

**Francisco Ganga**  
*Universidad de Valladolid*  
*Chile*

## **GOBIERNO CORPORATIVO Y TEORÍA DE AGENCIA: EL CASO DE UNIVERSIDADES REGIONALES CHILENAS**

### **Introducción**

Las universidades son organizaciones complejas que se caracterizan por poseer múltiples relaciones e interrelaciones entre sus diversos recursos, especialmente en lo que tiene que ver con las “personas”.

Es axiomático que los megacambios que se suceden hoy en día en el mundo, han influido en la forma como las organizaciones deben ser gestionadas. Esta situación, indudablemente han afectado a las universidades.

De lo anterior se desprende que existen espacios relevantes para repensar las universidades en todas sus dimensiones, y el ámbito de la gestión es quizás una de las más vitales, dado que se constituye en el eje vertebrador de los objetivos de estas instituciones.

En este orden de cosas, la teoría sobre gobierno corporativo y el enfoque contractual o de agencia, se constituyen en bases teóricas sólidas para analizar desde un prisma estructural y relacional este tipo de organizaciones.

Nuestra intención es plantear fundamentos teóricos que nos permitan ligar por un lado, la realidad de las universidades chilenas y, por otro, la teoría del gobierno de las organizaciones, desde la perspectiva de la teoría de agencia.

### **I. Bases teóricas**

#### **1. El gobierno de la empresa<sup>1</sup>**

##### **1.1. Importancia del estudio del gobierno de la empresa<sup>2</sup>**

---

<sup>1</sup> En este trabajo se entenderán como sinónimos los conceptos “gobierno de la empresa” o “gobierno corporativo”.

Probablemente nadie discutiría que el crecimiento y desarrollo depende, entre otras cosas, de las competencias laborales y profesionales del capital más importante en una organización. Nos referimos a las personas, pues son en definitiva éstas las que marcan la diferencias competitivas y comparativas de una empresa, respecto a otras. Para lograr estas ventajas, se requiere que la organización desarrolle adecuadas estrategias, ya sea, para proveerse del capital intelectual más idóneo, como también para mantenerlo motivado e involucrado en el tiempo. Sin embargo, a pesar de los múltiples esfuerzos que realizan algunas empresas en estas materias, se percibe que uno de los ámbitos donde la especialización y la posterior asignación eficiente de los recursos han transcurrido y transcurren con mayor dificultad, es el de la propiedad y dirección de empresas (Salas 2002).

Por lo tanto, es indudable que estamos frente a un gran desafío, el cual tiene que ver con el logro de sistemas de gobierno y dirección de empresas elevadamente eficaces y eficientes, pues, de esta forma estaremos dando pasos claves para competir. Esta situación ha sido históricamente de un modo similar, pero a partir de las últimas décadas del siglo XX, esto se ha acrecentado, dado que los manejos adecuados de las empresas se han convertido en un factor estratégico medular de la competitividad, progreso y viabilidad de éstas.

Es claro que el agresivo incremento en las diferentes industrias, la trascendencia que ha tomado la calidad en la satisfacción de la demanda<sup>3</sup>, lo estratégico del capital humano, la importancia de respetar el medio ambiente<sup>4</sup>, el increíble desarrollo tecnológico<sup>5</sup>, la desaparición de las fronteras entre los países, la mundialización de la economía, ha conducido a que las empresas se replanteen

---

<sup>2</sup> Los conceptos de empresa, compañía u organización, se utilizarán como sinónimos en este trabajo, entendiéndose eso sí, que organización es el concepto genérico.

<sup>3</sup> En este mismo orden de cosas, se puede hablar del innegable protagonismo que ha logrado el cliente -también llamado por algunas organizaciones como usuario- quien exige servicios cada vez más excelentes y ojalá al mismo o menor precio.

<sup>4</sup> Desde hace bastante tiempo que algunos autores vienen postulando la necesidad de una economía sustentable o economía ecológica de mercado.

<sup>5</sup> El desarrollo tecnológico ha abarcado todos los ámbitos de la vida humana, pero principalmente la robótica, la información y las comunicaciones.

sus estructuras organizativas formales, tornándose prioritario el estudio del gobierno de la empresa.

En este orden de cosas se entiende el planteamiento de autores que han sostenido con mucha fuerza y diaphanidad, que la labor del gobierno corporativo es hoy más complejo y desafiante que nunca, sobretodo si se considera que han desaparecido las fuentes tradicionales de autoridad, situación que nos obliga a replantantearnos de manera creativa los nuevos roles que se deben asumir (Raghuram y Zingales 2003).

