

Teoría de agencia (TA): supuestos teóricos aplicables a la gestión universitaria¹

Francisco Aníbal Ganga Contreras

Doctor en Administración de Empresas
Universidad de los Lagos
Santiago de Chile, Chile
Programa de Investigación sobre Gobernanza e Inclusión Organizacional
Correo electrónico: fganga@ulagos.cl

María Encarnación Ramos Hidalgo

Doctora en Administración y Dirección de Empresas
Universidad de Sevilla
Sevilla, España
Correo electrónico: chon@us.es

Antonio Genaro Leal Millán

Doctor en Administración y Dirección de Empresas
Universidad de Sevilla
Sevilla, España
Correo electrónico: aleal@us.es

Patricio Eugenio Valdivieso Fernández

Doctor Filosofía
Universidad de los Lagos
Osorno, Chile
Institute for Research in Market Imperfections and Public Policy
Correo electrónico: pvaldivf@gmail.com

AGENCY THEORY (AT): THEORETICAL ASSUMPTIONS APPLICABLE TO UNIVERSITY MANAGEMENT

ABSTRACT: New concerns have been raised in Iberoamerica regarding the effectiveness of universities, especially in terms of their quality. It is an undisputed premise that the management of university governance is one of the determining factors to improve administrative tasks and, from there, academic duties. The purpose of this work is to make an analysis based on the Agency Theory (AT) as an estimate that may help detect and correct management problems in university governance, understanding that it is a theoretical drift and not a doctrinal one. In order to achieve this purpose, more than a hundred texts and papers published in internationally recognized academic journals were reviewed. As relevant findings, it is possible to highlight the identification and reflection about determining elements and factors considered by the AT, which are applicable to the world of university management (GU, by its Spanish acronym).

KEYWORDS: Universities, agency theory, agent and principal, university government.

THÉORIE DE L'AGENCE (TA): HYPOTHÈSES THÉORIQUES APPLICABLES À LA GESTION DE L'UNIVERSITÉ

RÉSUMÉ : En Amérique Latine se sont suscitées des préoccupations au sujet de l'efficacité des universités, en particulier en ce qui concerne leur qualité. L'idée que la gestion de la gouvernance des universités est l'un des facteurs déterminants pour améliorer les tâches administratives et, à partir de là, les tâches académiques, est tenue pour une prémisses incontestable. Le but de cet article est d'entreprendre une analyse qui part de la théorie de l'agence (TA) comme une approche qui peut aider à découvrir et corriger les problèmes de gestion du gouvernement de l'Université, tout en comprenant qu'il s'agit d'une évolution théorique plutôt que doctrinale. À cette fin, on a procédé à réviser plus d'une centaine de textes et d'articles publiés dans des revues de prestige international. Comme des conclusions pertinentes, on peut remarquer l'identification et la réflexion autour d'éléments et de facteurs déterminants tenus en compte par la TA qui sont applicables dans le domaine de la gestion des universités (GU).

MOTS-CLÉS : Universités, théorie de l'agence, problème principal-agent, gouvernance universitaire.

TEORIA DE AGÊNCIA (TA): SUPOSTOS TEÓRICOS APLICÁVEIS À GESTÃO UNIVERSITÁRIA

RESUMO: Na Ibero-América surgiram preocupações com respeito à efetividade das universidades, especialmente quanto à sua qualidade. Possui como premissa inquestionável que a gestão do governo universitário é um dos fatores determinantes para melhorar o trabalho administrativo e, a partir disso, as tarefas acadêmicas. O propósito deste trabalho é realizar uma análise a partir da teoria de agência (TA) como uma aproximação que pode ajudar a detectar e corrigir problemas de gestão do governo universitário, entendendo que se trata de uma deriva teórica e não doutrinária. Para atingir este objetivo, procedeu-se a revisar mais de uma centena de textos e artigos publicados em revistas acadêmicas de prestígio internacional. Como descobertas relevantes, destacam-se a identificação e a reflexão sobre elementos e fatores determinantes considerados pela TA, que são aplicáveis ao mundo da gestão universitária (GU).

PALAVRAS-CHAVE: Universidades, teoria de agência, agente e principal, governo universitário.

CORRESPONDENCIA: Francisco Aníbal Ganga Contreras. Universidad de los Lagos-Campus. Santiago. República N° 517. Santiago Centro, Chile.

CITACIÓN: Ganga Contreras, F. A., Ramos Hidalgo, M. E., Leal Millán, A. G., & Valdivieso Fernández, P. E. (2015). Teoría de agencia (TA): supuestos teóricos aplicables a la gestión universitaria. *Innovar*, 25(57), 11-26. doi: 10.15446/innovar.v25n57.50324.

ENLACE DOI: <http://dx.doi.org/10.15446/innovar.v25n57.50324>.

CLASIFICACIÓN JEL: M00, I23, L30.

RECIBIDO: Agosto 2012, **APROBADO:** Agosto 2013.

RESUMEN: En Iberoamérica han surgido inquietudes con respecto a la efectividad de las universidades, particularmente respecto de su calidad. Se tiene como premisa indiscutida que la gestión del gobierno universitario es uno de los factores determinantes para mejorar el quehacer administrativo y, desde ahí, las tareas académicas. El propósito de este trabajo es realizar un análisis desde la teoría de agencia (TA) como una aproximación que puede ayudar a detectar y corregir problemas de gestión del gobierno universitario, entendiendo que se trata de una deriva teórica y no doctrinaria. Para lograr este propósito, se procedió a revisar más de un centenar de textos y artículos publicados en revistas académicas de prestigio internacional. Como hallazgos relevantes, se pueden destacar la identificación y la reflexión en torno a elementos y factores determinantes considerados por la TA, que son aplicables al mundo de la gestión universitaria (GU).

PALABRAS CLAVE: Universidades, teoría de agencia, Agente y Principal, gobierno universitario.

¹ Francisco Ganga agradece el apoyo financiero de FONDECYT. Este artículo es parte de los compromisos de proyecto CONICYT, FONDECYT/Regular N° 1131134.

Introducción

En el último lustro, han surgido en Chile evidencias de un malestar generalizado respecto de su sistema de educación superior, particularmente en lo referido a sus universidades. El cuestionamiento ha comprendido desde el sistema de financiamiento de los estudiantes hasta la calidad del quehacer académico, lo que ha alcanzado ribetes de conmoción ciudadana. Asimismo, el tema de la educación superior ha sido una preocupación a niveles iberoamericanos, en donde la necesidad de cierta uniformidad o estándar mínimo viene siendo reclamada, por ejemplo, para los efectos de la movilidad transversal de académicos y estudiantes.

Por lo tanto, la gestión de los gobiernos universitarios debe ser analizada con cuidado, en tanto su relevancia parece sumergida dentro de las distintas y variadas políticas públicas que, según lo afirmado, minimizarían lo que en cada corporación pudiese gravitar. El gobierno de las universidades podría constituirse en un actor decisivo para la gestación de políticas públicas necesarias o, en cualquier caso, un detector lúcido de las dificultades de tales procesos y, obviamente, un factor de corrección de las mismas. Como es obvio, los gobiernos corporativos de calidad deben tener la capacidad de generar espacios dentro de una agenda marcada por urgencias financieras en la universidad pública o de certificación frente a regulaciones de la autoidad y, por cierto, alcanzar todos los objetivos propios de cualquier gestión administrativa.

Es este último aspecto el que se quiere analizar con el apoyo de la teoría de agencia (TA), en el entendido que una gestión más armónica podría abrir espacios para que los saberes y experiencias acumulados coadyuven a la mejoría sistémica de la educación superior y universitaria en particular.

Por lo anterior, este estudio tiene como objetivo cardinal realizar un análisis de la TA como una aproximación que puede ser útil para identificar y corregir los problemas de gestión del gobierno en las universidades. Con este propósito, se realizó una revisión profusa de más de un centenar de textos y artículos publicados en revistas académicas de prestigio internacional.

Como bien se sabe, la TA parte de un supuesto básico: el dueño o dueños de una empresa, el Principal debe delegar en un gerente o personero de potestades semejantes, el Agente, la articulación de ejecución con los propósitos y voluntad del primero. La TA subraya las tensiones que se producen entre Agente y Principal, primordialmente debido a dos fenómenos: primero, la asimetría de información –el Agente, ya en la gestión, sabe más que el Principal–;

segundo, la divergencia de intereses de uno y otro, en perjuicio de los propósitos del Principal y/o de la marcha de la organización. Para superar estas dificultades, la teoría propone mecanismos para prevenir o salvar incordios ya producidos (Jensen y Meckling, 1976; Ganga, 2014). Los aspectos más interesantes de esta teoría se expondrán en la primera sección de este estudio.

La segunda parte presenta nuestra tesis central, a saber: la TA es perfectamente aplicable a la gestión universitaria (GU) en universidades públicas o privadas, por cuanto la figura del Principal y el Agente tienen un correlato muy ostensible en los máximos cuerpos colegiados de las universidades y, de otra parte, en la figura del rector, respectivamente.

Caben dos observaciones epistémicas relevantes. En primer término, la TA desde su origen y en el proceso de conformación de su corpus es una teoría en el sentido que apunta Edgar Morin (2008) en *La Méthode*, esto es, un conjunto de ideas que se abren a la refutación y crítica externa o, como lo señalara lúcidamente, ella es *auto-exo-referencial*, a diferencia de una doctrina que se cierra y solo acepta aquellos datos que la confirman. El presente ejercicio es, así, asumido como una práctica teórica.

La segunda cuestión es que, aunque no hubiese una confirmación de la aplicabilidad exacta de la TA en el mundo de los gobiernos universitarios, los supuestos de agencia o algunos de ellos sí conformarían una batería de argumentos para diagnosticar dificultades que, de no ser resueltas, boicotearían cualquier gestión de los gobiernos de las respectivas universidades.

