

Article

# Perspectivas Teóricas, como Basamentos para Estudar La Gestión Universitaria

Francisco Anibal Ganga-Contreras<sup>1</sup> , Juan Abello<sup>2</sup> , Liliana Pedraja-Rejas<sup>3</sup> , Ivette Durán-Seguel<sup>4</sup> , Juan Castillo<sup>5</sup> 

<sup>1</sup> Doctor en Gestión Estratégica y Relaciones Internacionales, Profesor Titular, Facultad de Educación y Humanidades de la Universidad de Tarapacá, Santiago, Chile. ORCID 0000-0001-9325-6459. E-mail franciscoganga@academicos.uta.cl

<sup>2</sup> Doctor en Ciencias de la Administración, Académico, Departamento de Contabilidad y Auditoría de la Facultad de Administración y Economía de la Universidad de Santiago de Chile. ORCID 0000-0003-3064-3456. E-mail juan.abello@usach.cl

<sup>3</sup> Doctora en Administración y Dirección de Empresas, Doctora en Ciencias de la Educación. Profesora Titular, Departamento de Ingeniería Industrial y de Sistemas, Facultad de Ingeniería, Universidad de Tarapacá, Arica, Chile; ORCID: 0000-0001-7732-4183. E-mail: lpedraja@uta.cl

<sup>4</sup> Doctora en Ciencias de la Administración, Directora de Departamento de Economía y Administración, Profesora Adjunta de la Facultad de Ciencias Sociales y Económicas, Universidad Católica del Maule, Talca, Chile; ORCID: 0000-0002-0903-5811. E-mail: iduran@ucm.cl

<sup>5</sup> Doctor en Administración de Empresas. Magíster en Dirección y Gestión Pública Local, Master of Science in Business Administration, Facultad de Economía y Negocios, Universidad Andres Bello, Chile. ORCID: 0000-0002-6151-4318 E-mail: j.castillo1@uandresbello.edu

## ABSTRACT

It is a great challenge to manage any organization successfully, and in Universities —our subject matter— the challenge is even bigger, considering these entities represent complexity par excellence. The aim of this work is to carry out a theoretical review of the Agency theory, Stewardship theory, and Stakeholder theory, which can help improve the praxis of management in universities. In order to achieve the outlined goal, documentary research was carried out, reviewing academic articles of the subject area that were published in indexed journals from the main databases (secondary sources of information). Generally speaking, it is inferred that in a "liquid" and "hyper-complex" organizational scenario, any approach to the phenomena associated with University Management must be carried out from the multidimensionality of these educational entities. Accordingly, this study provides background information that can serve as a basis for creative solutions to the problems of efficiency, effectiveness, and quality faced by universities.

**Keywords:** universities; organizational theories; corporative government, university management; complex organizations.

## RESUMEN

Administrar con éxito cualquier tipo de organización siempre representa un gran desafío para las personas que asumen cargos de dirección, y al hacerlo en universidades -nuestro objeto de estudio- el reto es aún mayor, dado que estas entidades representan la complejidad por excelencia. En este contexto surge este trabajo, que tiene como objetivo primordial realizar una revisión de carácter teórico del enfoque de agencia, la teoría del servidor y la teoría de los grupos de interés, las cuales pueden servir para mejorar la praxis en la dirección universitaria. Para lograr la meta trazada, se realizó una investigación de carácter documental, lo que implicó una revisión de artículos académicos de la especialidad publicados en revistas indexadas en las principales bases de datos (fuentes secundarias de información). En general, se infiere que en un escenario organizacional "líquido" e "hipercomplejo" los abordajes a los fenómenos asociados a la dirección universitaria deben realizarse desde la multidimensionalidad de estas entidades educativas. En ese sentido, lo desarrollado aporta antecedentes que pueden servir de base y sustento para buscar soluciones creativas a los problemas de eficiencia, eficacia y calidad que enfrentan las universidades.

**Palavras-chave:** universidades, teorías organizacionales, gobierno corporativo, dirección universitaria; organizaciones complejas.



Submissão: 25/10/2022



Aceite: 23/01/2023



Publicação: 28/04/2023



## 1. Introducción

Las universidades representan emblemáticamente la complejidad organizacional, y como tal, son esencialmente comunidades humanas que interactúan para darle sentido a sus actividades cotidianas (Capra, 2003). Como se sabe, el capital humano de las organizaciones ha sido relacionado históricamente con la obtención de resultados deseables (Pedraja-Rejas, Rodríguez-Ponce & Muñoz-Fritis, 2022), y por ende, estas instituciones requieren mayor investigación respecto a las formas cómo se desarrollan y cumplen sus propósitos misionales, lo cual es particularmente relevante, pues son más proclives a organizarse en red, posibilitando que los denominados grupos de interés cumplan un papel significativo, lo cual, hace prioritario ocuparse de enfoques teóricos que enfrenten apropiadamente estas peculiares características.

En el ámbito universitario, surge el concepto de gobernanza, que se entiende como la forma en que estas instituciones se encuentran organizadas y estructuradas, y al modo como ellas son gestionadas desde la óptica de su gobierno; incorporando, entre otros aspectos, la asignación de sus recursos y el diseño que tienen para establecer y manejar sus vínculos y relaciones con el entorno (Ganga-Contreras, Quiroz & Fossati, 2017; Ganga-Contreras, Suárez-Amaya, Calderón, Wandersil & Jung, 2019; Heaton, Teece & Agronin, 2023).

Ahora bien, dentro de la gobernanza universitaria, un tema central está dado por la dirección, la cual se refiere a la mirada de largo plazo que emerge desde el interior de una institución de educación superior (con el fin de identificar problemas y oportunidades) y que desea generar una propuesta de valor estratégico que le posibilite tener éxito, es decir, que le permita alinear los recursos y capacidades internos con los requerimientos del entorno (Huerta-Riveros, Gaete-Feres & Pedraja-Rejas, 2020; Huerta-Riveros, Durán-Seguel, Gallegos, Ganga-Contreras & Ahumada, 2021; Gaete-Feres, Yáñez-Alvarado, Pedraja-Rejas & Leyton-Pavez, 2022; Castillo, Ganga-Contreras & Gallegos, 2022).

En efecto, la dirección suele estar asociada a alguna teoría o enfoque de organización industrial o *management*; más aún, existe un enfoque corporativo de la universidad que se nutre del énfasis puesto en la innovación y de lógica de eficiencia (Pineda & Celis, 2017).

En este orden de cosas, se ha planteado como objetivo central, realizar una revisión de carácter teórico del enfoque o teoría de agencia, la teoría del servidor y la teoría de los grupos de interés; las cuales pueden servir para mejorar la praxis en la dirección universitaria. Para alcanzar la meta trazada, se recurre a fuentes secundarias de información, haciendo uso de técnicas de búsqueda, almacenamiento y análisis de información; se trata, por lo tanto, de un análisis documental de tipo descriptivo, que posibilita la gestación de nuevos conocimientos, respecto de las variables en estudio.

Por lo tanto, en este trabajo se presentan antecedentes de manera sumaria, respecto de una terna de enfoques organizacionales, las cuales pueden servir de fundamentos teóricos que posibiliten el estudio del gobierno de las universidades.

Centrándonos en los contenidos, en primera instancia –luego de presentar concisamente aspectos metodológicos y las tres teorías en análisis- se proporcionan antecedentes relacionados con los basamentos del enfoque contractual o teoría de agencia haciendo luego un trabajo similar con la teoría del servidor y la teoría de los grupos de interés; se finaliza el trabajo, presentando un análisis comparativo de los marcos teóricos abordados.

## Desarrollo

### *Aspectos metodológicos*

El objetivo fundamental de este trabajo es realizar un análisis multi-teórico (con teorías organizacionales en boga) que permitan proporcionar fundamentos reflexivos para estudiar los gobiernos de las universidades.