## **1.2. El gobierno de la empresa, desde el punto de vista conceptual**

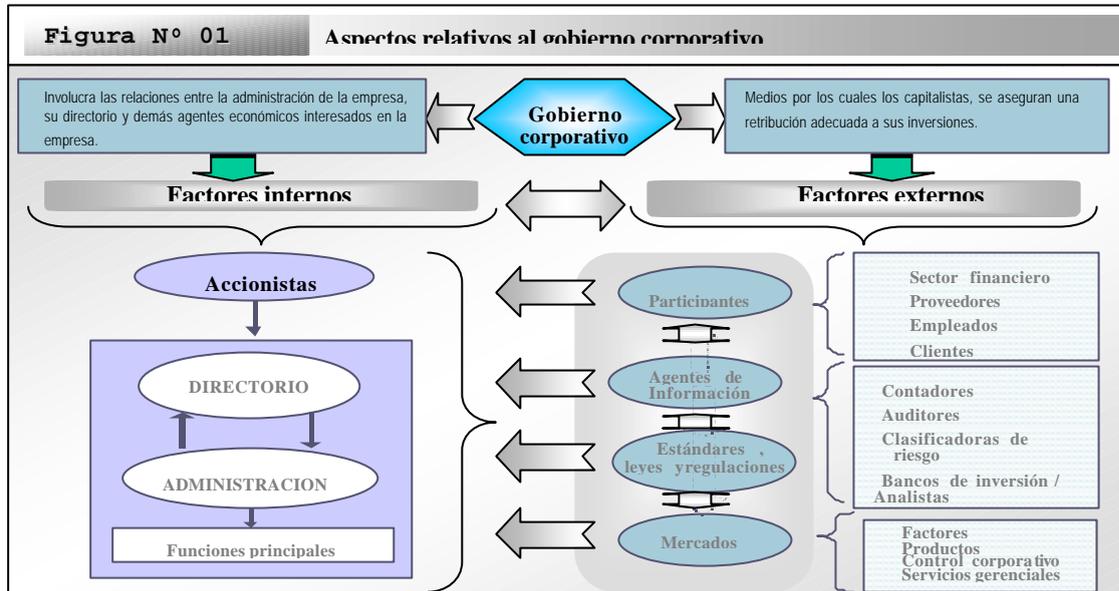
Entre los autores más citados, cuando se intenta una definición de gobierno corporativo, tenemos a Shleifer y Vishny (1997) quienes sostienen que el gobierno de las empresas tiene que ver con los medios a través de los cuales, quienes proporcionan fondos financieros se aseguran una retribución adecuada a sus inversiones.

Complementariamente se puede indicar, que el gobierno corporativo se vincula necesariamente con las políticas que regulan los derechos de los accionistas y las responsabilidades de los consejos de administración, sin dejar de lado la relación de la empresa con la sociedad. (Salas 2002; Bengoechea, 1996; Parisi, Godoy, Parisi 2000; Díaz 2003; Mathiesen<sup>(\*)</sup> 1999; Financial Times<sup>(\*)</sup> 1997; OECD<sup>(\*)</sup> 1999).

De lo desplegado, se puede derivar que el gobierno corporativo está afectado por factores tanto endógenos como exógenos, los cuales deben interrelacionarse en un contexto donde no todos los participantes manejan en proporción equivalente la información disponible. La siguiente figura, aclara lo indicado.

---

(\*) Estas definiciones fueron obtenidas de la siguiente dirección de internet: <http://www.encycogov.com/WhatsGorpGov.asp> (accesado en mayo 2004).



**Fuente: Diseño complementado, basado en Díaz (2003) y Shleifer y Vishny (1997)**

Al analizar más en detalle este tema, existen autores que sostienen que la información existente sobre gobierno corporativo, ha centrado tradicionalmente su atención en las relaciones contractuales entre aportantes de fondos (propietarios y acreedores) y dirección. El planteamiento que subyace bajo esta relación, es que una mayor eficacia en la supervisión y el control de la dirección, llevada a cabo a través de diferentes mecanismos de gobierno, supondrá una reducción de costes de agencia<sup>6</sup> que, en definitiva redundará en un mayor valor de la entidad (Azofra y Santamaría 2002). Esta óptica analítica tiene bastante lógica, toda vez que en ella pueden incluirse aspectos tan esenciales como el papel que juegan los directivos como pieza central de las relaciones contractuales, como influye la estructura de propiedad en el control de las actuaciones directivas, como afecta el diseño de los órganos de gobierno a la supervisión y resolución de conflicto, o más recientemente, si es factible repartir los derechos de decisión y control entre diferentes partícipes dentro del consejo de administración (Rajan y Zingales 1998).

A pesar de la profundidad de lo enunciado, no se puede terminar este punto sin bosquejar cuáles son en definitiva las aspiraciones principales del gobierno corporativo. En este orden de cosas y considerando las definiciones presentadas, es factible colegir que éste debe preocuparse de dos grandes propósitos a saber<sup>7</sup>:

- a) Proveer una estructura eficiente de incentivo a la administración, por medio del diseño de mecanismos alineadores que permitan la concordancia de los fines organizacionales con los fines de los gestores o administradores. Esto posibilitará una contribución apropiada al proceso de maximización del valor de la empresa, en un horizonte temporal de largo plazo.
- b) Fijar responsabilidades y otras salvaguardias que impidan que los administradores y accionistas controladores usen el control para extraer valor de ésta a expensas de los accionistas minoritarios. Este objetivo tiene una relevancia significativa, en aquellos casos de

---

<sup>6</sup> El tema de la teoría de agencia o enfoque contractual, es abordado en el punto N° 2 de este documento.

<sup>7</sup> Estos propósitos han sido tomados de los planteamientos de los autores: F. Parisi, R. Godoy y A. Parisi 2000

sociedades anónimas que son controladas por un solo accionista o grupo económico.

### **1.3. El “buen gobierno corporativo”**

#### **1.3.1. Algunas claves para asegurar un “buen gobierno corporativo”**

Entendido el gobierno de la empresa, como la relación que establece la compañía con sus dueños o accionistas, pero además con la sociedad en general; es válido en estas circunstancias, manifestar la necesidad de que éstos se conduzcan bajo la observancia ineludible de la transparencia la equidad corporativa y el cumplimiento de una serie de responsabilidades éticas al interior de la empresa. En otras palabras, el “buen gobierno corporativo”, se materializa cuando éste puede impedir y/o solucionar los conflictos de intereses que surgen entre los administradores y los accionistas.