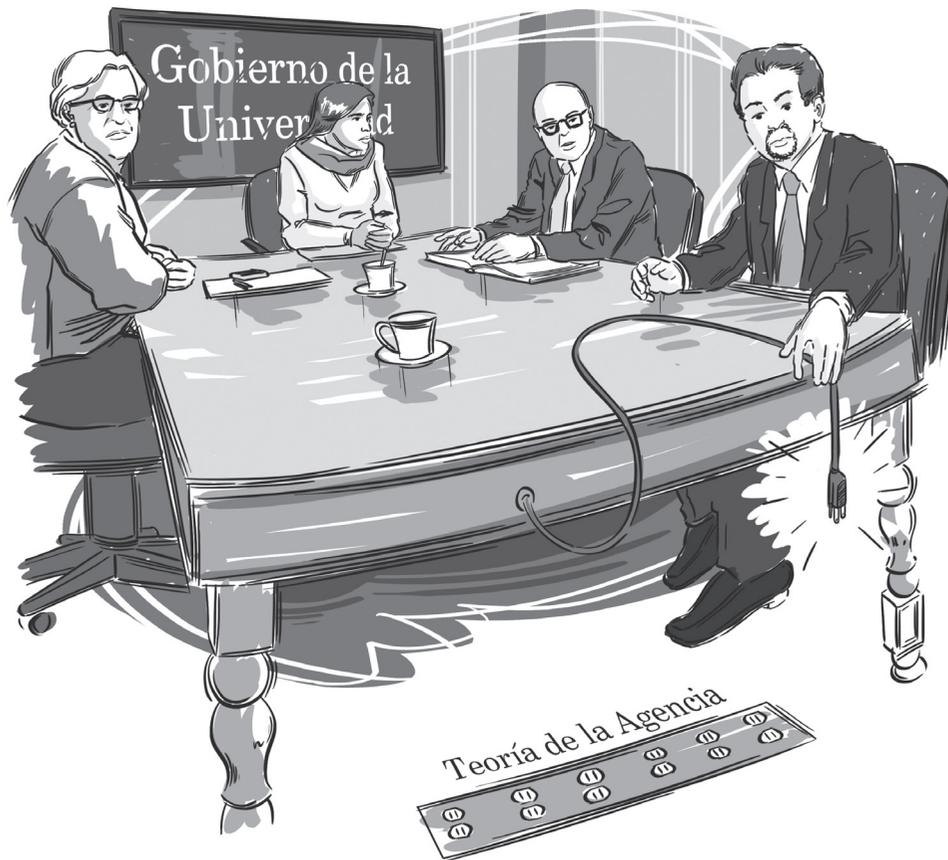
Finalmente, la aplicación del enfoque contractual serviría para el análisis de las gobernabilidades de sistemas universitarios múltiples, con buen potencial para la conformación de protocolos de alguna universalidad.

Tomando en consideración los aspectos contextuales previamente esbozados, en este trabajo se abordan en primera instancia los fundamentos de las TA, para dar paso de manera inmediata a los diversos factores que son considerados relevantes en la teoría "Principal-Agente", con una bajada evidente al mundo de las universidades.

Desarrollo teórico

Basamentos de la TA en las organizaciones

Las organizaciones, para poder lograr sus objetivos de manera eficiente y eficaz, necesitan de personas, estructuras y diversos recursos que soporten los procesos decisionales. En este orden de cosas, es innegable que desde tiempos remotos ha existido una preocupación especial por funcionar



con sistemas de gobierno organizacional que garanticen una adecuada utilización de los bienes y talentos institucionales, que permitan asegurar la respectiva viabilidad.

En el hogaño, y particularmente a partir de la década de 1990, se promueve la aplicación en muchas instituciones del denominado "new managerialism", que acentúa aspectos relacionados con indicadores, la competitividad, la eficiencia y los servicios para los usuarios, los que tienen un impacto innegable en la gestión de las organizaciones, tanto del sector público como en el ámbito de la educación (Farrell y Morris, 2003; O'Reilly y Reed, 2010; Lynch, Grummell y Devine, 2012; Lynch, 2012). El *new managerialism* es un sistema de gobernanza de las organizaciones que favorece el control centralizado de la gerencia y posibilita la descentralización de las responsabilidades. En este sistema, el modelo de supervisión y regulación prioriza los inputs en relación con los resultados y los mide en términos de indicadores de control de eficacia. Los indicadores y la disposición de mecanismos de monitoreo, apoyados por las nuevas tecnologías de la información, facilitan el trabajo gerencial de gestionar y controlar (Deem, 2004). Con mayor capacidad de comando y control y nuevos

conocimientos que suman a la experiencia, los gerentes están en condiciones de aumentar su poder y fortalecer su posición, tanto en la organización y en el mercado como en la relación con los propietarios.

En este orden de cosas, y tal como ya ha quedado de manifiesto, permanentemente han emergido propuestas tendientes a mejorar la manera como las organizaciones enfrentan los problemas de gestión y gobernabilidad y, por supuesto, la manera como logran establecer relaciones de trabajo altamente productivas y de largo plazo entre las partes involucradas, las cuales no necesariamente pueden coincidir, en cuanto a metas y a propósitos cardinales se refiere.

Considerando estos contextos, han proliferado gurúes que se hicieron célebres por formular marcos teóricos o plantear ideas respecto a tópicos como: gestión de calidad, reingeniería de procesos, benchmarking, outsourcing, downsizing, empowerment, kaizen, seis sigma, cuadro de mando integral, gestión por competencias, gestión del talento, aprendizaje de doble ciclo, estrategias competitivas, evaluación por comparación, gestión del conocimiento, gobernanza organizacional, por citar algunos (Chowddhury,

2001; Jericó, 2001; Blanchard, 2003; Pedraja, Rodríguez y Rodríguez, 2006; Rodríguez, 2007; Ganga, Piñones y Valderrama, 2014; Ganga y Abello, 2014). Pero en esta profusión de planteamientos tendientes a entender de mejor forma la manera como se administran las instituciones, ha surgido una óptica que ha logrado posicionarse adecuadamente y mantenerse vigente por muchos años: la TA o enfoque contractual, conocida también como enfoque "Principal-Agente".

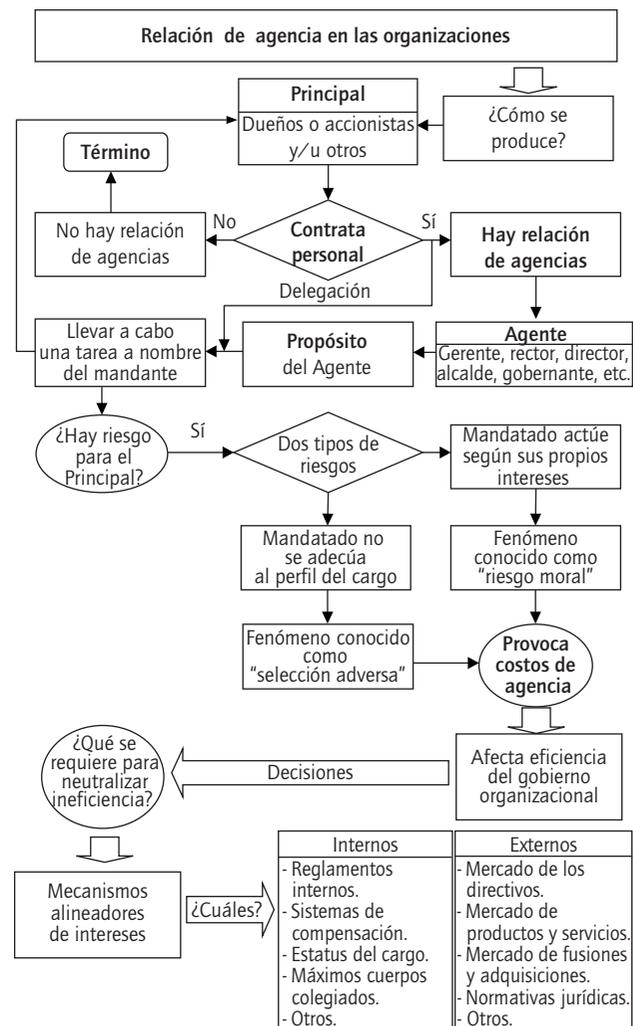
La perspectiva previamente esbozada se asocia a una línea de la nueva economía institucional, teniendo su génesis en los planteamientos de los profesores norteamericanos Michel Jensen y William Meckling (1976), quienes definen la relación de agencia como un contrato bajo cuyas cláusulas una o más personas (Principal) contrata a otra persona (Agente) para realizar determinado servicio en su nombre, lo que implica delegación de autoridad. De acuerdo a Peris-Ortiz, Rueda, Souza y Pérez (2012) –citando a García (2003)–, estos autores (Jensen y Meckling) son los responsables de establecer la terminología básica de este enfoque, pues definen el problema fundamental en el sentido de que una relación de agencia se corresponde con un contrato explícito en el que una parte, el Agente, se compromete a llevar a cabo determinadas acciones en beneficio de otra parte, el Principal, en una relación que generalmente implica delegación de autoridad.

Cuando se analiza su desarrollo teórico, se puede deducir que este enfoque aspira a transformarse en un modelo de la planificación, coordinación y control, aplicado a la arquitectura y gestión de las organizaciones, partiendo del desafío por intentar dilucidar y solucionar la disyuntiva que se origina en las diferencias de intereses entre el ente que funge de Agente y quienes tienen el papel de Principal. Para lograr enfilar estos intereses divergentes, y alcanzar grados de lealtad y acatamiento del Agente, este enfoque recurre a una serie de mecanismos alineadores que deben ser apropiadamente utilizados por el Principal.

Ahora bien, tal como queda reflejado en la Figura 1, el Principal es un rol que se identifica con los dueños o accionistas de una empresa, pero también podría asociarse con quienes contratan a otro para que actúe en su nombre y/o representación (v.g.: ciudadanía a sus gobernantes, académicos a sus rectores, deportistas a sus representantes, etc.); a su vez, el Agente es el contratado para ejercer las labores encomendadas por el mandante, surgiendo de este vínculo dos peligros o amenazas: 1) que el mandatado no se adecúe al perfil del cargo donde está siendo contratado y/o 2) que el Agente desarrolle su acciones motivado principalmente por sus intereses personales. En el primer

caso, se habla de "selección adversa" y en el segundo, de "riesgo moral". Ambas situaciones, generan costes que terminan afectando la eficiencia y eficacia del gobierno de las organizaciones. Para contrarrestar estos fallos, la TA postula una serie de mecanismos tanto endógenos como exógenos, que permiten ahilar los intereses, como lo son: reglamentos internos, sistemas de compensación e incentivos, estatus del cargo, órganos controladores, mercado de los directivos, mercado de productos y servicios, mercado de fusiones y adquisiciones, normativas jurídicas, entre otros (Akerlof, 1970; Holmstrom, 1979; Stiglitz y Weiss, 1981; Demsetz, 1983; Usategui, 1999; Menéndez, 2001; Arévalo y Ojeda, 2004; Montoya y Montoya, 2005; Gómez, 2008; Ganga y Burotto, 2009; Manasliski y Varela, 2009; Briceño, 2010; Guzmán y Trujillo, 2011; Ganga y Burotto, 2012).

