valiosos y únicos, para facilitar su desempeño superior, sino que además es necesario tener una apropiada estructura en la organización para lograr una ventaja de esos recursos (Barney y Wright, 1998: 41; López Cabrales et. al., 2009: 490).

Goffee y Jones (2001; citado por Caldwell, 2006: 207) mencionan que los líderes deben de crear relaciones con los empleados para desarrollar una sensación de compromiso en un mercado global competitivo. De aquí surgen sistemas de prácticas de gestión de recursos humanos, llamado colaborativo o *Partnership*/alianzas (Lepak y Snell, 1999: 539; López Cabrales, et. al., 2009: 493; Martínez Lucio y Stuart, 2005).

La literatura también pone énfasis en la importancia de trabajo en grupos o equipos para incrementar el conocimiento valioso y único de los miembros de la organización (Lepak y Snell, 1999: 520). En el sistema colaborativo, las habilidades para el trabajo en equipo son necesarias para pasar cualquier proceso de selección y tales habilidades son el objetivo de las iniciativas de capacitación. En suma, el proceso de evaluación y remuneración siempre completa con un criterio de grupo (Lepak y Snell, 1999: 536). Por lo tanto, el propósito del diseño del trabajo en equipo es generar una ventaja competitiva en la organización.

Como se puede ver por lo anterior, existe una escasez de estudios empíricos en la relación entre la gestión de recurso humano y gobierno corporativo. Lo cual crea una oportunidad de investigación para definir el tipo de relación existente. Por lo tanto, se puede dar la siguiente premisa:

Premisa 2: En empresas con directores generales con actitudes de *Steward* y con planes de colaboración, se generan competencias distintivas en la gestión de Recurso Humano y esto, a su vez, lleva a un buen desempeño financiero.

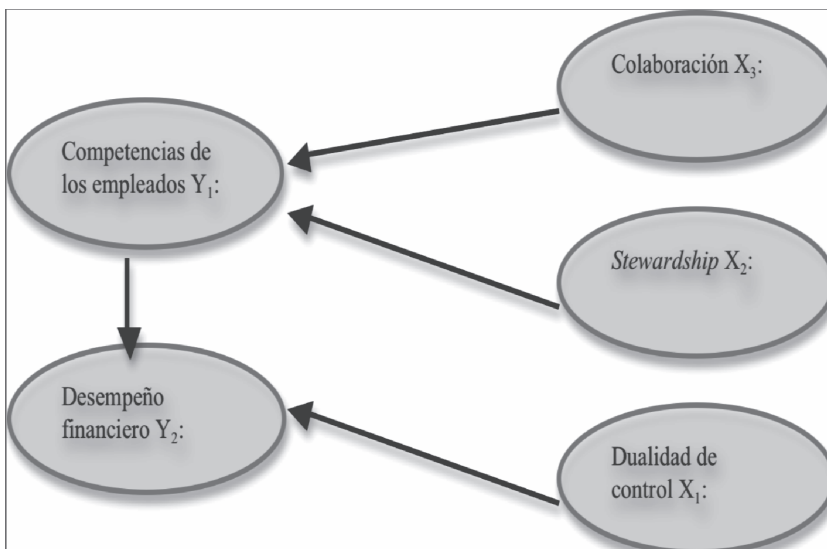
5. CONCLUSIONES.

Con base en los estudios empíricos y teóricos revisados se concluye que la estructura del gobierno corporativo puede afectar positivamente al funcionamiento de la empresa sí se genera capacidades que mejoren su desempeño financiero. Para ello, se consideran la estructura del gobierno corporativo, los posibles motivos de la concentración de la propiedad y control por parte de las empresas; así como las teorías que analizan este concepto; también se estudian estudios empíricos sobre estructura del gobierno, desempeño financiero, y sobre el desarrollo de capacidades corporativas.

En la imagen 1, que aparece enseguida, se propone un resumen en el cual se destacan las diferentes relaciones que se establecen entre los supuestos de las teorías examinadas a lo largo de este estudio y el desempeño de la empresa. Se presenta una relación de variables donde se puede ver que hay dos variables dependientes competencia de los empleados y desempeño financiero (Y_1 y Y_2 respectivamente); y tres variables independientes: dualidad de control (X_1), *stewardship* (X_2) y colaboración (X_3). En otras palabras, sí se tiene una estructura dual del gobierno corporativo se podrá tener mejores niveles de desempeño financiero y a su vez sí se tiene una actitud tipo *steward* del director general y además con buenos niveles de colaboración esto desencadenara en la creación de competencias de los empleados lo que llevará a un mejor desempeño financiero.