Dentro de este contexto analítico, un elemento que pudiese destacarse, dice relación con la protección que debe brindársele al accionista minoritario. Este amparo debe ser el producto de un “mix” de múltiples factores que guarezcan en forma eficiente y eficaz los derechos de propiedad que tienen los accionistas. Entre esta pluralidad de constituyentes se podrían citar por ejemplo: la normativa legal societaria, las normativas legales específicas (cuando se trate de fusiones, adquisiciones o reorganizaciones de empresas), reglamentos internos etc. Todos estos linderos o marcos regulatorios, no deben descuidar el esclarecimiento de un apropiado equilibrio entre la mayoría y las minorías, de forma tal, que se restrinja al mínimo las factibilidades de abuso de los derechos que tienen los diversos participantes.

Michael Porter, uno de los estadounidenses que probablemente ha escrito más sobre estrategia y de los problemas de las empresas en general en los últimos años, identificó una serie de recomendaciones con el propósito de orientar el “buen gobierno corporativo”. Éstas se pueden observar en la figura siguiente:



**Fuente:** *Diseño propio, basado en Salas (2002).*

Adicionalmente se debe reconocer que existe una basta literatura, acerca del “buen gobierno corporativo” de la cual se puede desprender que un régimen de esta naturaleza, debe ayudar promover una utilización eficaz del capital de las empresas; estimular una buena relación entre los entes involucrados; fomentar la confianza, la transparencia y el respeto de los derechos de los accionistas; generar condiciones para que las empresas tomen en cuenta los intereses de un amplio rango de componentes, al igual que con la sociedad en la cual están insertos. Debe haber además nitidez en la definición de las responsabilidades y funciones del consejo de administración; fluidez, probidad e integridad de la información y; procesos comunicacionales efectivos con todos los “interesados”. (KPMG 2002; OECD 1999).

#### 1.4. Los consejos de administración

En la mayoría de las empresas, el principal órgano de gobierno o de gestión de la compañía, lo constituye el consejo de administración (CA). En esta calidad los CA deben constituirse en organismos de control y en factores de equilibrio entre los diferentes colectivos que son habitualmente parte de la empresa. Como

característica distintiva, está el hecho de que los CA delegan en los directivos la administración de la empresa, reteniendo derechos de selección y remuneración de directivos y la dirección estratégica de la empresa (Fama y Jensen 1983). Es importante plantear la posibilidad de que eventualmente los consejeros podrían alinearse a los intereses de los directivos, sin embargo, es el mercado de consejeros el que sirve como mecanismo inhibitor de estas prácticas, debido a que su capital humano y reputación se verían afectados, reduciendo su valor y las oportunidades de empleos en otros consejos (Fama 1980).

Considerando estas competencias y particularidades, los CA se convierten en los órganos disciplinarios de los altos directivos por delegación de los accionistas<sup>8</sup> quienes le transfieren la facultad y el poder de limitar, en el ejercicio de su labor supervisora, la discrecionalidad de los directivos. Su actuación influye directamente en el valor de la empresa, pues la amenaza ayuda a disciplinar a los directivos (Fernández y Gómez 1999).

Además se ha planteado que los CA, como principal mecanismo interno de resolución de conflictos dentro de la empresa (Jensen 1993), debe centrar su labor en la supervisión del comportamiento del equipo directivo. En este sentido, la literatura empírica sobre la cuestión, parece indicar que la eficacia del consejo en su labor supervisora, depende de factores como su grado de independencia, su tamaño, la existencia de comités específicos dentro del mismo o la confluencia en una misma persona (unitary leadership structure) de los cargos del principal directivo y presidente del consejo o chairman (Azofra y Santamaría 2002).

Junto a lo anterior, también se ha indicado con bastante razón, que los CA, en cuanto órganos de gobierno corporativo, deben ser más que meros entes de control de los gestores, "correas de transmisión" de los accionistas y otros grupos de interés, o guardianes de la legalidad (Álvarez 2003).

Pero en general, los códigos de gobierno corporativo establecen como principales funciones del consejo: la aprobación de la estrategia de la compañía; la

identificación de riesgos, vulnerabilidades, amenazas y oportunidades para el futuro de la empresa; la supervisión del negocio; el control efectivo de la gestión; la participación activa en la selección, evaluación, remuneración, mantención, desarrollo y sucesión del director general y los de los directivos de más alto rango jerárquico y; la protección de los intereses de los accionistas y de otros interesados legítimos (Fundación de Estudios Financieros 2002; Cuervo-Cazurra 1996).

### 1.5. El control corporativo

A juicio de Shleifer y Vishny (1995), el control corporativo es factible definirlo en strictu sensu, como el análisis de los medios por lo cuales los accionistas logran recibir una remuneración a la inversión realizada en la empresa.

Ahora, si analizamos el control corporativo, desde una perspectiva global, habría que indicar que éste comprende la supervisión de las relaciones entre cuatro grupos de la empresa<sup>9</sup>, cuyos comportamientos determinan los resultados de ésta y la distribución de los mismos (Cuervo-Cazurra 1996).