Desde una perspectiva metodológica, en este trabajo se utilizan fuentes secundarias de información, todo lo cual implicó el empleo de técnicas de búsqueda, almacenamiento y análisis de información; se trata por lo tanto de un análisis documental, que posibilita la germinación de nuevos conocimientos, respecto de las variables en estudio.

Se considera oportuno relevar determinados marcos teóricos en el ámbito de la administración organizacional, dado que a partir de sus productos o resultados –tanto teóricos como empíricos- se puede ayudar a dar respuesta a diversos problemas que enfrenta la sociedad; en este caso, colaborar en la búsqueda de fórmulas que permiten hacer más eficiente la manera como funcionan las universidades (ver figura 1).

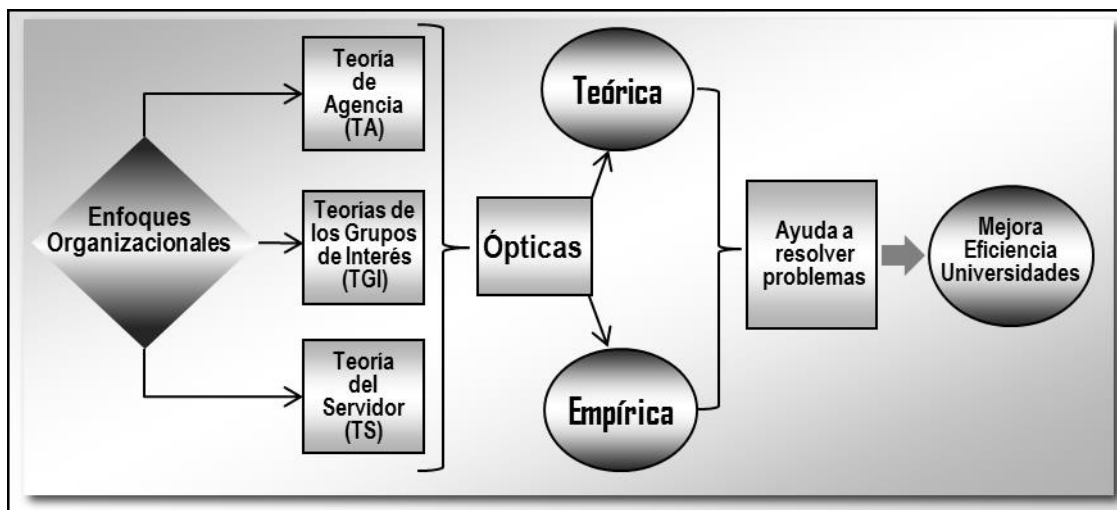


Figura 1. Aportes de enfoques organizacionales a la eficiencia universitaria.

## Desarrollo teórico

### *Cuestiones preliminares*

Diversas perspectivas teóricas tienen relevancia para el estudio de los gobiernos corporativos (GC) de las empresas, entre ellas podría indicarse que es probable que las más gravitantes sean la teoría de agencia (TA), la teoría de servidores (TS) y la teoría de los grupos de interés (TGI); además existen otras que al tenor de la revisión de la literatura, tienen una menor preponderancia, pero que también realizan su aporte para comprender las implicancias del GC, entre ellas se pueden mencionar: la teoría institucional (TI) y la teoría de dependencia de recursos (TDR). Para efecto de este trabajo, se realiza un análisis considerando tres de los principales enfoques teóricos, como son: la TA, TS y la TGI.

En este sentido, se observa que en las últimas décadas para el estudio de los gobiernos corporativos ha predominado la teoría de la economía de las organizaciones, donde se ubica la teoría de agencia y la teoría de los costos de transacción. La TA ha interpretado los comportamientos económicos que se derivan de la separación de la propiedad, el control y la gestión. Esta teoría no ha estado exenta de críticas, algunos sugieren que el valor de la TA no se extiende fuera de un contexto estrecho dominado por agentes egocéntricos que sólo buscan maximizar la riqueza a expensas del principal; otros, destacan la mirada negativa sobre la gestión,



al considerar que los administradores tienen un comportamiento utilitario y poco confiable (Produg, Filipovic & Kristo, 2010; Wiseman, Cuevas-Rodriguez & Gomez-Mejia, 2012;).

En contraposición, se ha diseñado como una alternativa a la TA, la teoría de servidores, la cual trata de una manera diferente de explicar y predecir las relaciones entre los gerentes y propietarios, indicando que los gerentes -como administradores- desarrollan confianza y compromiso con la organización. Por otro lado, la teoría de los grupos de interés hace esfuerzos para incorporar elementos de las teorías de las agencias y la de servidores (Donaldson & David, 1991; Smallman, 2004). Considerando estas cuestiones generales, en las próximas secciones se estudiarán las diversas teorías y su aplicación a los gobiernos universitarios.

## Teoría de agencia (TA)

En los últimos veinte años, se ha transformado en una teoría extremadamente útil, cuando se trata de estudiar y comprender las organizaciones, especialmente en lo relacionado con su respectivo gobierno (Swain & Chaudhury, 2021). Bajo este plano analítico, se identifican dos actores en la administración organizacional: el “principal” (o dueño), ente que debe confiar el gobierno institucional a un gestor, mandante y/o administrador (“agente”), con el cual tendrá información asimétrica y funciones de utilidad dispares. El problema más importante, será la confección de normas e incentivos, contratos tácitos o explícitos (mecanismos alineadores), que permitan asegurar un comportamiento del agente, coherente con las expectativas o intereses del principal, por medio de un reparto óptimo de los riesgos, bajo condiciones de incertidumbre (Holmstrom, 1979; Pérez-Calero, Guerrero-Villegas & Hurtado, 2017; Schiehl & Castrop-Martins, 2016). Esta teoría se conoce también con el nombre de Enfoque de Contratos o simplemente como Teoría Principal-Agente.

Existen dos aspectos claves que sustentan la TA; uno tiene que ver con el hecho de que en la relación entre agente y principal existe la factibilidad subyacente de que el máximo directivo (MD) se movilice primordialmente en consideración a sus intereses particulares, dejando en un segundo plano los del principal (fenómeno conocido como riesgo moral), y el otro aspecto, que este mandatario no tenga las competencias suficientes como para asumir eficientemente las tareas que se le encomendarán (hecho conocido como “selección adversa”) (Akerlof, 1970; Aslan & Kumar, 2014; Buchanan, Chai & Deakin, 2014; Cuevas-Rodríguez, Gomez-Mejia & Wiseman, 2012; Fama & Jensen, 1983<sup>a</sup>, Fama & Jensen, 1983<sup>b</sup>; Ganga-Contreras, 2005; Gómez, 2008; Guzman & Trujillo, 2011; Holmstrom, 1979; Milgrom & Roberts, 1993; Stiglitz, 1989).

En cuanto al riesgo moral, Eisenhardt (1989) menciona que, por medio de las relaciones contractuales, el principal tiene dos opciones básicas para controlar este elemento: comportamientos y resultados, ambos basados en los contratos previamente firmados (Kivistö, 2008; Kivistö, 2007).

Los problemas de selección adversa se solucionan mediante mecanismos de predictibilidad, proyección y señalización, elementos tomados prioritariamente de la teoría de juegos y también desde el desarrollo organizacional; la pregunta obvia que emerge es: ¿cuál se utiliza? Depende de quien hace el primer movimiento, si el agente o el principal (Kivistö, 2007). En esta línea de análisis, Pouryousefi & Frooman (2017), complementan indicando que a través de la reciprocidad es posible revertir los problemas de agencia.