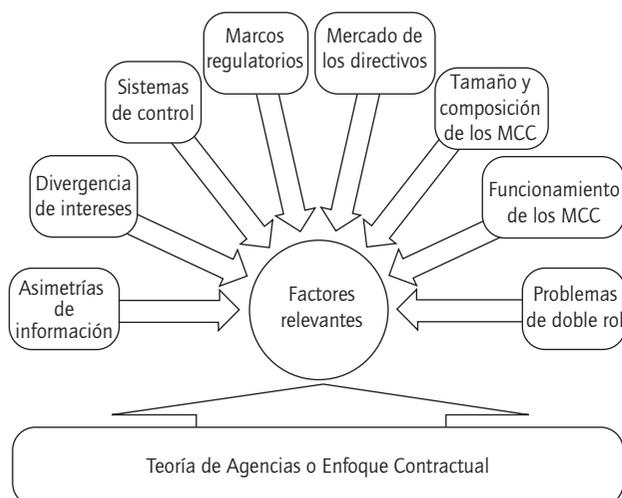
FIGURA 1. Principales implicaciones y alcances de la TA



Fuente: Diseño propio, basado en Jensen y Meckling (1976), Vergés (2000), Mascareñas (2004), García (2004), Palacín (2004), Arévalo y Ojeda (2004), Ganga y Vera (2008), Briceño (2010), Ganga y Burotto (2012).

Tomando en consideración el grado de desarrollo y alcances de la TA, en la presente indagación será analizada una serie de factores fundamentales de dicha teoría, como lo son: asimetrías de información, divergencia de intereses, sistemas de control, marcos regulatorios, mercado de los directivos, tamaño de los máximos cuerpos colegiados (MCC), composición de los MCC, funcionamiento de los MCC y los problemas de doble rol. La idea final es generar espacios de reflexión en torno a su potencial aplicación en el ámbito de la GU. Estos factores se pueden observar gráficamente en la Figura 2.

FIGURA 2. Factores relevantes de la TA



Fuente: Diseño propio, basado en Jensen y Meckling (1976), Vergés (2000), Mascareñas (2004), García (2004), Palacín (2004), Arévalo y Ojeda (2004), Lozano, De Miguel y Pindado (2004), Ganga y Vera (2008), Briceño (2010), Ganga y Burotto (2012).

Factores relevantes de la TA en las universidades

Asimetrías de información

La asimetría de información postulada en la TA se manifiesta en la delegación de la GU en un Agente (aquí el rector) por parte del máximo cuerpo colegiado –MCC– (en este caso, el Principal). En esta relación se manejan distintos niveles de información.

Este problema puede agudizarse en casos donde existen varios componentes como parte del Principal y cuando estos tienen múltiples obligaciones o son personas externas a la organización². Los miembros del MCC tienen

² Normalmente los miembros de los MCC son funcionarios universitarios que deben preocuparse, además de la labor administrativa que les demanda el cuerpo colegiado del cual son parte, de realizar eficientemente sus labores de docencia, investigación y extensión. Si se trata de miembros externos, ellos normalmente tienen funciones o cargos que les demandan mucho tiempo.

limitado acceso a la información, en cantidad, calidad y profundidad. Si quisieran informarse sobre cada área de la universidad, tendrían que incurrir en diversos costos. Por esta razón, en muchas entidades se invierte en sistemas de control que posibiliten el control sobre los Agentes. Se les pide, por ejemplo, informes de gestión (cuenta pública anual, confección de una memoria anual, informes semestrales, informes puntuales de determinados proyectos); se establece la posibilidad de aprobar o rechazar ideas o proyectos de importancia; se crean unidades especiales del control; se fortalece el rol de las contralorías internas, etc. Las asimetrías informativas se agudizan, dado que el Principal suele solicitar información con poca frecuencia y, en algunos casos, no cuenta con las competencias técnicas suficientes para procesarla. El ejercicio de actividades de control más seguido significaría incurrir en elevados costos de transmisión de información, los cuales probablemente no podría absorber debido a los costos de oportunidad que ello significa.

Según la mayor parte de la literatura, la situación de asimetría de información ocurre habitualmente, debiéndose, por lo tanto, aprender a convivir con ella e intentar aminorarla para asegurar transparencia en la GU, lo cual se logra con mejor calidad de los gobiernos corporativos (Cademartori, Campos, De la Fuente y Palavecinos, 2013; Speer y Hanisch, 2014).

En este sentido, es muy probable que los rectores manejen mayores niveles de información en relación a cuestiones vinculadas con la gestión de sus respectivas casas de estudios superiores (v.g.: número de funcionarios de la institución, número de académicos y sus respectivas jerarquías, número de estudiantes de pregrado, postgrado y de pos-títulos, número de carreras y cursos de postgrados que se están impartiendo, cantidad y porcentajes de ingresos financieros que recibe la casa de estudios, número de proyectos de investigación y productivos en ejecución, montos recibidos por donaciones, por citar algunos) y que los MCC perciban que existen niveles amplios de asimetrías informativas entre los dos actores, con consecuencias tales como: la selección adversa (conocida también como información oculta) del Agente y el riesgo moral en su comportamiento (igualmente denominado acciones ocultas o *shirking*), ambas situaciones consideradas claramente ineficientes (Akerlof, 1970; Stiglitz y Weiss, 1981; Reig y Ramírez, 1998; Usategui, 1999; Perrotini, 2002; Arévalo y Ojeda, 2004; Córdoba, 2005; Ganga y Burotto, 2012).

Divergencias de intereses

En una relación de agencia aparecen dos actores que tienen roles e intereses diferentes, que pueden o no

controlar el funcionamiento organizacional y que tienen o no información estratégica de la organización. En ese sentido, siguiendo a Edwards (1988) y Briceño (2010), se podría decir que existen objetivos disímiles entre Agente y Principal. Se da la situación que en la mayoría de los casos estos pueden estar implícitos; vale decir, no se conocen con precisión, debido a que solamente se tiene una idea vaga, nociones o ciertas creencias sobre cuáles son o, en realidad, cuáles debieran ser sus intereses. Ello se vuelve aún más complejo cuando el Principal está compuesto por un grupo de individuos heterogéneos, que no tienen la posibilidad de explicar con claridad los propósitos que persiguen a través de la asociación, situación que complica el análisis y el dimensionamiento de los objetivos que pretenden lograr. Si el Agente no conoce a cabalidad los fines que se persiguen, ni las fórmulas o medios que posibilitan la medición de los logros, resulta aún más difícil poder determinar cuáles son las acciones exigidas para alcanzarlos. Asimismo, si no se indica con nitidez al Agente lo que se espera de él, sus acciones tenderán a ser ineficientes respecto a lo solicitado originalmente por el Principal. En otras palabras, si el Agente no sabe con precisión cuáles son las razones por las que fue contratado, sus funciones, sistemas de control, ámbito de acción y atribuciones en general, entonces para poder cumplir con su misión debe necesariamente realizar una serie de conjeturas o suposiciones, tanto de lo que se espera de él, como respecto de la forma de operacionalizar sus desafíos; esto indudablemente tiene costes involucrados (Holmstrom, 1979; Usategui, 1999; Arévalo y Ojeda, 2004; Lozano *et al.*, 2004; Segatto y Carvalho, 2005).

Desde el campo de la teoría política, probablemente el funcionario público, diplomático y escritor italiano Nicolás Maquiavelo expresa muy bien la necesidad de alinear intereses entre las partes involucradas, cuando enuncia que:

Para conocer a un ministro hay un modo que no falla nunca. Cuando se ve que un ministro piensa más en él que en uno y que en todo no busca sino su provecho, estamos en presencia de un ministro que nunca será bueno y en quien el príncipe nunca podrá confiar. Porque el que tiene en sus manos el Estado de otro jamás debe pensar en sí mismo, sino en el príncipe, y no recordarle sino las cosas que pertenecen a él. Por su parte, el príncipe, debe pensar en el ministro (Maquiavelo, 2012, p. 207).

En este caso, obviamente se entiende que el Principal es el "príncipe" y el Agente será, por lo tanto, el "ministro".

Si lo aplicamos al ámbito universitario, se podría llegar a afirmar que es muy factible que el máximo directivo de una universidad (rector) –como cualquier ser humano que tiene acceso al poder– actúe motivado primordialmente por sus

metas particulares (*v.g.*: construcción de infraestructura que evidencie innecesariamente su capacidad de gestión, estatus personal, satisfacción de su ego particular, acceso a redes para su beneficio, financiamiento de viajes superfluos, incremento de ingresos financieros a sus haberes, colocar amigos –sin méritos verificables– en cargos de relevancia institucional, instalarse en una plataforma que le sirva de trampolín para un cargo político, etc.), poniendo en segundo plano los objetivos de las universidades, los cuales debieran emanar desde los MCC (junta directiva, consejo superior, directorio, etc., según sea la universidad de que se trate). Tomando en consideración estas eventuales circunstancias, el máximo cuerpo colegiado debe tener la capacidad para establecer las condiciones institucionales en los respectivos "contratos", pero también monitorear el mantenimiento de intereses convergentes.