Por lo tanto, el control corporativo está orientado a comparar las acciones planificadas por los inversionistas, al momento de decidir la materialización de determinadas inversiones y los resultados que se vayan produciendo o que se produzcan finalmente. En la figura siguiente, se esquematiza lo expresado previamente.



***Fuente: Diseño propio, basado en Cuervo-Cazurra 1996.***

## **2. El problema de agencia en las organizaciones.**

### **2.1. Aproximación al enfoque de agencia.**

Como se ha expresado, el gobierno de las empresas es un tema que ha preocupado a los diversos autores del ámbito económico y de organización de empresas, desde hace más de un siglo. Los problemas se podrían buscar en las antiguas compañías por acciones que eran una forma organizativa creada por los comerciantes británicos en el siglo XVIII. Estas compañías de naturaleza privada emitían acciones susceptibles de negociación por parte de sus propietarios, los cuales sin embargo no podían actuar en nombre de la compañía, pues el control de la misma era competencia exclusiva de sus managers (Azofra 1999).

A partir de esas realidades se han estudiado y analizado las complicaciones que emergen producto de la separación entre la propiedad de la empresa y el control de ésta. El segundo factor (control), se encuentra en las grandes organizaciones a cargo de ejecutivos, quienes se enfrentan a la tentación de practicarlo a su favor, existiendo una multiplicidad de formas para hacerlo.

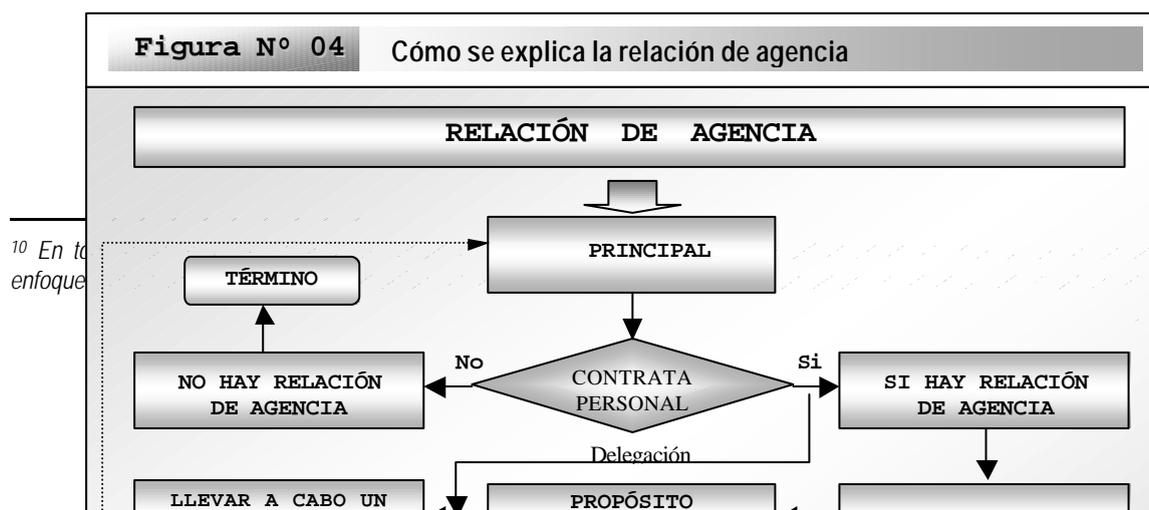
Dentro de este contexto, al parecer la perspectiva que mejor puede abordar esta problemática es la que viene del enfoque contractual o teoría de agencia, ya que lo desarrollado es un claro problema de agencia, donde el accionista inversor (que denominaremos principal), debe confiar la administración a un gestor, gerente o administrador (el que conoceremos como agente), con el cual tendrá claras asimetrías de información, intereses divergentes y funciones de utilidad dispares. Bajo este formato de análisis, el problema más relevante en el gobierno de la empresa, es la confección de normas e incentivos, contratos implícitos o explícitos, que alineen efectivamente el comportamiento de los agentes, directivos, con los deseos del principal, accionistas (Fernández y Gómez 1999).

Este será el gran desafío que se deberá emprender con el modelo "principal-agente", y para ello es prioritario comenzar por comprender lo que involucra la teoría de agencia. En este contexto resulta ineludible referirnos a los

profesores Michael Jensen y William Meckling (1976) quienes definen la relación de agencia como un contrato bajo cuyas cláusulas una o más personas (el principal/es) contratan a otras personas (el agente) para que realice determinado servicio en su nombre, lo que implica cierto grado de delegación de autoridad en el agente.<sup>10</sup>

También se puede señalar que la relación de principal/agente, opera en aquellas circunstancias donde un principal delega el control sobre algunos recursos a un individuo, que se le denomina agente, quien está obligado por un contrato formal o informal, a representar los intereses del delegador a cambio de algún tipo de retribución.

Para darle mayor claridad a las definiciones citadas, se ha confeccionado la siguiente figura.



***Fuente: Diseño propio, basado en Jensen y Meckling 1976***

De los antecedentes proporcionados, se puede inferir que los principales deben enfrentar básicamente dos peligros al llevar a la praxis, el proceso de delegar autoridad y responsabilidad para tomar decisiones, en otros individuos.

2.1.1. Riesgo que debe enfrentar todo empresario (principal), cuando decide contratar administradores para su negocio. En esta circunstancias, existe la factibilidad de que el agente no se comporte como el principal (es) desea (n) y actúe por lo tanto, encauzado según sus propios intereses<sup>11</sup>.