De aquí se desprenden los costos de agencia y sus respectivas variables. Jensen & Meckling (1976) definen los costos de agencia como la suma de los costos de (1) monitorear al agente por parte del principal, (2) los costos unidos al agente, (3) las pérdidas residuales. Es en esta perspectiva, que los gobiernos universitarios centrados en el rector (agente) son presumiblemente más ineficientes que aquellos en los cuales el máximo cuerpo colegiado –o MCC- (principal) tiene una alta influencia y presencia en la gestión institucional.

En cuanto a las variables de agencia, estas se refieren a elementos post-contractuales, relacionados con el riesgo moral; Eisenhardt (1989) define estas variables clasificándolas en cinco categorías (1) cuantificación de



los resultados, (2) incertidumbre sobre los resultados, (3) planificación de las tareas, (4) conflicto de objetivos, (5) tiempo de la relación de agencia. De aquí se desprenden elementos a evaluar dentro de los gobiernos universitarios y su eficiencia en cuanto a los resultados.

Además, en el ámbito universitario, la TA es aplicable también en la relación instructor-estudiante; bajo este “lente”, la teoría puede proporcionar una idea de cuáles son los mecanismos más apropiados para evaluar el desempeño estudiantil, considerando las metas de la institución, la relación del instructor con la institución, en contrapartida con las actitudes e intereses del respectivo grupo de estudiantes (Smith, Zsidisin & Adams, 2005).

Es entonces, que para evitar los comportamientos oportunistas por parte del agente, aparecen los mecanismos alineadores, pudiéndose citar, por ejemplo: sistemas de control, sistemas evaluativos, marcos regulatorios, mercado de los directivos, tamaño, composición y funcionamiento de los máximos cuerpos colegiados, entre otros (Ganga-Contreras, Ramos, Leal & Valdivieso, 2015; Kao, Chiou & Chen, 2004; Wardhani et al., 2019).

### **Teoría del servidor (TS)**

Fue expuesta por Davis, Schoorman & Donaldson (1997), y define situaciones en las que los directivos no están motivados por objetivos individuales, sino que son administradores alineados con los objetivos del principal. En este enfoque, el modelo de persona es un directivo influenciado por la idea de que las conductas pro-organizativas, colectivistas, tienen una utilidad superior a las individualistas (Deb & Wiklund, 2017). En el plano de los gobiernos corporativos (GC), se postula que principal/agente establecen una relación colaborativa (Portalanza, 2013).

En cuanto a su génesis, los autores Verbeke & Kano (2012), indican que tiene sus raíces en la teología y se basa en conceptos provenientes de la psicología y la sociología, como: lealtad, generosidad y contribución social. Estos mismos autores proponen que en una misma organización pueden co-habitar la teoría de agencia con la teoría de servidores; por lo tanto, podría afirmarse que ambos enfoques ofrecen puntos de vista alternativos sobre la naturaleza humana y proporcionan prescripciones divergentes para la gobernanza, pero que pueden ser perfectamente complementarias. Ideas similares fueron expuestas previamente por Knapp, Dalziel & Lewis (2011).

Dentro de los factores psicológicos que se pueden mencionar destaca la identificación con la institución. Bajo esta lógica de análisis, tendrán una mayor identificación los que crearon la organización, es así, como los fundadores tendrán un mayor apego que los no fundadores y estarán más propensos a recibir compensación del tipo intrínseca, esto es plenamente aplicable a una organización compleja como la universidad.

Otro factor psicológico es la motivación, aspecto que implica reconocer que aquellos directivos que poseen una motivación intrínseca, tendrán un mayor nivel de pertenencia a la organización y estarán dispuestos a recibir una mayor compensación intrínseca (Pucheta-Martinez, Bel-Oms & Olcina-Sempere, 2016).

También resulta interesante exponer la opinión de Bammens, Voordeckers & Van Gils (2011), quienes señalan que la TS redirige el enfoque de los directorios hacia una relación de apoyo con los niveles ejecutivos. En una universidad, donde prevalecen las atribuciones colaborativas o de asesoramiento del Máximo Cuerpo Colegiado (MCC) hacia el equipo rectoral, esta teoría resultaría ser muy pertinente.

Bajo la misma línea de análisis previa, emerge otro aspecto interesante, manifestado por Eddleston, Kellermanns & Zellweger (2012), cuando indican que el comportamiento de servidores emerge como resultado





de las interacciones entre los líderes y los seguidores, esto implica, que esta actuación puede estar presente en organizaciones como las universidades, dado el liderazgo exigible a quienes dirigen la institución.

Por su parte, Henssen, Voordeckers, Lambrechts & Koironen (2014), realizan estudios que revelan que la autonomía del máximo ejecutivo de una organización es una determinante importante del comportamiento “servidor” y que esta relación sólo está mediada por la propiedad psicológica orientada al individuo.

La asunción principal de la TS es que las conductas de los ejecutivos están alineadas con el interés de los principales; de este modo, se centran en estructuras que facilitan y refuerzan el poder de los ejecutivos, relegando a un segundo plano la supervisión y el control (Davis et al., 1997; Donaldson & David, 1991; Marvel & Marvel, 2008; Vallejo & Puentes, 2014). Esto da argumento para sostener que en instituciones como las sin fines de lucro, esta teoría podría explicar mejor los gobiernos corporativos y sus relaciones, dado que los directivos se encontrarían más alineados con el principal, pudiendo existir información más simétrica e intereses convergentes (Boden & Rowlands, 2022).

Según la TS, el gobierno corporativo permite que la organización vaya en la dirección correcta, y en este sentido, considera tres supuestos claves en materia de gobierno corporativo y de la supervivencia de la organización.

- a) El gobierno corporativo debe girar en torno a la capacidad de conducir a los individuos dentro de la organización, para gestionar la organización de una manera que asegure su viabilidad a largo plazo.
- b) La dirección de una organización debe estar en función de los intereses de los diversos directores, incluyendo las partes interesadas (internas y externas). La implicación de este argumento es que los directores, que no pueden poseer derechos de propiedad directos sobre una empresa (Donaldson & David, 1991), son los que tienen un interés directo en la organización (por ejemplo, como los empleados de la organización que dependen de la organización de los salarios regulares).
- c) La viabilidad a largo plazo de la organización requiere que sus líderes implementen estrategias y prácticas que generen valor agregado a la organización.

Estos tres supuestos son aplicables en una organización como una universidad, es así como el Máximo Cuerpo Colegiado (MCC), confía la dirección de la administración a los funcionarios de la administración - Rector y los decanos- y la realización de la enseñanza y la investigación a los académicos adscritos a las facultades, institutos u escuelas, manteniendo al mismo tiempo una visión general de la institución. Lo que se espera es comprender la dinámica de los vínculos prevalecientes entre esos elementos y la calidad de la gestión (y el desempeño) en la universidad. El propósito continúa siendo la entrega de un soporte evaluativo para el desarrollo de estrategias organizacionales que conduzca a la creación de valor (Rodríguez-Ponce & Pedraja-Rejas, 2015).

El MCC desempeña un papel central en relacionar las necesidades probables del futuro a los recursos predecibles, tiene la responsabilidad de mantener y hacer crecer la dotación académica, la obtención de fondos de capital y de operación necesarios, entre otros aspectos. Con el fin de cumplir con estas funciones, el MCC debe funcionar con un sentido colaborativo involucrando a toda la organización; la dirección estratégica exitosa es un ejemplo de este sentido cooperativo. (Davis, Allen & Hayes, 2010; Davis et al., 1997; Filipovic, Podrug & Kristo, 2010; Marvel & Marvel, 2008; Pucheta-Martinez et al., 2016; Siebels & Knyphausen-aufseb, 2012; Walters, Le & Kroll, 2015).

### **Teoría de los grupos de interés (TGI)**

El término “*stakeholders*” fue introducido por Edward Freeman (1984) a principio de la década de los ochenta, constituyendo un efectivo aporte en las áreas de la estrategia, de la ética empresarial y de la



responsabilidad social corporativa; esto posibilitó sentar los cimientos de la teoría de los grupos de interés, aportando en su terminología y los niveles del concepto: el racional, de proceso y transaccional. (Anderson, 2015; Lu & Abeyssekera, 2017).