Sistemas de control

De acuerdo a la teoría sobre gobierno corporativo y el enfoque de agencia, el control corporativo es una herramienta que tiene como propósito alinear los comportamientos oportunistas del Agente hacia los objetivos que tiene el Principal de las respectivas organizaciones, convirtiéndose por lo tanto en un mecanismo efectivo que permite enfilar intereses disímiles. Es decir, la meta final de este artefacto, al igual que en cualquier tipo de relación, es disciplinar los diversos intereses que emergen, reduciendo la probabilidad de comportamientos oportunistas o atrincheramiento de los directivos. Pero para ello, debe existir un apropiado número de dispositivos alineadores y estos mecanismos de control deben funcionar adecuadamente (Camarero, 2002; Mínguez y Martín, 2005; Ganga y Burotto, 2010). De esta forma, será posible mejorar la eficiencia organizacional, por medio del aseguramiento de la unidad de dirección y un mejor cumplimiento de los objetivos que se proponen las universidades.

En el caso universitario, como el Principal es quien debe recurrir a los citados mecanismos de supervigilancia para alinear intereses y monitorear de forma más eficiente al rector, es probable que la valoración que tenga de estos sistemas sea más negativa que la que tienen los respectivos Agentes, todo lo cual, implica hacer esfuerzos continuos y sistemáticos para mejorar los sistemas de control interno (control por resultados, inspección de procesos, auditorías y contralorías internas, etc.), pero también de los sistemas de control externo (auditorías y contralorías externas, rendición de cuentas, sistemas de acreditación y certificación, etc.).

Marcos regulatorios

Desde la óptica de la teoría sobre el gobierno corporativo y enfoque Principal-Agente, nadie pone en tela de juicio

la relevancia que tienen los marcos normativos en el adecuado funcionamiento y eficiencia en la gestión de las organizaciones. Jensen (1993) sostiene que los mecanismos institucionales (legales, políticos y regulatorios) complementan adecuadamente los mecanismos de control, tales como la disciplina ejercida por el mercado de productos y factores u otros mecanismos de control. Sin embargo, en opinión de algunos teóricos, una apropiada regulación no significa necesariamente pocas o muchas normas, o la imposición de moldes rígidos que atenten finalmente con la creatividad, el impulso y el dinamismo que deben tener las organizaciones para alcanzar éxito. En este sentido, algunos autores han señalado que hoy estamos frente a una crisis de los mecanismos de regulación, porque las normativas existentes son insuficientes y en muchas ocasiones inadecuadas en sus enfoques y en sus ámbitos de control, y ya son claramente rebasadas por los hechos (Manjón, 2000; Fernández, Suárez y Ventura, 2001; Maroto y Melle, 2001; Cuervo, Fernández y Gómez, 2002; Canals, 2004; Chisari y Ferro, 2009; Ganga y Burotto, 2010, 2011).

En el ámbito del gobierno de las organizaciones, el Principal debe valerse de los mecanismos alineadores de los directivos, como es el caso de las normativas existentes y, por lo mismo, quienes cumplen esa función estarán muy preocupados de que estos marcos regulatorios efectivamente sirvan para asumir más adecuadamente su labor.

Si contextualizamos esta problemática en el sistema universitario chileno, es fácil percatarse de que está claramente presente; de hecho, existe cierto consenso entre especialistas en educación superior en señalar que el marco legal que regula el sistema universitario es inapropiado, de baja eficacia, y ha venido mostrando nítidas señales de debilitamiento, principalmente porque la normativa que se dictó en la década de 1980 estaba inspirada en un modelo económico del tipo "neoliberal", que propiciaba la emergencia de nuevos participantes provenientes del sector privado, sometidos a una regulación muy tenue (Atria y Courard, 2000; Pérez de Arce, 2000; Atria, 2006; Corvalán, 2010; Maturana, 2013; Bernasconi, 2014). En esta misma línea, se podría adicionar que los estatutos de la mayoría de las universidades en general llevan varios años sin ser analizados y profundamente reflexionados por los diversos grupos de interés de las respectivas universidades, todo lo cual los ha convertido en marcos normativos anacrónicos, obsoletos y claramente superados por sus propias estructuras orgánicas internas y por la realidad actual, la que –como se sabe– es agresivamente dinámica, extremadamente cambiante e hiperexigente.

Mercado de los directivos

Dentro de los factores externos de control, tenemos el "mercado de personal directivo". Este mercado consiste en un mecanismo alineador que resulta de los esfuerzos

mancomunados de propietarios y directivos, al tratar de conseguir ambas partes su máxima satisfacción (Ocaña y Salas, 1983; Delgado y Álvarez, 2003). En todo caso, la dirección tiene un rol protagónico, dada la amplia discrecionalidad de que goza para disponer de los recursos de una organización donde hay separación entre la propiedad y el control.

Este mercado comienza a funcionar cuando los intereses directivos pretenden beneficiarse de alguna manera de la relación contractual, de forma tal que la existencia de equipos directivos, dispuestos a competir por el control de recursos organizacionales gestionados de forma ineficiente, permite expulsar a los directivos que mantengan políticas sub-óptimas de inversión, e incentiva a estos a mantener el criterio de optimización en la toma de decisiones. En el mismo sentido, las organizaciones necesariamente deben demandar directivos que hayan demostrado altos niveles de eficiencia en la gestión –sea dentro de la propia institución o en otras de la competencia– y, por lo tanto, es indudable que monitoreen permanentemente las actuaciones directivas en el mercado del trabajo (Ocaña y Salas, 1983; Lozano, 2005).

Para que ocurra lo indicado a priori, necesariamente debe existir un número considerable de organizaciones, con diversos tamaños y complejidades y con suficientes directivos altamente competentes, que sean candidatos reales o potenciales, dispuestos a ocupar cargos que impliquen nuevos retos, una mejor posición laboral y, de paso, mejores niveles retributivos (Jensen y Ruback, 1983; Dessler, 2001; Lamber, Larcker y Weigelt, 1991; Hallock, 2002).

Al extrapolar estos conceptos al mundo universitario, se puede señalar que a nivel latinoamericano se ha producido una enorme proliferación de instituciones de educación superior, hecho que es muy significativo para el caso chileno (Espinoza, 2005). En este orden de ideas, se puede afirmar que en la amplia gama de instituciones existen diferentes niveles de prestigio, tamaño y/o posicionamiento institucional, hecho que puede alinear los intereses de las autoridades superiores, con los intereses del Principal, dado que los Agentes (rectores) pueden ser reconocidos o valorados en este "mercado de capital humano", dependiendo de los impactos positivos o negativos que tenga su gestión, en la eficiencia de sus respectivas casas de estudios superiores.

De hecho, en el caso de las empresas, un directivo con méritos, altamente eficiente, con elevados niveles de conocimientos y habilidades, logra incrementar su reputación, poder y estatus, por lo que perfectamente podría colocarse en una organización de mayor tamaño, prestigio y trascendencia y/o que tenga mejores sistemas retributivos (Jensen y Ruback, 1983; O'Reilly, Main y Crystal, 1988;

Dessler, 2001; Dessler y Varela, 2004; Mondy y Noe, 2005). Esta situación puede resultar altamente motivadora, pues enfocará al directivo en la búsqueda de mejores resultados en su gestión organizacional, reduciendo de esta manera la probabilidad de conductas de riesgo moral (Fama, 1980; Fama y Jensen, 1983; O'Reilly *et al.*, 1988; Leonard, 1990; Wiseman y Gómez-Mejía, 1996; Oster, 1998; Fernández, 2000).

Este fenómeno podría darse eventualmente en el sistema de la educación superior, por lo que resulta útil reflexionar al respecto, analizando la factibilidad de una probable contrastación empírica. En este caso, dada la cercanía del Agente con el mercado, ellos podrían percibir de manera más nítida la existencia de ese vasto mercado de los directivos que el Principal; sin embargo, es posible apreciar a nivel de América Latina que las movi­lidades de los máximos directivos tienden a ser mínimas, pues muchas casas de estudios superiores (particularmente las estatales) tienen como norma restringir la posibilidad de que sus rectores pudiesen provenir de otras universidades, dándole por lo tanto prioridad solo al "mercado directivo interno" (*v.g.*: vicerrectores, decanos, directores de departamento, centros de investigación o institutos, miembros internos de los máximos cuerpos colegiados, etc.).

Sistemas de compensación

Como ha quedado de manifiesto, en una relación laboral es normal que se originen bifurcaciones de intereses entre Agente y Principal. Para resolver esta carencia de confluencia de intereses existen tácticas, estrategias y mecanismos alineadores, entre los cuales se pueden citar los sistemas de compensación, adicionándose también incentivos negativos (castigos, prohibiciones, restricciones, etc.) y medidas de supervisión y control. En este orden de cosas, aparece un problema vertebral, el cual tiene que ver con la necesidad de estructurar un sistema de relaciones estables, con visión de largo plazo y con viabilidad financiera, que sea capaz de enfrentar adecuadamente el atrincheamiento del Agente (Kahn y Sherer, 1990; Gallastegui, 1992; Fernández y Gómez, 1999; Banker, Lee y Potter, 1996a, 1996b; Argandoña, 2000; Bonner y Sprinkle, 2002; Gispert y Ortín, 2002; Ortega-Argilés, Moreno y Surinach, 2006; Iacoviello y Pulido, 2008; Gorbaneff, Torres y Cardona, 2009; Zapata, 2010; Ganga y Burotto, 2012; Espinoza y Huaita, 2012; Mackenzie, Buitrago, Giraldo, Parra y Valencia, 2013).

Al respecto, puede distinguirse una amplia gama de técnicas para incentivar al Agente a que se esfuerce a cumplir con lo estipulado en el contrato con el Principal, como por ejemplo una retribución que incorpore elementos variables,

una evaluación de los resultados, una valoración sistemática de su desempeño, un sistema de desarrollo profesional, posibilidades concretas de ampliar las relaciones personales, seguridad en el empleo, ampliación de tareas y responsabilidades, incremento de las posibilidades de formación y/o capacitación, financiamiento de viajes y pasantías, reputación, participación en resultados financieros, etc.

Si se identifican los sistemas de incentivos que más motivan al Agente, el MCC podrá tomar decisiones en esa dirección, mejorando las posibilidades de neutralizar los comportamientos oportunistas u orientados a intereses personales del Agente. Pero como la TA parte del supuesto de la asimetría de información, es muy probable que en esta materia el Agente y el Principal tengan percepciones diferentes respecto de los sistemas de compensación e incentivos que se utilizan habitualmente para mejorar la gestión de las universidades; de ahí la importancia de incorporar dispositivos que posibiliten el acceso a los diferentes entes involucrados en la relación contractual, a información relacionada con estos tópicos.