2.1.2. Riesgo de que el agente contratado no sea lo suficientemente competente<sup>12</sup>, es decir, que no tenga realmente las capacidades, intereses, habilidades y aptitudes requeridas, como para desempeñar en forma eficiente el cargo o la responsabilidad que se le han entregado<sup>13</sup>.

*realizadas por Ross y Williamson, los años 1973 y 1975 respectivamente.*

<sup>11</sup> *Este proceso se conoce técnicamente como "riesgo moral", tema que es abordado más adelante.*

<sup>12</sup> *En la perspectiva de Laurence Peters, es posible que el agente contratado hubiese llegado a su nivel de incompetencia.*

## 2.2. Características del enfoque de agencia.

Sintéticamente, y en el contexto de las características de este modelo, se sostiene que es factible distinguir por lo menos las siguientes<sup>14</sup>.

En primer lugar se debe reconocer que existen claramente dos actores: los agentes (que pueden ser las “personas que están dentro de la organización”, tales como, los directivos, ejecutivos, gerentes etc.) y el principal (relacionadas con las “personas que están fuera de la organización”, como es el caso de los inversionistas, clientes etc)<sup>15</sup>; las relación que se gesta entre estos dos entes es producto de contratos celebrados oportunamente, es decir, son de naturaleza contractual<sup>16</sup>; en este vínculo el agente tiene una posición de subordinación, sujeción o dependencia del principal; las motivaciones de las partes son distintas, existiendo por lo tanto conflicto de intereses y; están dispuestas a asumir diferentes niveles de riesgo. A su vez, se debe tener presente que el comportamiento del agente es determinante sólo en parte de los resultados, ya que se considera que el esfuerzo que realiza éste influye en los resultados o los beneficios que espera el principal, pero no en forma dominante, dado que ellos están dependiendo de las características del ambiente o entorno. Además se postula que los resultados deben ser perceptibles de manera objetiva por las partes involucradas. Otra de las cuestiones importantes que se plantean, es que bajo este enfoque se busca maximizar el beneficio esperado del principal, respetando las características de cada caso, pero incitando a que el agente tome las acciones que sean más óptimas, utilizando para ello sistemas de incentivos. Respecto de la información, también se debe destacar que ésta no es homogénea entre las parte<sup>17</sup>.

Finalmente, se debe considerar que uno de los problemas del principal es que él no puede monitorear, observar y supervigilar la acción del agente fácilmente o

---

<sup>13</sup> Técnicamente se conoce este proceso como “selección advena”, tema que se aborda más adelante.

<sup>14</sup> Características están basadas en Martín y Gutiérrez (2001) y aporte personal.

<sup>15</sup> Sin olvidar que estas relaciones pueden ser complementadas con lo indicado previamente por Vergés.

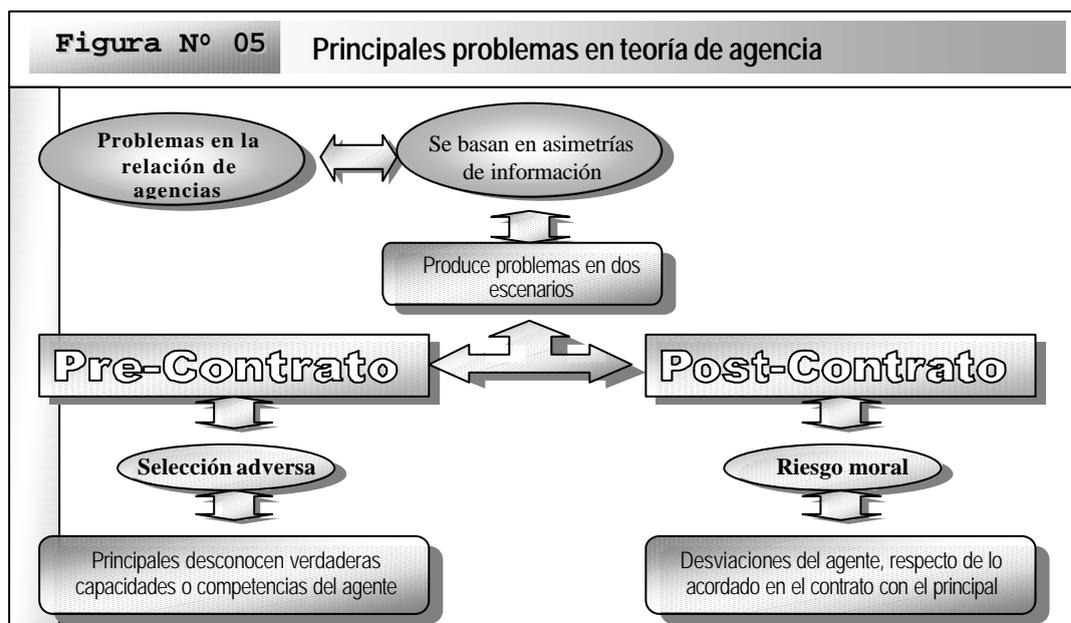
<sup>16</sup> Esta es la razón por la cual la teoría de agencia se conoce también con el nombre alternativo de enfoque contractual.