La TGI se puede utilizar para generar conocimiento acerca de los actores relevantes, entender su comportamiento, intenciones, interrelaciones, agendas, intereses y la influencia en los procesos decisionales (Ferrero-Ferrero, Fernández-Izquierdo & Muñoz-Torres, 2015; Schnackenberg & Tomlinson, 2016).

Esta teoría define a las organizaciones como un grupo de distintos participantes alineados tras un objetivo común. Los *stakeholders* son aquellos grupos o individuos que pueden afectar o verse afectados por el logro de los objetivos de la organización, por ello, además de los administradores y accionistas, se deben incluir a los empleados, clientes, proveedores, acreedores, las comunidades y el público en general (Chakrabarty & Bass, 2014; Hill & Jones, 1992). Para el caso de las universidades, Caballero, García & Quintás (2007) identifican estos actores en las universidades españolas, y al respecto distinguen: los sindicatos, profesores, antiguos alumnos, estudiantes actuales, personal administrativo, empresarios, administración pública, comunidad local y medios de comunicación.

Donaldson & Preston (1995) aportan una taxonomía que tipifica en normativa, instrumental y descriptiva: la normativa aborda el cómo debe la empresa relacionarse con sus grupos de interés, la instrumental se preocupa de lo que pasa si la empresa se relaciona con sus grupos de interés de cierta forma, y la descriptiva especifica la manera como se relaciona con sus grupos de interés (Jones, Felps & Bigley, 2007).

Se sostiene que la TGI, hace esfuerzos para incorporar elementos de las teorías de las agencias y la de servidores (Donaldson & David, 1991; Smallman, 2004); conteste con este planteamiento, se postula que los distintos intereses pueden ocasionar conflictos entre los directivos y los diferentes *stakeholders*, tal como lo indican Mitchell, Agle & Wood (1997), Barcellos & Gil (2010) y Mitchell, Agle, Chrisman & Spence (2011). La idea de gestionar a esos participantes sugiere que los directivos deben formular e implementar procesos que satisfagan a todos y cada uno de aquellos grupos que poseen un interés en el negocio (Middlehurst, 2004). Bajo esta perspectiva, la alta dirección tiene dos tareas fundamentales: (1) alinear y (2) guiar las acciones de cada participante en beneficio del grupo en su conjunto, lo cual lleva a la compañía hacia un futuro muchas veces impredecible, pero siempre con la obligación de satisfacer las necesidades de los principales grupos de *stakeholders*.

La consecuencia y requerimiento fundamental de la TGI para el gobierno corporativo, es que necesita estructuras de gobierno que promuevan la alineación no sólo entre los MCC y los directores, sino entre los agentes, los directores y las partes que tienen intereses más amplios, pero razonables, en la organización; por lo mismo, este enfoque multifacético exige, que la comprensión del gobierno corporativo debe responder a múltiples intereses en competencia. Por lo tanto, para la teoría de las partes interesadas, el gobierno corporativo es un requisito basal de un sólido desempeño organizacional (Donaldson & Preston, 1995).

Por otro lado, Perrault (2014) sostiene que las bases éticas de las culturas corporativas dan lugar a las culturas de los grupos de interés y esto explica en gran medida cómo las firmas distribuyen los recursos entre las partes interesadas. La cultura de las partes interesadas o grupos de interés proporciona consideraciones tanto para una cognición individual (gerentes) como colectiva (cultura de la organización); esta argumentación tiene concordancia con la teoría cultural que se fundamenta en la interacción entre individuos y entorno social, lo cual sugiere que la cognición y el comportamiento individual sólo pueden entenderse dentro del contexto social específico en el que se producen.

En el plano de la cultura de las partes interesadas, Jones y otros (2007) propone cinco tipos a saber: (1) partiendo de un extremo con la cultura de agencia, donde la orientación de la gestión es puramente egoísta y



sin conciencia moral, (2) luego la de egoísmo corporativo, en que predomina la maximización del beneficio de corto plazo, (3) la tercera cultura es la instrumentalista caracterizada por el interés propio, bajo una moral instrumental o estratégica, (4) también está la cultura moralista, caracterizada por un genuino bienestar por los grupos de interés normativos, su base es el pragmatismo moral y, (5) por último la cultura altruista, que es identificable por su prioritaria preocupación por las partes interesadas normativas y por una moralidad intrínseca pura.

La relevancia de las partes interesadas va desde no tener ninguna importancia en la cultura de agencia hasta adquirir una significancia central en la cultura altruista; en esta línea de análisis, cabe destacar que salvo en una cultura egoísta, las partes interesadas tienen preeminencia en cualquier tipo de cultura de las organizaciones. Ahora bien, las universidades por la dinámica de su quehacer deberían encontrarse en el grupo de culturas que Jones y otros (2007) llama ampliamente moralistas.

La preeminencia de las partes interesadas da razones para ahondar en los pilares de esta teoría, la cual se basa en tres hipótesis fundamentales.

- a) Los comportamientos de las partes interesadas son importantes porque influyen en los tipos de estructuras de gobierno adoptados (en particular los mecanismos de incentivos) (Freeman, Wicks & Parmar, 2004). La viabilidad en el largo plazo de las organizaciones depende de ese comportamiento, por lo tanto, el gobierno corporativo necesita generar beneficios para todos los grupos de interés, esto obliga a establecer estructuras de incentivos pertinentes para los grupos de interés y sistemas de información que promuevan la transparencia y muestren los resultados financieros y no financieros, al estilo de una "contabilidad triple línea de base". La teoría de las partes interesadas tiene como principio que las corporaciones deben rendir cuentas a todas sus partes interesadas y no solo a sus dueños (Anderson, 2015).
- b) Dificultad de satisfacer a los distintos grupos de interés, ya que cada uno posee distintos valores y expectativas de la organización, ya sean los grupos de interés internos o externos e incluso dentro de esta clasificación, a nivel de las partes interesadas internas, las expectativas de los directivos son diferentes a la de los empleados y por lo tanto subyacen comportamientos y vínculos diversos; como se indicó, estas relaciones pueden ser normativas, instrumentales y descriptivas (Donaldson & Preston, 1995; Freeman, 2010; Jones et al., 2007). La divergencia de intereses entre los *stakeholders* y los directivos (agentes), debería ser mitigado con sistemas que permitan proporcionar mayor información; tal como indica Silva, Azúa, Díaz & Pizarro (2008), mayor transparencia genera una disminución de la asimetría de información. En otras palabras, la responsabilidad fundamental de los ejecutivos es crear y distribuir valor de un modo sostenible, creando confianza, satisfaciendo los niveles de información para cada uno de los grupos de interés.
- c) Diferentes grados y tipos de poder ejercen las partes interesadas. Los grupos de interés se pueden distinguir por sus atributos; de acuerdo a Mitchell y otros (1997) estos son: el poder, la legitimidad y la urgencia. En las relaciones con las partes interesadas, el propio interés de las empresas está a menudo relacionada con el ejercicio del poder, el cual lo define Willer, Lovaglia & Markovsky (1997:573) como el potencial determinado estructuralmente para la obtención de beneficios favorecidos en las relaciones donde los intereses son opuestos. Para aumentar los resultados, las empresas con intereses propios con poder sobre sus partes interesadas se servirán de ella con absoluta impunidad, este poder puede provenir de los recursos concentrados y controlados, recursos esenciales para lograr el rendimiento y recursos que no tienen sustitutos viables. Por el contrario, las empresas pueden responder a las partes interesadas con la legitimidad, que es un fenómeno fundamentalmente moral, se postulan tres bases potenciales de





legitimidad: pragmática (similares al poder), cognitivas (habituales) y morales (evaluación normativa positiva) (Jones et al., 2007), la legitimidad es un bien común deseable en un sistema social construido en base a normas, valores, pensamientos y definiciones, además no implica poder, por lo tanto, un grupo de interés legítimo puede no ser significativo para los directivos de la organización (Mitchell et al., 1997; Suchman, 1995). El atributo urgencia se fundamenta en dos elementos, la sensibilidad al tiempo o temporalidad y la importancia de la reclamación o la relación con el grupo de interés, por ello, la urgencia Mitchell y otros (1997: 867) la define como el grado en el que las reivindicaciones de las partes interesadas requieren atención inmediata.