En el caso de las universidades, existe multiplicidad de sistemas de compensación que van desde el tipo de contrato (honorarios, a contrata, de planta, etc.), jerarquías académicas (profesor instructor, asistente, asociado, titular, catedrático, etc.), reconocimientos por años de servicio, pagos por publicaciones, incentivos por proyectos de investigación adjudicados, incorporación a redes nacionales e internacionales de investigación, financiamiento de viajes para dictar conferencias o ponencias, por citar los más comunes.

Tamaño y composición de los MCC

Estudiar la dimensión y la composición que tienen los MCC representa también un gran desafío. En el primer caso, se debe considerar que en general existe consenso en indicar que la cantidad de miembros que forman parte de estos órganos de gobierno, determinan la mayor o menor eficacia que puedan tener las organizaciones. Es cierto que al revisar la literatura teórica y empírica sobre la materia, no es factible acensuar fácilmente respecto de cuál es el número más apropiado de integrantes. En un trabajo previo, se llegó a establecer que:

En términos generales, se concuerda con el hecho de que es pertinente un número mínimo de participantes, para que el órgano de gobierno tenga suficiencia para deliberar y caudal de perspectivas para reflexionar, respecto de un determinado asunto. Pero junto a lo anterior, se precisa no superar un determinado número de consejeros, de tal forma que no se inhiba la opinión de los miembros del

MCC, ni se deslíe su sentido de responsabilidad y, menos aún, se atice una actitud pasiva de cara al intercambio de ideas o frente a su labor supervisora (Ganga y Burotto, 2012, p. 56).

Ahora bien, en el caso de la composición, cuando se trata de ejercer control en una determinada organización, la incorporación de miembros en el MCC, sin vínculo laboral con la institución respectiva, puede suponer mayores niveles de objetividad y transparencia en el funcionamiento de los consejos (Rosenstein y Wyatt, 1990; Yermack, 1996; Bhagat y Black, 2000; Ricart, Rodríguez y Sánchez, 2004; Barroso, Villegas y Pérez, 2010). Esto es coincidente con los planteamientos de la TA, en el contexto de la gestión empresarial; pero que también podría darse en el campo de las universidades.

De acuerdo a la literatura analizada, en los últimos años se han creado una serie de códigos y regulaciones orientados a posibilitar un mejor funcionamiento de los órganos colegiados, citándose entre los más destacados la incorporación de miembros independientes a la organización. Cuando los equipos son diversificados, existen más perspectivas para analizar un problema y, por lo tanto, se pueden tomar mejores decisiones, optimizando además los procesos de control. Esto último resulta ser más eficiente, cuando de alcanzar los intereses del Principal se trata (Baysinger y Butler, 1985; Baysinger y Hoskisson, 1990; Rosenstein y Wyatt, 1990; Hermalin y Weisbach, 1991; Beasley, 1996; Hermalin y Weisbach, 1998; Rosenstein y Wyatt, 1997; Bahgat y Black, 2000; Vázquez, 2000; Bahgat y Black, 2001; Fonseca, 2005; Recorder, 2006).

Pero también se debe considerar que si es mucha la diversidad, se producen problemas de códigos comunicacionales y las discusiones tienden a extenderse demasiado, utilizando muchas veces argumentaciones superfluas, afectando con ello la eficiencia en la gestión. A su vez, no se puede pasar por alto el hecho de que los miembros externos no conocen en profundidad los procesos, métodos, políticas implícitas y explícitas, cultura organizacional, códigos y mecanismos internos de funcionamiento que tienen las organizaciones; por lo tanto, tampoco podría afirmarse que a mayor número de miembros externos se produciría un aumento de la eficiencia de las organizaciones.

Del mismo modo, cuando se trata de demostrar cómo puede afectar la composición particular que cada organización tenga en su respectiva eficiencia organizativa, debemos recurrir principalmente a la literatura empresarial. En esta literatura, una vasta gama de autores considera que es probable esperar una mayor eficiencia en el proceso de supervisión, en aquellos consejos compuestos en

su mayor parte por consejeros externos. Los estudiosos señalados respaldan tal afirmación, indicando que a pesar del aporte en conocimientos y experiencias que puede efectuar un consejero interno, su acción supervisora a los directivos tiende a inhibirse; es más difícil que ocurra esta situación con un consejero externo, quien no tiene vínculos con los funcionarios (v.g.: contratos laborales, situación de jerarquía, proyectos conjuntos con miembros del equipo directivo, etc.), y por lo mismo será más independiente e implacable al momento de tratar de asegurar la maximización del valor y la viabilidad de la organización (Weisbach, 1988; Hermalin y Weisbach, 1988).

Otros estudios argumentan que un mayor porcentaje de consejeros independientes disminuye la manipulación de los resultados, decreciendo por lo tanto los fraudes (Beasley, 1996; Xie, Davinson y DaDalt, 2003). En esta misma dirección apunta el Código de Olivencia (1998), cuando recomienda que una amplia mayoría de los miembros del consejo sean consejeros externos, es decir, no ejecutivos, sobre todo en aquellas sociedades no participadas mayoritariamente por una persona o grupo de personas. La OCDE (1999), asimismo, ha planteado que por lo menos el 50% de los directores debieran ser externos e independientes.

A su vez existen estudios que han demostrado que una mayor proporción de consejeros externos influye de manera significativa en el reemplazo del equipo gestor (Fernández, 2000), lo que podría indicar el alto grado de influencia e independencia decisional que pueden llegar a tener estos consejeros.

Sin embargo, hay estudios que discrepan. En España, los resultados de la investigación de García y Gill de Albornoz (2005) demuestran precisamente lo contrario; es decir, que la proporción de los consejeros externos está positiva y significativamente relacionada con el nivel de manipulación. Estas aseveraciones, no hacen más que confirmar las reservas manifestadas por inversores y expertos, respecto de la figura del consejero independiente en algunas organizaciones.

En suma, como se aprecia –según lo desarrollado precedentemente– estos tópicos analíticos no están totalmente consensuados, tanto desde el punto de vista teórico como empírico; sin embargo, en un trabajo de Acero y Alcalde (2010), se efectúan algunas recomendaciones, a partir del Informe Olivencia, el Informe Aldama y el Código Unificado, planteamientos que pueden visualizarse en el Cuadro 1.

En el caso de las instituciones de educación superior, si se toman como ejemplo las universidades del Estado de Chile, se puede observar que el(la) Presidente(a) de la República tiene la facultad para nombrar una proporción de consejeros o miembros en el MCC; lo que no se sabe es el nivel

CUADRO 1. Recomendaciones respecto del tamaño y composición de los MCC

Variable	Informe Olivencia	Informe Aldama	Código Unificado
Tamaño consejo	El tamaño adecuado podría oscilar entre 5 y 15 miembros.	Número razonable.	Tamaño aconsejable: no inferior a 5 ni superior a 15 miembros.
Externos / Ejecutivos	Consejeros externos amplia mayoría sobre los ejecutivos.	Amplia mayoría de externos, y dentro de estos una participación muy significativa de los independientes.	Dominicales e independientes amplia mayoría sobre los ejecutivos.
Independientes	Número razonable de consejeros independientes.	_____	El número de consejeros independientes debería representar al menos un tercio del total.
Dominicales / Independientes	La proporción entre dominicales e independientes tendrá en cuenta la relación existente entre el capital integrado por paquetes significativos y el resto.	_____	La relación entre el número de consejeros dominicales y el de independientes reflejará la proporción existente entre el capital de la sociedad, representado por los consejeros dominicales, y el resto del capital.

Fuente: Acero y Alcalde (2010), quienes lo adaptan del código de Buen Gobierno (Apéndice 2).

de rigurosidad e implicación con la cual el(la) primer(a) mandatario(a) -Agente de la ciudadanía- lo efectúa.

Funcionamiento de los MCC

En la medida que se realicen reuniones, es posible el intercambio permanente de ideas y la generación de soluciones creativas y, si estas reuniones se efectúan adecuadamente, es posible generar sinergia, concepto que representa el efecto adicional de dos o más entes que se conciertan para trabajar asociados y lograr determinados objetivos (Stoner, Freeman y Gilbert, 1996; Serani, 1991; Certo, 2001; Urcola, 2003; Cortese, 2005; Bolaños, 2005; Luecke, 2011). Además, se pueden evitar comportamientos oportunistas del directivo, dado que las reuniones facilitan el análisis y el intercambio de información sobre la forma como se percibe el gobierno organizacional, dando espacios para prevenir y corregir deficiencias y divergencias de intereses, permitiendo un alineamiento de los propósitos institucionales. Esto significa que la frecuencia de reuniones que realizan los MCC podría ser utilizada como indicador para medir el mayor o menor nivel de eficacia de los consejos, en sus funciones o tareas de alinear intereses entre Agente y Principal (Conger, Finegold y Lawler, 1998; Fernández *et al.*, 1998).

Son exiguos los estudios que existen al respecto, pero en uno de ellos Gallo (2005) encontró que los presidentes y consejeros delegados manifiestan que el promedio apropiado de reuniones anuales de un consejo debiera ser de 6 a 8, para poder asegurar ciertos estándares de eficiencia, opinión que es coincidente con los consejeros independientes, quienes en un 80% sugieren que el número adecuado de reuniones por año debe ser 6 o más.

Pero tomando en consideración los planteamientos del enfoque contractual, el Agente siempre preferirá un contexto que implique menos mecanismos de control, dado que estos le pueden obstaculizar sus propios propósitos (tanto organizacionales como personales). Por lo mismo, es posible que la percepción de ellos, en cuanto al efecto en la GU, que tiene el funcionamiento de los MCC, sea diferente a la apreciación del Principal; y en este orden de cosas, es muy probable que el máximo directivo no priorice las reuniones, realizando solo aquellas que le mandatan las respectivas normativas. Pero también es posible que el Agente intente monopolizar las agendas (tablas de materias a tratar) de las reuniones, no dando espacio para que los consejeros puedan opinar con libertad, sobre el funcionamiento y proyección institucional.