<sup>17</sup> Se dice que normalmente es el agente el que maneja mucho más información que el principal, siendo además ésta una de las razones por las cuales el principal debe confiar en el primero.

de manera perfecta, situación que lleva aparejado un coste<sup>18</sup> que debiera ser razonable, si es que se quiere asegurar viabilidad de la organización.

### 2.3. Algunos problemas de agencia

En la siguiente figura, se presentan en forma gráfica, siguiendo la lógica de un mapa conceptual, los principales problemas que se producen en una relación de agencia.



<sup>18</sup> En el siguiente punto se aborda el problema de los costes de agencia.

*Fuente: Diseño propio, basado en Cáraba (2000), Apreda (2001), Milgrom y Robert (1993)*

### **2.3.1. Asimetrías de información**

Como ha quedado de manifiesto, la existencia de asimetría de información en la teoría de agencia se ve expresada por múltiples razones, pero que evidentemente emergen cuando se realiza la delegación de la gestión en un agente, por parte del principal. En esta relación se manejan distintos niveles de información, dependiendo del rol que se esté ocupando.

Esta problemática se agudiza en aquellos casos donde existe más de un agente en diferentes áreas, los cuales tienen que ser supervisados por el principal, lo que limita a éste la posibilidad de mejorar la mayor cantidad de información que debe manejar de cada área. Si lo quisiera realizar, tendría que incurrir en diversos costos, por esto, en muchas entidades a los agentes se les pide un informe anual de su gestión, ya que si lo realizaran más seguido, esto provocaría al principal, incurrir en elevados costos de transmisión de información.

Estas asimetrías de información pueden darse en dos escenarios a saber: cuando existe asimetría ex-antes del contrato, se originan problemas de agencia, conocidos como "selección adversa"; y cuando esto ocurre ex-post del contrato, da lugar a problemas de agencia del tipo "riesgo moral". Ambas situaciones se abordan a continuación.

### **2.3.2. Selección adversa**

El problema de la selección adversa, es básicamente el proceso de ocultamiento de información, ex ante a la firma del contrato, y como es lógico, tiene efectos negativos en la relación contractual entre principal y agente

En este caso, el agente posee información privada sobre variables que afectan a la transacción y que el principal desconoce, pudiéndose citar como ejemplo, sus niveles de productividad.

Es por ello, que éste es un problema de asimetría de información entre las dos partes involucradas ya que se produce cuando existe un candidato dispuesto a ocupar un cargo dentro de la organización, el cual no entrega toda la información que es requerida por el principal.

El origen de esta problemática ocurre cuando se realiza una mala elección del candidato, por carencia de información, y éste no se ajusta a los requerimientos del dueño de la empresa, llevando a la organización a tener pérdidas de eficiencia (Pérez 1997; Apreta 2001).

### **2.3.3. Riesgo moral**

Puede entenderse por riesgo moral, al comportamiento del agente que es disímil a lo requerido por el principal, cuando se celebró el respectivo contrato; teniendo como principal efecto, el perjuicio de los intereses del principal, esencialmente en escenarios inciertos y con poca factibilidad de observar con precisión eventuales actuaciones y resultados del agente.

Es claro que el problema del riesgo moral, genera importantes inconvenientes al principal. Por ello, éste tiene que emprender acciones tendientes a aminorar el problema de agencia, a través de diversos mecanismos que por cierto son costos, los cuales se implementarán en la medida que la relación costo/beneficio se lo permita. Un mecanismo generalmente utilizado son las políticas de compensación a la dirección vinculadas a los resultados, como por ejemplos un porcentaje de las ventas, gratificaciones en relación al monto de utilidad, o bien que el agente de la alta dirección pueda tener participación en la propiedad de la empresa mediante la adquisición de acciones, etc.

De acuerdo a Milgrom y Robert (1993), el riesgo moral, es una forma de oportunismo post-contractual que aparece porque algunas acciones que afectan a

la eficiencia no son fácil y gratuitamente observables y así, la persona que las realiza puede elegir la persecución de su propio interés personal a expensas de los otros, sostienen además que en la relación de agencia, existe problemas de riesgo moral, debido a que el agente pueda utilizar maliciosamente las facultades que le han sido otorgadas por el principal o ante la existencia de contratos incompletos, para alcanzar objetivos personal en detrimento y a expensas del principal.

## **2.4. Los aportes e influencias del enfoque contractual o de agencia<sup>19</sup>**

Probablemente uno de los grandes méritos de la teoría de agencia o enfoque contractual, tiene que ver con el hecho de que si bien es cierto, ésta se desarrolló inicialmente en el ámbito de las finanzas, tampoco es menos cierto que rápidamente amplió su área de análisis e influencias, a la contabilidad, control de gestión, gestión de la producción, marketing y también los recursos humanos. Gracias a este presuroso crecimiento y a los aportes efectivamente realizados, en la actualidad, la teoría de agencia se ha convertido en una de las gramáticas más usadas en las ciencias de la gestión.

De manera específica y dado que nos interesa visualizar el enfoque desde el punto de vista de la organización y de los recursos humanos, se debería reconocer su visión individualista, donde lo que priman son los intereses de la persona y los diversos modos de satisfacerlos; empezando por explicar la relación de empleo, en términos de intercambio de derechos de propiedad entre el empleador y el empleado.

Junto a lo anterior, este enfoque trata de evitar los problemas acarreados por la selección de personal contraria a los intereses organizativos, y además puede destacar la importancia de considerar como inversión al capital humano, sobretodo cuando es específico (Pérez y Mozo 2000).