La teoría de grupos de interés o partes interesadas (*Stakeholders Theory*), tanto en su sentido original (Freeman, 1984), como en su versión revisada (Freeman, 2010; Freeman et al., 2004), ha sido aceptada como una herramienta de gestión para el desarrollo de la estrategia corporativa. A su vez, no ha estado exenta de críticas que apuntan a la vaguedad y ambigüedad de la teoría subyacente, a la utilización indiscriminada del término “partes interesadas” y la confusión en la definición sobre el “actor” relevante que refleje efectivamente el grupo de interés.

Esto conlleva a no perder la esencia del concepto “partes interesadas” expresado por Freeman (1984:46) como cualquier grupo o individuo que “puede afectar o ser afectados por el logro de los objetivos de una organización”.

Consciente de lo expresado previamente, resulta útil citar a autores como Fassin (2009), Duque (2009) y Schlange (2009), quienes -utilizando métodos gráficos- apuntan a ofrecer una conceptualización mejorada de la empresa y su entorno, las partes interesadas y sus interrelaciones. Fassin (2009), es aún más específico y tipifica los grupos en los reguladores (*stakekeepers*), los de presión (*stakewatchers*) y los constituyentes (efectivos grupos de interés o *stakeholders*); Duque (2009), por su parte, los utiliza para las universidades. Todos ellos aportan a lo establecido por Mitchell y otros (1997), que a partir de tres atributos, como el poder, legitimidad y urgencia, clasifican a los grupos de interés en definitivos, expectantes y latentes (Agle, Donaldson, Freeman, Jensen, Mitchell & Wood, 2008).

A partir de lo anteriormente expuesto, es razonable sugerir que los denominados grupos definitivos (Mitchell et al., 1997) o constituyentes (Fassin, 2009), formen parte de los gobiernos corporativos de las universidades. Más aún, se encuentra evidencia respecto a que, dentro de los gobiernos corporativos universitarios, resulta clave perfeccionar la gestión, considerando modelos de dirección y gobernanza, que estén sedimentados en procesos que consideren las articulaciones y relaciones público-privadas tanto a nivel regional, nacional e internacional (Fossatti & Danesi, 2018).

### **Análisis comparado de las teorías analizadas**

Las tres teorías centrales del gobierno corporativo analizadas muestran claras diferencias en aspectos fundamentales, algunas de ellas son sintetizadas en las tablas 1,2,3 y 4, sobre la base de los trabajos de Caldwell, Ranjan & Vollman (2006), Cornforth (2004) y Jones y otros (2007). En definitiva, dichos autores reconocen que el gobierno corporativo implica una serie de componentes relacionados entre sí y que se complementan mutuamente. Hay coincidencia en la necesidad de generar transparencia y rendición de cuentas por parte del gobierno corporativo. Además todas ellas son soporte para garantizar que el gobierno corporativo promueva la sustentabilidad a largo plazo de las organizaciones.

En la tabla 1, se realizan un parangón de los tres enfoques, en aquellas materiales que dan sentido a una teoría, como lo es la óptica de la ética, las disciplinas que la sustentan, los propósitos que persiguen, la visión



de largo plazo y otros aspectos que son fundamentales; todos los cuales permiten reconocer una teoría y diferenciarla de las demás.

Tabla 1. Comparación de las teoría de Gobiernos Corporativos en aspectos generales.

<b>Aspectos Comparativos (Nivel General)</b>	<b>Teoría de agencia (TA)</b>	<b>Teoría de Grupos de Interés (TGI)</b>	<b>Teoría de Servidores (TS)</b>
Enfoque ético de las teorías	Es teleológica y deontológica. Es decir, orientado a fines y conjunto de deberes.	Se enfoca en la ética del equilibrio y con sentido utilitario.	Se enfoca en la ética de la virtud, sobre la base de un compromiso con la sociedad.
Posición Moral	Condicional	Situaciona	De principios.
Bases disciplinarias	Finanzas y Economía de las organizaciones.	Sociología, economía, política y ética.	Psicología y sociología.
Objetivo de la organización	Maximizar los beneficios para los accionistas.	Mantener el equilibrio entre los participantes. Obtener ganancias con una distribución equilibrada.	Crear riqueza de largo plazo.
Enfoque considerando el tiempo.	Se enfoca en el corto plazo.	Se enfoca tanto a corto plazo como a largo plazo.	Su preocupación primordial es el largo plazo.
Visión	Protección del interés de los dueños.	Integración de los grupos de interés, incluyendo a los dueños.	Aumento de la riqueza de la organización para servir los intereses de todos.
Propósito de la creación de confianza	Competencia	Justicia	Integridad
Sentido de la información	Para conservar el poder.	Para identificar las compensaciones.	Para lograr sinergias.

Fuente: Adaptado de Caldwell y otros (2006); Jones y otros (2007).

Atendiendo a los parámetros analizados y considerando el tipo de organizaciones complejas que son las universidades, la teoría de grupos de interés (TGI) y la teoría de servidores (TS) se acercan más, desde el punto de vista teórico, a representar este tipo de instituciones, considerando que ellas, dado su sentido público se deben a la sociedad, por lo tanto, aspectos como la confianza, deben estar sustentados en la justicia y la integridad.

En la tabla 2 se realizan las comparaciones de las tres teorías, a partir de las premisas de los gestores o administradores. La función, sus aspectos motivacionales que se suscriben en la teoría y el compromiso con la organización, permiten caracterizar desde la lectura de las teorías, a los administradores de las organizaciones.



Tabla 2. Comparación de las teorías de gobiernos corporativos con respecto a los gestores.

<b>Aspectos Comparativos (nivel de gestores)</b>	<b>Teoría de agencia (TA)</b>	<b>Teoría de Grupos de Interés (TGI)</b>	<b>Teoría de Servidores (TS)</b>
Función del administrador.	Gestionar los intereses de los dueños.	Abogar por los intereses colectivos.	Integrador de intereses compartidos.
Función Principal del gestor.	Productor de Ganancias.	Mediador.	Servidor.
Motivación del Gestor.	El interés personal y de los dueños.	La equidad y las partes interesadas.	Las virtudes, valores y la sociedad.
Modelo motivacional.	Modelo económico con motivadores extrínsecos.	Modelo mixto con motivadores mixtos.	Modelo de auto-actualización con motivadores intrínsecos.
Compromiso del administrador con la organización.	Depende del cumplimiento de los propios intereses. Bajo nivel de compromisos.	Alta identificación y compromiso con la organización.	Alta identificación y compromiso con la organización.

Fuente: Adaptado de Caldwell y otros (2006) y Jones y otros (2007).

En una situación ideal, quien dirige y gestiona una organización como una universidad debería estar más cercano a la teoría de servidores, ya que los rectores como administradores deben desarrollar confianza y compromiso con la organización, y sus elementos motivadores deberían ser principalmente de carácter intrínsecos.

En la tabla 3 se realizan las comparaciones de las tres teorías, desde la óptica de los empleados. Como indica Caldwell y otros (2006), la gobernanza sustentable de una organización puede ser visualizada desde la mirada ética de los empleados de la organización, a ellos se les debe atribuir deberes éticos importantes. Por ello, lo que enuncian las teorías respecto de las personas que laboran en la organización, su papel o rol, la valoración de ellos y la visualización del futuro en la organización, constituye un aspecto de extrema significancia.