Problemas de doble rol

Como ha quedado de manifiesto en el desarrollo de este trabajo, los MCC –en su calidad de representantes del Principal– son asimilables a los consejos de administración, y tienen como característica distintiva el hecho de que deben tener las capacidades y condiciones que permitan enfilar los intereses del Agente con los del mandante. Considerando estas competencias y particularidades, estos consejos no solo deben monitorear el rendimiento de la alta dirección, sino que además deben tener atribuciones para aconsejar, contratar, despedir, cambiar y fijar las remuneraciones de las más altas autoridades unipersonales y/o consejeros delegados (Montgomery y Kaufman, 2003).

Pero el rol de supervisor y alineador de intereses, entre el Principal y el Agente, que tiene el MCC, puede verse afectado en aquellos casos donde el máximo directivo ocupa, en forma paralela, el cargo de presidente del máximo

cuerpo colegiado. Este fenómeno ha sido tomado en consideración por un número importante de los códigos de buen gobierno corporativo que tienen los países a nivel mundial, pero también por múltiples estudiosos de la temática, quienes no han titubeado en recomendar la necesidad de una separación de ambas funciones, pues de esta manera –argumentan– se disminuye el poder del máximo directivo y, junto con ello, se incrementa la capacidad supervisora del MCC (Termes, 1998; Patton y Baker, 1987; Manjón, 2000; Mínguez y Martín, 2005; Alonso, 2008; Berrone, 2009).

Existe una evidencia empírica que se estima conveniente citar, por su pertinencia con lo que se está analizando: Tapias, Lasarte y Gramajo (2005) descubrieron que las empresas pequeñas no se preocupan mucho por el tema de la separación de funciones y, por lo mismo, casi en todos los casos, la figura del CEO es la misma que la del presidente del consejo, la que en muchos casos se trata del dueño fundador de la empresa, considerándose la persona natural para ocupar ambos puestos.

Por su parte, en las empresas más grandes y donde la inversión del socio financiero es mayor, el presidente y el CEO no son la misma persona. En muchos casos, los socios financieros, al entrar en una empresa, se reservan el derecho de poner el presidente del consejo y en esas circunstancias nunca es coincidente con el máximo directivo. En la citada investigación, los socios financieros que fueron entrevistados han reconocido que su participación ha sido fundamental en la tarea de separar las figuras de presidente y CEO.

También son importantes las opiniones de aquellos consejeros que tenían la oportunidad de participar en empresas con las dos modalidades. Ellos expresan que en aquellas empresas que tienen las dos figuras separadas, con funciones claramente definidas, las cosas funcionan mejor.

Si esta problemática la llevamos al mundo de las universidades y en atención a la posición mayoritaria de la literatura sobre la materia, sí es posible desprender que la participación del rector como directivo superior y también como integrante protagónico del máximo cuerpo colegiado afecta la eficiencia de la GU, dado que puede influir en la independencia y objetividad que debieran tener los consejeros en sus decisiones y en su capacidad de control, hecho que puede verse agravado en aquellos casos donde el máximo directivo no solo participa en el MCC con derecho a voz y voto, sino que además asume el rol de presidente del consejo.

Considerando los supuestos teóricos del enfoque contractual, primordialmente el que tiene que ver con los intereses

del Agente, parece lógico pensar que a los rectores les reduzca finalmente tener acceso a ambos roles, dado que de esta forma incrementan su poder y atenúan la capacidad supervisora y de control del MCC y, por lo mismo, la percepción que pueda tener respecto del efecto que tiene en la GU, el hecho de que él sea además presidente del MCC, sea distinto a la mirada que tenga sobre este tema el Principal. En todo caso, dado que esta figura concomitante de presidente del MCC y máximo directivo de la institución de educación superior está presente en muchas universidades de Iberoamérica y del mundo, estudiar esta problemática con sus respectivos efectos resulta hoy claramente necesario.

Conclusiones

El análisis de este estudio ha considerado múltiples aportaciones de diversos autores, donde es posible aquilatar la profundización de una teoría, en un trabajo acrisoladamente ético, pero además justipreciar el intento de llevar dicha argumentación a un campo distinto al de sus orígenes, como lo es, ahora, el sistema universitario.

Los diferentes trabajos exhiben la evidencia de que tal empeño es plausible, a fuerza de necesario. No se trata por cierto de un afán exento de escollos. En efecto, hay en la naturaleza de los máximos cuerpos colegiados de cualquier universidad –piénsese en las universidades públicas– una naturaleza y una composición que no es asimilable de manera estricta al directorio de un grupo de accionistas, cuyo compromiso con el destino económico de su empresa es indiscutible. Sin embargo, la mayoría de las universidades tienen un deseo genuino de “hacer universidad”, so pena de desnaturalizar la academia tras la gestación de una serie de productos educativos que, legítimamente o no, se negocian en el mercado.

Con todo, tenemos la certidumbre de que, pese a que la asimilación de las esencias de un directorio y un MCC no es una operación simple, resta en cambio todo el potencial de incordios y soluciones que la Agencia describe en una articulación compleja pero resistente. En los hechos, es posible someter a la verificación empírica todos y cada uno de los factores que tensan el eje Agente-Principal como, de igual, pasar revista a los mecanismos provistos por la propia teoría para evitar morigerar o resolver tales tensiones. Existen las metodologías que permiten tales verificaciones, que en muchas situaciones corroborarán los asertos “contractualistas” más relevantes. En cualquier caso, es necesario advertir que las manifestaciones “agencistas” clásicas pueden tener en la universidad y su gobierno exteriorizaciones diversas, aunque se alude al mismo fenómeno. *Mutatis mutandis*, existirán manifestaciones similares en

aparición que, no obstante esta, apuntan a situaciones conflictivas que se apartan, por ejemplo, en sus orígenes, lo que ameritará soluciones diferentes.

Sin embargo, conviene convocar a la prudencia en dos aspectos epistemológicos contundentes: lo primero -como lo recordáramos más arriba y siguiendo a Morin (2008) y Burotto y Ganga (2012)- hemos de coger esta teoría *stricto sensu*, lo que implica que se trata de un constructo abierto y por lo mismo sin afanes de una perennidad epistémica inexistente. Muchas veces, entonces, los cierres o clausuras que harían de la "Agencia" una suerte de "llave maestra" para el gobierno corporativo no se producirán, lo que no puede mermar la atención que dispensemos a los logros parciales.

Lo segundo es, por obvio, olvidado: los instrumentos que brinda la "agencia", como los de cualquier otro dispositivo noológico, no son excluyentes en una operación de abordaje crítico a cualquier gobierno corporativo. Ello supondrá, con el debido cuidado, que dada la complejidad de las cuestiones en estudio pueden añadirse métodos y técnicas analíticas venidas de derroteros distintos en aras de un trabajo de mayor efectividad, en cuanto a la obtención de resultados que sean útiles a la misma organización u organizaciones recipiendarias.

Lo recién escrito anticipa nuestra conclusión final: la TA provee claves relevantes del comportamiento humano en las organizaciones y, de igual modo, ha desarrollado una batería de dispositivos para que, con aquellas bases, se aborde el estudio empírico de los gobiernos corporativos. En ese sentido, los gobiernos de las universidades no son sino parte de un repertorio de entidades mayores y, por ende, susceptibles de los análisis "contractualistas", lo que entendemos, además, como un elemento que servirá para establecer, con mayor acendramiento, posibles protocolos para el análisis comparado de realidades regionales en el ámbito universitario, cosa de innegable utilidad y provecho.

A partir de la propuesta de carácter teórico, se espera desarrollar líneas de investigación pragmáticas, que tengan impacto en el gobierno de las universidades de Iberoamérica, todo lo cual se verá reforzado gracias al aporte de CONICYT – Chile, a través del proyecto FONDECYT Regular N° 1131134; en definitiva, a futuro se podrán realizar investigaciones empíricas que den cuenta de la percepción de actores relevantes en las universidades, respecto de la forma, fondo, modelos, teorías, enfoques o dispositivos más eficientes para gobernar las universidades.

Referencias bibliográficas

- Acero, I., & Alcalde, N. (2010). Heterogeneidad en los consejos de administración en España. *Tribuna de Economía*, 854, 85-104.
- Akerlof, G. (1970). The market for "lemons": Qualitative uncertainty and the market mechanism. *The Quarterly Journal of Economics*, 84(3), 488-500.
- Alonso, L. (2008). Herramientas para el control de la empresa por parte del accionista: Los códigos de buen gobierno e Internet. *Revista Pecuaria*, 6, 29-51.
- Arévalo, J., & Ojeda, J. (2004). Riesgo moral y contratos: cierta evidencia experimental. *Revista de Economía Institucional*, 6(10), 47-69.
- Argandoña, A. (2000). La remuneración de directivos mediante opciones sobre acciones: aspectos económicos y éticos. IESE Business School. *Documento de Investigación*. N° D/411. 1-18.
- Atria, R. (2006). La gestión de las universidades del consejo de rectores. *Revista Calidad en Educación*, 24, 65-116.
- Atria, R., & Courard, H. (Eds.) (2000). *Participación, Gestión y Gobierno en las Universidades Estatales*. Santiago de Chile: Corporación de Promoción Universitaria.
- Banker, R., Lee, S., & Potter, G. (1996a). A field study of the impact of a performance based incentive plan. *Journal of Accounting and Economics*, 21, 195-226.
- Banker, R., Lee, S., & Potter, G. (1996b). Contextual analysis of performance impacts of outcome-based incentive compensation. *Academy, Management Journal*, 39(4), 920-948.
- Barroso, C., Villegas, M., & Pérez, L. (2010). ¿Son efectivos los consejos de administración? La eficacia del consejo y los resultados de la empresa. *Investigaciones Europeas*, 16(3), 107-126.
- Baysinger, D., & Butler, H. (1985). Corporate Governance and the Board of Directors: Performance Effects of Changes in Board Composition. *Journal of Law, Economics and Organization*, 1, 101-124.
- Baysinger, B., & Hoskisson, R. (1990). The Composition of Boards and Strategic Control: Effects on Corporate Strategy. *Academy of Management Review*, 15, 72-87.
- Beasley, M. (1996). An Empirical Analysis of the Relation Between the Board of Directors Composition and Financial Statement Fraud. *The Accounting Review*, 71(4), 443-465.
- Bernasconi, A. (2014). Institucionalidad y marco normativo. En: A. Bernasconi (Coord.) *Temas de la Agenda*, 9(72) *Reformas a la educación superior en Chile: contribuciones desde la UC al debate nacional*. 7-61.
- Berrone, M. (2009). *Estudio sobre la Estructura de los Consejos de Administración. Una visión contrastada entre Inversores Institucionales y Presidentes*. IESE Business School y Russell Reynolds Associates.
- Bhagat, S., & Black, B. (2000). *Board independence and long-term firm performance*. Working Paper. University of Colorado.
- Bhagat, S., & Black, B. (2001). The Non-Correlation between Board Independence and Long Term Firm Performance. *Journal of Corporation Law*, 27, 231-274.
- Bolaños, R. (2005). *Sugerencias para mejorar el trabajo en equipo*. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales5/emp/pymecommx/7.htm> [consultado en junio de 2012].
- Bonner, S., & Sprinkle, G. (2002). The effects of monetary incentives on effort and task performance: theories, evidence and framework for research. *Accounting Organizations and Society*, 27(4-5), 303-345.