Adicionalmente, es imprescindible referirse, aunque sea sucintamente, a los ejes principales que configuran la agenda de investigación de este enfoque, ya que éstos nos clarifican su ámbito de influencia.

**2.4.1. Modelización de la naturaleza del comportamiento humano:** el propósito de este eje apunta a edificar un modelo del comportamiento humano integrador de los resultados obtenidos por las investigaciones realizadas por economistas, psicólogos y especialistas en ciencias neurológicas, en un intento por tratar de entender los comportamiento racionales y no racionales.

---

<sup>19</sup> Las ideas que se presentan a continuación, fueron extractadas del documento "La Teoría Positiva de la Agencia" del autor Gérard Charreaux. Éste fue proporcionado como material de estudio en la asignatura "Economía de los Recursos

**2.4.2. Estudios de los sistemas de medida de rendimiento, de remuneración y de promoción:** el objetivo de este eje es desarrollar una teoría de la gestión de los recursos humanos, en la que los directivos puedan basarse para planificar, organizar, dirigir, controlar y coordinar apropiadamente, los sistemas que factibilicen intraorganizacionalmente, un uso más óptimo de las personas.

**2.4.3. Estudio de las relaciones entre la estructura de tareas, las fronteras organizativas y la naturaleza de la tecnología:** la idea de este eje, es ayudarnos a comprender como los sistemas interrelacionados, basados en las organizaciones y en los mercados, dan la posibilidad de un aprovechamiento más adecuado y optimizado de las oportunidades que ofrecen las diversas tecnologías.

**2.4.4. Estudio de las relaciones entre los sistemas de gobierno, finanzas empresariales y del rendimiento organizativo:** este eje tiene como finalidad, comprender como influyen las relaciones de la empresa con sus proveedores de capitales o, más en general, con el conjunto de participantes o interesados (stakeholders) en el nudo de contratos, en las estrategias, en los procesos de toma de decisiones y en la creación y distribución de valor.

Finalmente se señalará, que esta teoría ha logrado desarrollar una metodología de la investigación original, en el campo de las organizaciones, fomentando los recursos a los estudios clínicos, como métodos de investigación especialmente válidos. Es así como se pueden desprender uno de los elementos más distintivos, el cual abarca dos dimensiones: Por un lado, de la teoría principal-agente, centrada exclusivamente en la modelización cuantitativa, y por otra, de los enfoques econométricos tradicionales.

En la figura N° 06, se expresa gráficamente lo expresado, en términos de las aportaciones, dimensiones e influencia de la teoría de agencia.



*Fuente: Diseño propio, basado en Fernández y Gómez (1999), Jensen y Meckling (1976) y Pérez y Mozo (2000)*

## 2.5. Paralelo entre las contribuciones y críticas al enfoque de agencia

En general, y tal como se ha expresado, son múltiples los aportes que esta teoría o enfoque, ha realizado, a la comprensión del comportamiento de los individuos dentro de las organizaciones, facilitando con ello la interpretación de una serie de fenómenos de la realidad empresarial; pero junto con ello, han emergido una serie de críticas. Para una mayor comprensión de esta perspectiva dual, en la siguiente figura se muestra un parangón con ambas formas de ver esta teoría.

| <b>Figura N° 07</b> Presentación de fortalezas y críticas al enfoque de agencia                      |  |
|--|--|
| <b>FORTALEZAS</b>  | <b>CRÍTICAS</b>  |
| Enfoque flexible, dado que se puede aplicar en las diversas áreas de la administración de empresas.  | Considerar el comportamiento de los individuos como oportunistas.  |
| En el ámbito de los recursos humanos, explica las relaciones de empleo, y los sistemas retributivos. | Los agentes, preocupados de maximizar su función de utilidad, se pueden olvidar de la gestión de la empresa.           |
| Ha desarrollado un metodología de trabajo original en el campo de las organizaciones.                | Puede generar egocentrismo en las personas, dado que el modelo no le da mucha importancia a los aspectos cooperativos. |
|  | Podría afectar la potencialidad de trabajar en equipo.   |
| Explica en forma clara las diversas relaciones que se dan entre los individuos.                      | Se centra principalmente en fracciones económicas de las personas.   |
| Se han realizado grandes aportes en el estudio de las ciencias económicas y financieras.             | Los estudios son de naturaleza estática, sin capacidad de explicar el fenómeno del cambio en las organizaciones.       |
|  | No considera los procesos de aprendizajes y de acumulación de conocimientos.   |

*Fuente: Diseño propio, basado en Pérez y Mozo (2000), Zulima (1999 ), Perrow (1998).*

### **3. Las universidades en Chile**

#### **3.1. Antecedentes generales**

Evidentemente los nuevos escenarios organizacionales, han complejizado abrumadoramente la educación superior en Chile, implicando ineluctablemente nuevos desafíos que deben ser asumidos. Estos contextos han determinado la necesidad de asumir el mejoramiento de la calidad de la educación terciaria en todos sus niveles y fomentar la igualdad de oportunidades tanto en el acceso como en la permanencia en el sistema, sin homogeneizar a las instituciones y atendiendo a una demanda creciente (Armanet 2000).