Tabla 3. Comparación de las teorías de gobiernos corporativos con respecto a los empleados o personal de las firmas.

<b>Aspectos Comparativos (Empleados)</b>	<b>Teoría de agencia (TA)</b>	<b>Teoría de Grupos de Interés (TGI)</b>	<b>Teoría de Servidores (TS)</b>
Supuesto sobre las personas.	Las personas son individualistas y maximizan su propia utilidad.	Las personas se preocupan de la equidad, la justicia y desean ser tratados en esos términos. La utilidad se mide de forma distributiva.	Las personas son auto-realizadas colectivamente. La utilidad se alcanza por los logros de la organización.
Papel de los empleados	Su papel es fundamentalmente instrumental. Producen valor en una relación de intercambio.	Es un grupo de interés interno que busca lograr un equilibrio en los beneficios. Son tratados a veces en contradicción con ese papel.	Son creadores de riqueza asimilables a propietarios y socios y reciben lo mejor que la empresa le puede ofrecer.
Valoración de los empleados	Los empleados tienen valor en la medida que añaden valor a la empresa	Los empleados son llamados grupos de interés, pero no son valorados igual a los demás	Los empleados se valoran como fines en sí mismo
Futuro de los empleados	La firma genera riqueza y esa riqueza beneficia a los dueños.	La empresa puede beneficiar a todos los grupos de interés y lo fundamental es generar el equilibrio.	La empresa crea valor para la sociedad y todas las partes interesadas mediante la maximización de la creación de riqueza a largo plazo.

Fuente: Adaptado de Caldwell y otros (2006).

En la tabla 4 se realizan las comparaciones de las tres teorías, desde la perspectiva de los directorios o Máximo Cuerpo colegiado en el caso de las universidades. Para ello, se especifica desde el ángulo de cada teoría, los intereses, el tipo de miembros y el rol.



Tabla 4. Comparación de las teorías de gobiernos corporativos con respecto a los Directorios.

Aspectos Comparativos (Directorios)	Teoría de agencia (TA)	Teoría de Grupos de Interés (TGI)	Teoría de Servidores (TS)
Intereses	Dueños y Administrador o gestor tienen intereses diferentes.	Los Grupos de Interés tienen intereses diferentes.	Dueños y administradores o gestores tienen cuotas de intereses.
Miembros del Directorio	Representantes de propietarios y socios	Representantes de los grupos de interés.	Expertos
Rol del directorio	Control- Salvar los intereses de los propietarios.	Político. Equilibrar las necesidades de los grupos de interés. Control de gestión.	Mejorar el desempeño. Gestión de apoyo.
Modelo	Modelo de Cumplimiento.	de Modelo de las partes interesadas.	Modelo de Asociación.

Fuente: Elaboración propia a partir de Comforth (2004).

En este caso, y considerando la complejidad de las universidades, las teorías son complementarias y se apoyan mutuamente, ya que el gobierno corporativo universitario implica una serie de componentes relacionados entre sí.

## Conclusiones

Las universidades enfrentan innumerables desafíos a partir de las nuevas exigencias que le impone la sociedad donde están insertas; uno de ellos dice relación con los mayores niveles de eficiencia, eficacia, efectividad y excelencia, que dependen del respectivo sistema de gobierno universitario. Es así, como se puede sostener, que el gobierno de las universidades y/o su gobernanza podría constituirse en un actor decisivo en el éxito o fracaso de estas entidades.

Existen múltiples aportaciones que se han transformado en basamentos teóricos pertinentes, cuando se trata de coadyuvar en el proceso de mejoramiento de la gobernanza universitaria.

Si bien en la literatura tiene un cierto predominio la TA, considerando la fortaleza para explicar los GC, para efecto de las universidades se requiere del complemento que aportan la TS y la TGI, principalmente en las diversas funciones de los máximos cuerpos colegiados, y que permiten un mejor o peor desempeño de estas instituciones.

Este trabajo trató de responder a los grandes desafíos que tienen las universidades, y se puede ultimar, a partir de la revisión teórica llevada a cabo, que una teoría particular por sí misma no es capaz de cubrir la gama de características que posee la dirección universitaria.

Si bien en la literatura predomina la Teoría de Agencia, como el enfoque de mayor fortaleza para explicar el gobierno corporativo y la dirección de las empresas, para el caso del estudio de la dirección de las universidades se requiere considerar el valor agregado explicativo que posee la Teoría del Servidor y la Teoría de Grupos de Interés puesto que ambas contribuyen, principalmente en las diversas funciones de MCC, permitiendo la mirada de instituciones con un mejor o inferior desempeño.





En efecto, se estima que los diversos enfoques analizados contribuyen como antecedentes que pueden ser útiles para buscar soluciones creativas (tanto para los *homo faber* investigación, como para quienes se dedican operativa y estratégicamente a la gestión de las universidades) a los problemas de eficiencia, eficacia y calidad que pueden estar enfrentando estas organizaciones súper complejas como lo son las entidades objeto de estudio, y en ese sentido, se pueden abrir nuevas rutas de investigación, especialmente en lo que se conoce como trabajo empírico, tales como el estudio de nuevas formas de generación de autoridades y de los equipos directivos, así como también la concepción de nuevos planteamientos respecto de la competencias directivas.

## Agradecimientos

Los autores Ganga-Contreras y Pedraja-Rejas, agradecen al proyecto Fondecyt Regular 1220568 de la Agencia Nacional de Investigación y Desarrollo (ANID) de Chile, del cual son coinvestigadores.

## Referencias

Agle, B., Donaldson, T., Freeman, e., Jensen, M., Mitchell, R., & Wood, D. (2008). Dialogue: Toward Superior Stakeholder theory. *Business Ethics Quarterly*, 18(2), 153-190. <https://doi.org/10.5840/beq200818214>

Akerlof, G. (1970). The market for "lemons": Quality uncertainty and the market mechanism. *The Quarterly Journal of Economics*, 84(3), 488-500. <https://doi.org/10.2307/1879431>

Anderson, J. (2015). How organization theory supports corporate governance scholarship. *Corporate Governance*, 15(4), 530-545.

Aslan, H., & Kumar, P. (2014). National governance bundles and corporate agency costs: A cross-country analysis. *Corporate Governance: An International Review*, 22(3), 230-251. <https://doi.org/10.1111/corg.12055>

Bammens, Y., Voordeckers, W., & Van-Gils, A. (2011). Boards of directors in family businesses a literature review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 13, 134-152. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2010.00289.x>

Barcellos, L., & Gil, A. M. (2010). Algoritmo Aplicado en el diálogo con los grupos de interés: un estudio de caso en una empresa del sector turismo. *Contabilidad y Negocios*, 5(10), 76-85.

Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=281621783006>

Boden, R., & Rowlands, J. (2022). Paying the piper: the governance of vice-chancellors' remuneration in Australian and UK universities. *Higher Education Research & Development*, 41(2), 254-268. <https://doi.org/10.1080/07294360.2020.1841741>

Buchanan, J., Chai, D., & Deakin, S. (2014). Agency theory in practice: a qualitative study of hedge fund activism in Japan. *Corporate Governance: An International Review*, 22(4), 296-311. <https://doi.org/10.1111/corg.12047>



Caballero, G., García, J., & Quintás, M. (2007). La importancia de los stakeholders de la organización: un análisis empírico aplicado a la empleabilidad del alumnado de la universidad española. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 13(2), 13-32.

Caldwell, C., Ranjan, K., & Vollman, P. (2006). Principal Theory and Principle Theory: Ethical Governance from the follower's perspective. *Journal of Business Ethics*, 66(2-3), 207-223.