- Blanchard, K. (2003). *Empowerment: 3 claves para lograr que el proceso de facultar a los empleados funcione en su empresa*. Grupo Editorial Norma.
- Briceño, M. (2010). Clásicos contractuales en el rumbo de la administración. *Revista Pensamiento y Gestión*, 29, 190-200.
- Cademartori, D., Campos, R., De la Fuente, H., & Palavecinos, B. (2013). Adopción de IFRS y asimetría de información: el caso chileno. *Capic Review*, 11(1), 53-60.
- Camarero, M. (2002). *Relaciones entre empresas. De la transacción a la cooperación*. España: Secretariado de publicaciones en intercambio editorial. Universidad de Valladolid.
- Canals, J. (2004). Pautas del buen gobierno en los consejos de administración. *Universia Business Review*, 1, 18-27.
- Certo, S. (2001). *Administración moderna*. Colombia: Pearson Educación de Colombia.
- Conger, J., Finegold, D., & Lawler, E. (1998). Appraising boardroom performance. *Harvard Business Review*, 74, 136-148.
- Código de Olivencia (1998). Disponible en: www.iegd.org/spanish800/adjuntos/codigoolivencia.pdf.
- Corvalán, J. (2010). *El modo de regulación de la educación chilena en una perspectiva comparada*. Chile: Universidad Alberto Hurtado. Cide (Centro de Investigación y Desarrollo de la Educación).
- Córdoba, C. (2005). Asimetría de información en el mercado de la salud en Colombia. *Investigación en enfermería. Imagen y Desarrollo*, 7(1-2), 48-59.
- Cortese, A. (2005). *Trabajo en equipo: descubriendo el talento colectivo*. Disponible en: http://www.sht.com.ar/archivo/Management/en_equipo.htm [consultado en octubre de 2008].
- Cuervo, A., Fernández, A., & Gómez, S. (2002). Mecanismos externos de control de la empresa: el papel de los bancos y el mercado de control en entorno de baja protección del inversor. *Revista Vasca de Economía Ekonomiaz*, 50(2), 54-73.
- Chisari, O., & Ferro, G. (2009). *Gobierno corporativo: los problemas estado actual de la discusión y un ejercicio de medición para Argentina*. Buenos Aires. MPRA. Paper N° 15630.
- Chowdhury, S. (2001). *El poder de seis sigma*. Madrid: Pearson Educación.
- Deem, R. (2004). The Knowledge Worker, the Manager-academic and the Contemporary UK University: New and Old Forms of Public Management? *Financial Accountability & Management*, 20, 107-128.
- Delgado, M., & Álvarez, I. (2003). *Comparación de la Eficiencia Técnica de los Sectores Productivos Regionales: 1980-1995*. España: Universidad Complutense de Madrid. Disponible en: <http://eprints.ucm.es/7704/1/0305.pdf> [consultado en diciembre de 2011].
- Demsetz, H. (1983). The Structure of Ownership and the Theory of the Firm. *Journal of Law and Economics*, 26, 26-375.
- Dessler, G. (2001). *Administración de personal*. España: Editorial Pearson Educación, S.A.
- Dessler, G., & Varela, R. (2004). *Administración de recursos humanos: Un enfoque Latinoamericano*. España: Editorial Pearson Educación, S.A.
- Edwards, J. (1988). Evolución reciente de la Teoría Financiera de la Empresa (II Parte). *Revista de Economía*, 2145, 111-126.
- Espinoza, O. (2005). Privatización y comercialización de la educación superior en Chile: una visión crítica. *Revista de la Educación Superior*, 34(135), 41-60.
- Espinoza, H., & Huaita, F. (2012). *Aplicación de incentivos en el sector público*. Dirección General de Presupuesto Público, Ministerio de Economía y Finanzas del Perú.
- Fama, E., & Jensen, M. (1983). Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, 26(2), 305-325.
- Fama, E. (1980). Agency problems and the theory of the firm. *Journal of Political Economy*, 88, 288-307
- Farrell, C., & Morris, J. (2003). The Neo-Bureaucratic State: Professionals, Managers and Professional Managers in Schools, General Practices and Social Work. *Organization- Interdisciplinary Journal of Organization theory and Society*, 10, 129-156.
- Fernández, A., Gómez, S., & Fernández-Méndez, C. (1998). El papel supervisor del consejo de administración sobre la actuación gerencial. Evidencia para el caso español. *Investigaciones Económicas*, 22(3), 501-516.
- Fernández, C. (2000). *Gobierno corporativo y sustitución de directivos: estudio de la actuación disciplinaria del consejo de administración*. España: Mimeo. XV Jornadas de Economía Internacional.
- Fernández, E., Suárez, E., & Ventura, J. (2001). Discrecionalidad directiva en las mutuas de accidentes del trabajo. *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresas*, 10, 465-484.
- Fernández, I., & Gómez, S. (1999). El gobierno de la empresa: mecanismos alineadores y supervisores de las actuaciones directivas. *Revista Española de Financiación y Contabilidad, Extraordinario* 28(100), 355-380.
- Fonseca, R. (2005). El gobierno de las cajas de ahorro: influencia sobre la eficiencia y el riesgo. *Universia Business Review*, 8, 24-37.
- Gallastegui, A. (1992). La teoría de incentivos y los contratos pesqueros. *Revista de estudios Agro-sociales*, 160(abril-junio), 101-121.
- Gallo, M. (2005). Consejeros independientes: cómo mejorar su aportación en la empresa familiar. IESE Business School, Universidad de Navarra. *Documento de Investigación*, 589, 1-24.
- Ganga, F. (2014). Fundamentos teóricos factibles de aplicar a los sistemas de gobierno de las universidades de Iberoamérica. Una mirada desde la teoría de agencia. En libro: *Gobernanza Universitaria Aproximaciones Teóricas y Empíricas*. 25-40.
- Ganga, F., & Abello, J. (2014). Gobernanza universitaria: una aproximación preliminar y sinóptica a su conceptualización. *Revista Fenopina*, 56.
- Ganga, F., & Burotto, J. (2009). Asimetrías de información entre agente y principal de universidades chilenas. *Revista Estudios Gerenciales*, 28(122), 83-104.
- Ganga, F., & Burotto, J. (2010). Mecanismos de control externo en las universidades de Chile. Una mirada desde la teoría de agencia. *Revista Venezolana de Gerencia*, 51, 407-427.
- Ganga, F., & Burotto, J. (2011). Percepción preliminar de rectores y miembros de los máximos cuerpos colegiados de las universidades chilenas. *Revista Documentos y Aportes en Administración Pública y Gestión Estatal*, 16, 121-154.
- Ganga, F., & Burotto, J. (2012). Sistemas de compensación e incentivos: opinión de rectores y miembros de los máximos cuerpos colegiados de las universidades chilenas. *Revista Gaceta Laboral*, 18(1), 57-85.
- Ganga, F., Piñones, M., & Valderrama, C. (2014). Innovaciones teóricas en administración: una sinóptica mirada diacrónica. *Revista Prisma Social*, 12, 688-707.
- Ganga, F., & Vera, J. (2008). El Gobierno Corporativo: Consideraciones y Cimientos Teóricos. *Revista Estudios Gerenciales*, 28(122), 93-126.
- García, E. (2004). Características del poder y la rentabilidad en una almazara cooperativa: Teoría de agencia versus teoría del servidor. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 83, 33-49.
- García, B., & Gill de Albornoz, B. (2005). *El gobierno corporativo y las prácticas de earning management: evidencia empírica en España*. España: Universitat Jaume I.