Imagen 2.

Relación de variables.



Fuente: Elaboración propia.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- Caldwell, C., Hayes, L., Karri, R., Bernal, P. (2008). Ethical Stewardship – Implications for Leadership and Trust. *Journal of Business Ethics*, (78), 153–164.
- Caldwell, C., Karri, R., Vollmar, P. (2006). Principal Theory and Principle Theory: Ethical Governance from the Follower's Perspective. *Journal of Business Ethics*, (66), 207–223. doi: 10.1007/s10551-005-5586-y
- 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
- Chavarrín-Rodríguez, R. (2011). Los grupos económicos en México a partir de una tipología de arquitectura y gobierno corporativo y una revisión de sus explicaciones teóricas. *El Trimestre Económico*, 78(309), enero - marzo.
- Chowdhury y Geringer (2001). Institutional Ownership, Strategic Choices and Corporate Efficiency: Evidence From Japan, *Journal of Management Studies*, 38(2), 271 – 293.
- Clarke, T. (2004). *Introduction: Theories of Corporate Governance – Reconceptualizing Corporate Governance Theory After the Enron Experience* en Thomas Clarke (ed.) *Theories of Corporate Governance. The Philosophical Foundations of Corporate Governance. USA and Canada*: Routledge. 1 – 29.
- Daily, D. y Dalton, C. (1994). Bankruptcy and Corporate Governance: The Impact of Board Composition and Structure, *Academy of Management Journal*, 37(6), 1603-1617.
- 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.
- Finkelstein, S y D'Aveni, R. (1994). CEO Duality as a Double-Edged Sword: How Boards of Directors Balance Entrenchment Avoidance and Unity of Command, *Academy of Management Journal*, 37(5), 1079-1108.
- Freeman, R. E.: (1984). *Strategic Management: a Stakeholder Approach*, Boston: Pittman-Ballinger.
- García, M., García, J. M., Álamo, F. R. (2005). El gobierno corporativo, la estrategia de diversificación y los resultados: evidencia en las cajas de ahorros españolas. *Estudios financieros. Revista de contabilidad y tributación: Comentarios, casos prácticos*, 266, 161 – 212.

- Goodpaster, K. E.: (1991). Business Ethics and Stakeholder Theory, *Business Ethics Quarterly*, 1(1), 53–72.
- Hayes, B. E. (1999). *Cómo medir la satisfacción del cliente: Diseño de encuestas, uso y métodos de análisis estadístico*. México: Alfaomega – Oxford.
- Jansen, C. y Meckling W. (1976), “Theory of the firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure”, en Thomas Clarke (ed.). *Theories of Corporate Governance. The Philosophical Foundations of Corporate Governance*. USA and Canada: Routledge, 58 – 63.
- Judge, W. Q., Naoumova, I., Koutzevol, N. (2003). Corporate governance and firm performance in Russia: an empirical study. *Journal of World Business*, 38(4), 385.
- Khanna, T., Palepu, K. (1999). Emerging Market Business Groups, Foreign Investors, and Corporate Governance. *National Bureau of Economic Research*. Working Paper, 6955, consultado de: <http://www.nber.org/papers/w6955>.
- Lansberg, I., Gersick, K. E. (2006). Sello de Familia: Cultura y Gobierno Corporativo en la Empresa Familiar Latinoamericana. *Harvard Business Review América Latina*, (8), 30 – 42.
- 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, A. (2004). Estructura de Poder del Consejo de Administración y Creación de Valor, *XVIII Congreso Anual y XIV Congreso Hispano -Frances de AEDEM 2004*, 14.
- Martinez 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.
- Mitchell, R. K., B. R. Agle and D. J. Wood: 1997, Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of whom and what Really Counts, *Academy of Management Review*, 22(4), 853–886.

- Moderland, P. W. (1995). Corporate Ownership and Control Structures: An International Comparison. *Review of Industrial Organization*, 10, 443 – 464.
- Principles of Stakeholder Management (2002). *Business Ethics Quarterly*, 12, 257-264.
- 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).
- Schuler, R. S., MacMillan, I. C. (1984). Gaining Competitive Advantage through Human Resource Management Practices. *Human Resource Management*, 84(23), 241-255.
- Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28, 339 – 358.
- Sternberger, W. B. (2002). The changing role of the human resource profession: The transformation of the HR functions from an administrative, transactional orientation into a strategic business partnership. Tesis Doctoral, *Union Institute and University*.