Disponible en: <https://www.jstor.org/stable/25123826>

Capra, F. (2003). *Las Conexiones ocultas*. Barcelona: Anagrama.

Castillo, J. A., Ganga-Contreras, F. A., & Gallegos, A. (2022). Características e incidencia en la gestión de máximos cuerpos colegiados de universidades argentinas: percepciones de expertos. *Revista Colombiana de Educación*, (86), 119-152.

Chakrabarty, S., & Bass, E. (2014). Corporate governance in microfinance institutions: Board compositions and the ability to face institutional voids. *Corporate Governance: an International Review*, 22(5), 367-386.

<https://doi.org/10.1111/corg.12071>

Cornforth, C. (2004). The Governance of Cooperatives and mutual associations: a paradox perspective. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 75(1), 11-32. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8292.2004.00241.x>

Cuevas-Rodríguez, G., Gomez-Mejia, L., & Wiseman, R. (2012). Has agency Theory Run its Course? Making the theory more Flexible to Inform the Manegment of Reward Systems. *Corporate Governance: An International Review*, 20(6), 526-546. <https://doi.org/10.1111/corg.12004>

Davis, J., Allen, M., & Hayes, D. (2010). Is Blood Thicker than Water? a study of Stewardship perceptions in family business. *Entrepreneurship theory and practice*, 34(6), 1093-1116. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00415.x>

Davis, J., Schoorman, D., & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management*, 22(1), 20-47. <https://doi.org/10.5465/amr.1997.9707180258>

Deb, P., & Wiklund, J. (2017). The effects of CEO founder status and stock ownership on entrepreneurial orientation in small firms. *Journal of Small Business Management*, 55(1), 32-55. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12231>

Donaldson, L., & David, J. (1991). Stewardship theory or Agency theory CEO Governance and Shareholder returns. *Australian Journal of Management*, 16(1), 49-64. Disponible en: <https://EconPapers.repec.org/RePEc:sae:ausman:v:16:y:1991:i:1:p:49-64>

Donaldson, T., & Preston, L. (1995). The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and complications. *The Academy of Management Review*, 20(1), 65-91. Disponible en: <http://www.jstor.org/stable/258887>



- Duque, E. (2009). La gestión de la universidad como elemento básico del sistema universitario: una reflexión desde la perspectiva de los stakeholders. *Revista Innovar*, Especial en Educación, 25-42.
- Durán-Seguel, I., Gallegos, M., Ganga-Contreras, F., & Ahumada, C. (2021). El caso de becas Maule (Chile), decisiones estratégicas: un enfoque desde la responsabilidad social universitaria para el logro de ventajas competitivas. *Formación Universitaria*, 14(6), 41-50.
- Eddleston, K., Kellermanns, F., & Zellweger, T. (2012). Exploring the Entrepreneurial Behavior of family Firms: Does the stewardship Perspective Explain Differences? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(2), 347-367. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00402.x>
- Eisenhardt, K. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management*, 14(4), 432-550. Disponible en: <http://www.jstor.org/stable/258557>
- Fama, E., & Jensen, M. (1983a). Separation of Ownership and Control. *Journal of Law and Economics*, 26(2), 301-325. Disponible en: <http://links.jstor.org/sici?sici=0022-2186%28198306%2926%3A2%3C301%3ASOOAC%3E2.0.CO%3B2-A>
- Fama, E., & Jensen, M. (1983b). Agency Problems and Residual Claims. *Journal of Law and Economics*, 26(2), 327-349. <http://dx.doi.org/10.1086/467038>
- Fassin, Y. (2009). The Stakeholder model refined. *Journal of Business Ethics*, 84, 113-135. Disponible en: <https://www.jstor.org/stable/40294649>
- Ferrero-Ferrero, I., Fernández-Izquierdo, M., & Muñoz-Torres, M. (2015). Integrating sustainability into corporate governance: An empirical study on board diversity. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22, 193-207. <https://doi.org/10.1002/csr.1333>
- Filipovic, D., Podrug, N., & Kristo, M. (2010). *Assessment of relations between stewardship and stakeholder theory*. Annals of Daaam for 2010 & Proceedings of the international Daaam Symposium (págs. 1229-1231). Vienna: Daaam International.
- Fossatti, P., & Danesi, L. C. (2018). Universidades Comunitarias en Brasil: ¿Por qué hay que Perfeccionar su Modelo de Gestión? *Formación universitaria*, 11(5), 75-84. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062018000500075>
- Freeman, E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Freeman, E. (2010). Managing for stakeholders: Trade-offs or value creation. *Journal of Business Ethics*, 96(1), 7-9. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0935-5>
- Freeman, E., Wicks, A., & Parmar, B. (2004). Stakeholder theory and "the corporate objective revisited". *Organization Science*, 15(3), 364-369. <https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0066>
- Ganga-Contreras, F. (2005). Análisis preliminar del gobierno universitario chileno. *Revista Venezolana de Gerencia*, 10(30), 213-246.



Ganga-Contreras, F. A., Suárez-Amaya, W., Calderón, A-I., Wandersil, M., & Jung, H. S. (2019). Retos a la gobernanza universitaria: Acotaciones sobre la cuestión de la autoridad y la profesionalización de la gestión de las universidades. *Fronteiras*, 8(3), 435-456.

Ganga-Contreras, F., Quiroz, J., & Fossati, P. (2017). Análisis sincrónico de la gobernanza universitaria: una mirada teórica a los años sesenta y setenta. *Educación y Pesquisa*, 43(2), 553-568. <https://doi.org/10.1590/S1517-9702201608135289>

Ganga-Contreras, F., Ramos, M., Leal, A., & Valdivieso, P. (2015). Teoría de Agencia (TA): Supuestos teóricos aplicables a la gestión universitaria. *Revista Innovar*, 25(57), 11-26. <https://doi.org/10.15446/innovar.v25n57.50324>

Gómez, L. (2008). *Información Asimétrica: Selección Adversa y Riesgo Moral*. Actualidad Empresarial-Informe Financiero, (170), 1-4.

Guzman, A., & Trujillo, M. (2011). Políticas de incentivos relacionadas con la investigación: una revisión crítica desde la teoría de contrato. *Estudios Gerenciales*, 27(120), 127-145. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21222706007>

Heaton, S., Teece, D., & Agronin, E. (2023). Dynamic capabilities and governance: An empirical investigation of financial performance of the higher education sector. *Strategic Management Journal*, 44(2), 520-548. <https://doi.org/10.1002/smj.3444>

Henssen, B., Voordeckers, W., Lambrechts, F., & Koiranen, M. (2014). The CEO autonomy-stewardship behavior relationship in family firms: The mediating role of Psychological ownership. *Journal of Family Business Strategy*, 5(3), 312-322. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.01.012>

Hill, C., & Jones, T. (1992). Stakeholder - Agency Theory. *Journal of Management Studies*, 29(2), 131-154. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1992.tb00657.x>

Holmstrom, B. (1979). Moral Hazard and observability. *The Bell Journal of Economics*, 10(1), 74-91. <https://doi.org/10.2307/3003320>

Huerta-Riveros, P. C., Gaete-Feres, H. G., & Pedraja-Rejas, L. M. (2020). Dirección estratégica, sistema de información y calidad. El caso de una universidad estatal chilena. *Información Tecnológica*, 31(2), 253-266. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000200253>

Huerta-Riveros, P., Gaete-Feres, H., Yáñez-Alvarado, M., Pedraja-Rejas, L., & Leyton-Pavez, C. (2022). Experiencia en la implementación de un modelo de dirección estratégica en educación superior. *Revista de Estudios y Experiencias en Educación*, 21(46), 261-276. <http://dx.doi.org/10.21703/0718-5162.v21.n46.2022.014>

Jensen, M., & Meckling, N. (1976). Theory of the Firma: managerial behavior, agency cost and ownership structure. *Journal of Financial of Economics*, 3, 305-360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)