- Gispert, C., & Ortín, P. (2002). Mecanismos de disciplina de los directivos en España: el consejo de administración y los sistemas de retribución. *Revista Vasca de Economía Ekonomiaz*, 50(2), 138-157.
- Gómez, L. (2008). Información Asimétrica: Selección Adversa y Riesgo Moral. *Revista Actualidad Empresarial*, 170, IX 1- IX 4.
- Corbaneff, Y., Torres, S., & Cardona, J. (2009). El concepto de incentivo en administración. Una revisión de literatura. *Revista de Economía Institucional*, 2(21), 73-91.
- Guzmán, A., & Trujillo, M. (2011). Políticas de incentivos relacionadas con la investigación: una revisión crítica desde la teoría de contratos. *Revista Estudios Gerenciales*, 27(120), 127-145.
- Hallock, K. (2002). Managerial pay and governance in American non-profits. *Industrial Relations*, 41(3), 377-406.
- Hermalin, B., & M. (1988). The determinants of Board Composition. *Journal of Economics*, 19(4), 589-606.
- Hermalin, B., & Weisbach, M. (1991). The effects of board composition and direct incentives on firm performance. *Financial Management*, 20(4), 101-112.
- Hermalin, B., & Weisbach, M. (1998). Endogenously chosen boards of directors and their monitoring of the CEO. *American Economic Review*, 88(1), 96-118.
- Holmstrom, B. (1979). Moral hazard and observability. *The Bell Journal of Economics*, 10(1), 74-91.
- Jensen, M., & Meckling, W. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- Iacoviello, M., & Pulido, N. (2008). Gestión y gestores: cara y contracara. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 41, 1-16.
- Jensen, M., & Ruback, R. (1983). The market for corporate control: the scientific evidence. *Journal of Financial Economics*, 11, 5-50.
- Jensen, M. (1993). The modern industrial revolution, exit, and the Failure of Internal Control Systems. *The Journal of Finance*, 48, 831-880.
- Jericó, P. (2001). *Gestión del talento: del profesional con talento al talento organizativo*. Madrid: Pearson Educación.
- Kahn, L., & Sherer, P. (1990). Contingent pay and managerial performance. *Industrial and Labor Relations Review*, 43(3), 1075-1205.
- Lambert, R., Larcker, D., & Weigelt, K. (1991). How sensitive is executive compensation to organizational size? *Strategic Management Journal*, 12, 395-402.
- Leonard, J. (1990). Executive pay and firm performance. *Industrial and Labor Relations Review*, 43, 105-130.
- Lozano, M., De Miguel, A., & Pindado, J. (2004). El conflicto accionista-directivo: problemas y propuestas de solución. *Investigaciones Económicas*, 23(3), 225-346.
- Lozano, M. (2005). El mercado de control empresarial ante el conflicto de agencia accionista-directivo. *Tribuna de Economía*, 823, 217-234.
- Lynch, K., Grummell, B., & Devine, D. (2012). *New Managerialism in education: commercialization, carelessness, and gender*. Nueva York: Palgrave MacMillan.
- Lynch, K. (2012). On the Market: Neoliberalism and New Managerialism. *Irish Education, Social Justice Series*, 12(5), 88-102.
- Mackenzie, T., Buitrago, M., Giraldo, P., Parra, J., & Valencia, J. (2013). La teoría de la agencia. Caso en una universidad privada de la ciudad de Manizales. *Revista Equidad & Desarrollo*, 19, 53-76.
- Manasliski, N., & Varela, L. (2009). Teoría de la agencia: evidencia empírica en firmas uruguayas. *Universidad de la República*, 4(2), 48-63.
- Manjón, M. (2000). *Un estudio empírico de la separación de la propiedad y el control en las sociedades bursátiles españolas (1989-1995)*. España: Universidad Rovira i Virgili (URV). Departamento de Economía.
- Maquiavelo, N. (2012). *El príncipe*. Buenos Aires: Longseller.
- Maroto, J., & Melle, M. (2001). Sistemas financieros y economía real: modelos de relación y gobierno de las empresas. *Revista Vasca de Economía Ekonomiaz*, 50(2), 262-293.
- Mascareñas, J. (2004). *Contratos financieros principal-agente*. España: Universidad Complutense de Madrid. Disponible en: <http://www.ucm.es/info/jmas/dirfin/O3DF.pdf> [consultado en junio de 2005].
- Maturana, M. (2013). En Observatorio de políticas en Educación Superior: contribuciones de Aequalis, foro de la educación superior. AEQUALIS, Foro de Educación Superior, Unidad de observatorio de políticas públicas y normativas.
- Menéndez, S. (2001). Estructura de capital de la empresa española ante problemas de riesgo moral y selección adversa. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 10, 485-500.
- Mínguez, A., & Martín, J. (2005). *La influencia del poder de la dirección en el riesgo y el valor de la empresa: evidencia para el mercado español*. España: Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas, S.A.
- Montgomery, C., & Kaufman, R. (2003). El eslabón perdido del consejo de administración. *Harvard Deusto Business Review*, octubre, 1-9.
- Mondy, R., & Noe, R. (2005). *Administración de recursos humanos*. México: Editorial Pearson Educación, S.A.
- Montoya, I., & Montoya, L. (2005). Concepciones básicas en economía de la información y la selección adversa en el objeto de estudio de la teoría organizacional. *Revista Economía y Desarrollo*, 4(1), 7-35.
- Morín, E. (2008). *La Méthode*. Paris: Editions du Seuil.
- OCDE – Organización para la Cooperación y el Desarrollo (1999). Principios de la OCDE para el gobierno de las sociedades. Disponible en: <http://www.ucema.edu.ar/cegopp-base/download/OECD.pdf> [consultado en junio de 2011].
- O'Reilly, C., Main, B., & Crystal, G. (1988). CEO compensation as tournament and social comparison: A tale of two theories. *Administrative Science Quarterly*, 33, 257-274.
- O'Reilly, D., & Reed, M. (2010). Leadership: An Evolution of Managerialism in UK Public Service Reform. *Public Administration*, 88(4), 960-978.
- Ortega-Arjilés, R., Moreno, R., & Surinach, J. (2006). La aplicación de los mecanismos de control de los problemas de agencia. Un análisis de las empresas manufactureras españolas. *Tribuna de Economía*, 829, 235-251.
- Oster, S. (1998) Executive compensation in the nonprofit sector. *Non-profit Management and Leadership*, 8(3), 207-221.
- Palacín, M. (2004). El gobierno de empresa: mecanismos de control interno y mecanismos de control externo. *Esic Market*. 113. Disponible en: <http://www.personal.us.es/marpalsan/investigacion.htm> [consultado en junio de 2005].
- Patton, A., & Baker, J. (1987). Why Won't Directors Rock the Boat? *Harvard Business Review*, november-december, 10-18.
- Pedraja, L., Rodríguez, E., & Rodríguez, J. (2006). Sociedad del conocimiento y dirección estratégica una propuesta integradora. *Inter-ciencia*, 31, 570-576.
- Pérez de Arce, M. (2000). Gobierno, gestión y participación en las universidades estatales: un mapa de actores. En: R. Atria y H. Courard (Ed.) *Participación, gobierno y gestión en las universidades estatales*. Chile: CPU.

- Peris-Ortiz, M., Rueda, C., Souza, G., & Pérez, M. (2012). Fundamentos de la teoría organizativa de agencia. *Revista de Economía ICE. Nuevas Corrientes de Pensamiento Económico*, 865, 107-118.
- Perrotini, I. (2002). La economía de la información asimétrica: microfundamentos de competencia imperfecta. *Revista Aportes*, 7(19), 59-67.
- Recoder, J. (2006). El papel de los independientes en los consejos. Una prioridad mundial. *Boletín Económico de ICE*, 2893, 15-30.
- Reig, A., & Ramírez, I. (1998). Efecto de la información asimétrica sobre el riesgo y el comportamiento de las sociedades de garantía recíproca: un análisis empírico. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 27(95), 469-497.
- Ricart, J., Rodríguez, M., & Sánchez, P. (2004). *La sostenibilidad entra en el consejo de administración*. Disponible en: <http://www.insight.iese.edu/es/doc.asp?id=426&ar=5> [consultado en junio de 2005].
- Rodríguez, E. (2007). Gestión del conocimiento y eficacia de las organizaciones: Un estudio empírico en instituciones públicas. *Inter ciencia*, 32, 820-826.
- Rosenstein, S., & Wyatt, J. (1990). Outside directors, board independence and shareholder wealth. *Journal of Financial Economics*, 26, 175-191.
- Rosenstein, S., & Wyatt, J. (1997). Inside director, board independence, and shareholder wealth. *Journal of Financial Economics*, 44(2), 229-250.
- Salas, V., & Ocaña, C. (1983). La teoría de la agencia. Aplicación a las empresas públicas españolas. *Cuadernos Económicos del ICE*, 22-23, 157-182.
- Segatto, A., & Carvalho, K. (2005). Contribuições da teoria de agência ao estudo dos processos de cooperação tecnológica universidade-empresa. *Revista de Administração, Sao Paulo*, 40(2), 172-183.
- Serani, E. (1991). *El concepto de sinergia*. Unidad de Estudios y Publicaciones. Biblioteca del Congreso Nacional.
- Speer, J., & Hanisch, M. (2014). ¿Puede la gobernanza participativa superar asimetrías de información en los mercados políticos rurales? *Revista Política y Gobierno*, 21(1), 127-158.
- Stiglitz, J., & Weis, A. (1981). Credit rationing in markets with imperfect information. *The American Economic Review*, 71, 393-410.
- Stoner, J., Freeman, R., & Gilbert, D. (1996). *Administración*. España: Editorial Pearson Educación, S.A.
- Tàpies, J., Lasarte, M., & Gramajo, E. (2005). Capital Riesgo: Aportación del Socio Financiero al Gobierno Corporativo de la Empresa Participada. Disponible en: <http://web.iese.edu/campa/Publi&Spr e/2005ciifcapitalriesgo.doc> [consultado en diciembre de 2014].
- Termes, R. (1998). *La reforma de los consejos de administración en España. Jornadas organizadas por la Asociación para el Progreso de la Dirección*. Disponible en: <http://web.iese.edu/Rtermes/acer/acer13.htm> [consultado en diciembre de 2014].
- Urcola, J. (2003). *Dirigir personas: fondo y formas*. España: ESIC Editorial.
- Usategui, L. (1999). Información asimétrica y mecanismos de mercado. *Revista Vasca de Economía Ekonomiaz*, 45, 116-141.
- Vázquez, E. (2000). Composición del consejo de administración, control e implicaciones en la toma de decisiones estratégicas. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 10, 365-380.
- Vergés, J. (2000). *Control e incentivos en la gestión empresarial*. Editado por Universidad Autónoma de Barcelona. Disponible en: <http://selene.uab.es/Jverges/Control.htm> [consultado en mayo de 2012].
- Weisbach, M. (1988). Outside directors and CEO turnover. *Journal of Financial Economics*, 20, 431-460.
- Wiseman, R., & Gómez-Mejía, L. (1996). *Corporate governance and managerial risk-taking: Synthetic perspective*. Working paper.
- Xie, B., Davinson W., & DaDalt, P. (2003). Earnings management and corporate governance: the roles of the board and the audit committee. *Journal of Corporate Finance*, 9(3), 295-316.
- Yermarck, D. (1996). Higher market valuation of companies with a small board of directors. *Journal Financial Economics*, 40(2), 185-211.
- Zapata, G. (2010). Sistemas de incentivos y tipos básicos de trabajo en la organización bajo la perspectiva de la teoría de agencia. *Pensamiento y Gestión*, 29, 56-86.