- Jones, T., Felps, W., & Bigley, G. (2007). Ethical theory and stakeholders-related decisions: The role of stakeholders culture. *The Academy of Management Review*, 32(1), 137-155.
- Kao, L., Chiou, J.-R., & Chen, A. (2004). The agency problems, firm performance and monitoring mechanisms: the evidence from collateralised shares in Taiwan. *Corporate Governance: An International Review*, 12(3), 389-402. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2004.00380.x>
- Kivistö, J. (2008). An Assessment of agency Theory as a Framework for the government university relationship. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 30(4), 339-350. <https://doi.org/10.1080/13600800802383018>
- Kivistö, J. (2007). *Agency Theory as a framework for the government- university relationship*. Tampere: Tampere University Press.
- Knapp, J., Dalziel, T., & Lewis, M. (2011). Governing top managers: Board control, social categorization, and their unintended influence on discretionary behaviors. *Corporate Governance: An International Review*, 19(4), 295-310. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-8683.2011.00845.x>
- Lu, Y., & Abeysekera, I. (2017). What do stakeholders care about? investigating corporate social and environmental disclosure in China. *Journal of Business Ethics*, 144(1), 169-184. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2844-5>
- Marvel, M., & Marvel, H. (2008). Government-to-Government contracting: stewardship, agency, and substitution. *International Public Management Journal*, 11(2), 171-192. <https://doi.org/10.1080/10967490802095870>
- Middlehurst, R. (2004). Changing internal governance: A discussion of leadership roles and management structures in UK universities. *Higher Education Quarterly*, 58(4), 258-279. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2273.2004.00273.x>
- Milgrom, P., & Roberts, J. (1993). *Economía, organización y gestión de la empresa*. Barcelona: Ariel S.A.
- Mitchell, R., Agle, B., & Wood, D. (1997). Toward a theory stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853-886. Disponible en: <http://www.jstor.org/stable/259247>
- Mitchell, R., Agle, B., Chrisman, J., & Spence, L. (2011). Toward a theory of Stakeholder salience in family firms. *Business Ethics Quarterly*, 21(2), 235-255. <https://doi.org/10.5840/beq201121215>
- Pedraja-Rejas, L., Rodríguez-Ponce, E., & Muñoz-Fritis, C. (2022). Human resource management and performance in Ibero-America: Bibliometric analysis of scientific production. *Cuadernos de Gestión*, 22, 123-137. <https://doi.org/10.5295/cdg.211569lp>
- Pérez-Calero, L., Sánchez, Guerrero-Villegas, J., & Hurtado González, J. M. (2017) The influence of organizational factors on board roles, *Management Decision*, 55(5), 842-871. <https://doi.org/10.1108/MD-12-2015-0566>
- Perrault, E. (2014). Zombies and originals: How cultural theory informs stakeholder management. *Business and Society Review*, 119(4), 447-471. <https://doi.org/10.1111/basr.12041>





- Pineda, P., & Celis, J. (2017). ¿Hacia la Universidad Corporativa? Reformas Basadas en el Mercado e Isomorfismo Institucional en Colombia. *Education Policy Analysis Archives/ Archivos Analíticos de Políticas Educativas*, 25(71), 1-32. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=275050047113>
- Portalanza, A. (2013). Gobierno Corporativo; Una Aproximación Teórica. *Saber, Ciencia y Libertad*, 8(1), 117-124. <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2013v8n1.1888>
- Pouryousefi, S., & Frooman, J. (2017). The Problem of Unilateralism in Agency Theory: Towards a Bilateral Formulation. *Business Ethics Quarterly*, 27(2), 163-182. <https://doi.org/10.1017/beq.2016.77>
- Produg, N., Filipovic, D., & Kristo, M. (2010). *Critical Overview of Agency Theory*. Annals of Daaam for 2010 & proceedings of the international Daaam symposium (págs. 1227-1229). Vienna: Daaam International.
- Pucheta-Martinez, M., Bel-Oms, I., & Olcina-Sempere, G. (2016). Corporate Governance, female directors and quality of financial information. *Business Ethics: A European review*, 25(4), 363-385. <https://doi.org/10.1111/beer.12123>
- Rodríguez-Ponce, E., & Pedraja-Rejas, L. (2015). Estudio exploratorio de la relación entre gestión académica y calidad en las instituciones universitarias. *Revista Interciencia*, 40(10), 656-663. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=33941643002>
- Schiehl, E., & Castrop-Martins, H. (2016). Cross-National Governance Research: A systematic review and assessment. *Corporate Governance: An International Review*, 24(3), 181-199. <https://doi.org/10.1111/corg.12158>
- Schlange, L. (2009). Stakeholder Identification in sustainability entrepreneurship: The rol of managerial and organisational cognition. *Greener Management International*, 55, 13-32.
- Schnackenberg, A., & Tomlinson, E. (2016). Organizational transparency: A new perspective on managing trust in organization-stakeholder relationships. *Journal of Management*, 42, 1784-1810. <https://doi.org/10.1177/0149206314525202>
- Siebels, J., & Knyphausen-aufseb, D. (2012). A review of theory in family business research: The implications for corporate governance. *International Journal Management Reviews*, 14, 280-304. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00317.x>
- Silva, B., Azúa, D., Díaz, P., & Pizarro, V. (2008). Influencias de los Inversionistas Institucionales en la Transparencia del Mercado de Capitales Chileno. *Academia, Revista Latinoamericana de Administración*, 40, 54-67.
- Smallman, C. (2004). Exploring theoretical paradigms it corporate governance. *International Journal of Business Governance and Ethics*, 1(1), 78-94. <https://doi.org/10.1504/IJBGE.2004.004898>
- Smith, M., Zsidisin, G., & Adams, L. (2005). An Agency Theory perspective on student performance evaluation. *Decision Sciences Journal of Innovate Education*, 3(1), 29-46. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4609.2005.00051.x>
- Stiglitz, J. (1989). Principal and agent. En J. Eatwel, M. Murray, & P. Newman, *The new Palgrave: allocation, information and markets* (págs. 241-253). London: Mcmillan.



- Suchman, M. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *The Academy of Management Review*, 20(3), 571-610. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080331>
- Swain, K. R., & Chaudhury, S. K. (2021). Corporate Governance and Agency Theory: A Bibliometric Review. *Pacific Business Review International*, 13(11), 110-119. Recuperado de: [http://www.pbr.co.in/2021/2021\\_month/May/11.pdf](http://www.pbr.co.in/2021/2021_month/May/11.pdf)
- Vallejo, c., & Puentes, R. (2014). Family firms as incubators for ethical behavior: An exploratory analysis. *Journal of management & organization*, 20(6), 784-807. <https://doi.org/10.1017/jmo.2014.55>
- Verbeke, A., & Kano, L. (2012). The transaction cost economics theory of the family firm: Family-based human asset specificity and the bifurcation bias. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(6), 1183-1205. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2012.00545.x>
- Walters, B., Le, S., & Kroll, M. (2015). Post-IPO governance and top management team rent generation and appropriation. *Journal of business research*, 68(1), 47-55. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.05.009>
- Wardhani, R. S., Taufiq, Fuadah, L. L., Siddik, S., Awaluddin, M., & Hadjri, M. I. (2019). Good university governance: Budgeting participation and internal control. *Asia-Pacific Management Accounting Journal*, 14(1), 1-17
- Willer, D., Lovaglia, M., & Markovsky, B. (1997). Power and Influence: A theoretical bridge. *Social Forces*, 76(2), 571-603. Disponible en: <http://www.jstor.org/stable/2580725>
- Wiseman, R., Cuevas-Rodriguez, G., & Gomez-Mejia, L. (2012). Towards a Social Theory. *Journal of Management Studies*, 49(1), 202-222. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2011.01016.x>