Pareciera ser que estamos frente a un gran conflicto puesto que el actual sistema de educación superior no ha resuelto los problemas de equidad y ha generado muchas oportunidades especialmente para aquellos que cuentan con los recursos económicos. Pero el resto de la población, debe optar por un sistema público que debe hacer grandes esfuerzos para mantener su excelencia académica y continuar por la senda no solo de la docencia, sino también de la extensión y sobretodo la investigación, siendo esta última área, en la mayoría de los casos, inviable en términos económicos (por lo menos en el corto plazo), razón por la cual el sistema privado privilegia primordialmente la docencia.

Actualmente existen antecedentes que muestran nítidamente las profundas transformaciones estructurales que han perturbado en forma drástica el panorama de este relevante sector de la sociedad.

A nivel general, es claro que estamos en un mundo que requiere ser observado con profundidad y detenimiento por las universidades, ya que se está

dando paso a un nuevo tipo de organización social –del trabajo, de los intercambios, de la experiencia y las formas de poder- que se ha dado en llamar una sociedad global de la información, sustentada por una economía cuya base es la utilización del conocimiento (Brunner \_\_\_\_\_<sup>20</sup>).

En un contexto más local, afectado obviamente por lo general, se podría citar el acelerado incremento en la cobertura del sistema universitario, que particularmente en Chile ha implicado que en las últimas décadas se haya pasado desde un 2% a un 3% promedio, a una cifra que bordea el 15% del respectivo universo geográfico. En esta misma dimensión Allard<sup>21</sup> sostiene que el alumnado de la educación superior se ha incrementado en la década de los 90” en 70%.

Esto se ha traducido un notable aumento del número de matriculados, tanto a nivel de pre-grado, como también en lo referente a los post-títulos y post-gradados. Un detalle de lo afirmado, es posible observarlo en la siguiente figura.

| <b>Figura N° 08 Matrículas en las universidades chilenas</b> |                           |              |                             |              |                            |              |                    |
|--|---------------------------|--------------|-----------------------------|--------------|----------------------------|--------------|--------------------|
| Año  | N° Matriculados Pre-Grado |              | N° Matriculados Post-Título |              | N° Matriculados Post-Grado |              | Total de matrícula |
|  | Us. Consejo de Rectores   | Us. Privadas | Us. Consejo de Rectores     | Us. Privadas | Us. Consejo de Rectores    | Us. Privadas |                    |
| 1.983  | 105.341                   | 2.708        | 151                         | 0            | 1.933                      | 0            | 112.116            |
| 1.985  | 108.674                   | 4.951        | 2.155                       | 0            | 2.299                      | 0            | 120.064            |
| 1.987  | 113.567                   | 7.652        | 3.309                       | 0            | 2.571                      | 0            | 129.086            |
| 1.989  | 102.185                   | 13.773       | 2.105                       | 0            | 1.300                      | 0            | 121.352            |
| 1.990  | 108.119                   | 19.509       | 1.931                       | 0            | 2.143                      | 0            | 133.692            |
| 1.991  | 114.698                   | 28.828       | 1.719                       | 0            | 1.475                      | 0            | 148.711            |
| 1.992  | 122.736                   | 40.690       | 2.926                       | 0            | 1.940                      | 0            | 170.284            |
| 1.993  | 138.267                   | 49.986       | 2.796                       | 0            | 3.283                      | 0            | 196.325            |
| 1.994  | 145.744                   | 59.994       | 2.166                       | 0            | 3.660                      | 0            | 213.558            |
| 1.995  | 154.885                   | 69.004       | 2.633                       | 207          | 4.332                      | 166          | 233.222            |
| 1.996  | 167.282                   | 77.212       | 4.032                       | 888          | 3.627                      | 465          | 255.502            |
| 1.997  | 175.641                   | 84.149       | 4.805                       | 758          | 3.643                      | 599          | 271.592            |
| 1.998  | 188.522                   | 86.061       | 5.807                       | 831          | 5.644                      | 805          | 289.668            |
| 1.999  | 195.372                   | 90.985       | 5.626                       | 826          | 5.576                      | 1.010        | 301.394            |
| 2.000  | 201.186                   | 101.386      | 7.611                       | 1.201        | 6.487                      | 1.218        | 321.089            |
| 2.001  | 213.905                   | 104.390      | 5.478                       | 1.146        | 8.143                      | 3.200        | 338.263            |

**Fuente: Diseño propio, basado en MINEDUC 2003.**

<sup>20</sup> Accesado en noviembre de 2003, de la siguiente dirección de internet: <http://www.mecesup.cl/difusion/revista/revista1B.pdf>

<sup>21</sup> Accesado en mayo de 2003, de la siguiente dirección de internet: [www.mecesup.cl/fset\\_difu\\_bolet.htm](http://www.mecesup.cl/fset_difu_bolet.htm)

Estos cambios producidos han posibilitado el emergimiento de una serie de problemáticas en la totalidad del sistema, de la misma forma, a permitido poner en la mesa de discusión la manera como se organizan las universidades, desde la perspectiva de su arquitectura organizacional, procesos involucrados y, por supuesto, la eficiencia y el rol que le compete en la sociedad chilena.

### **3.2. Las universidades públicas y las universidades privadas**

Otro de los condimentos que configuran esta nueva realidad universitaria, dice relación con la coexistencia del sector público y privado. Este último ha mostrado un elevado dinamismo presentando con ello un alto nivel de heterogeneidad en sus esquemas de funcionamiento, estructura de gobierno corporativo y por supuesto de la calidad.

Toda esta plétora de cambios requiere de un repensamiento de los actuales sistemas que rigen la educación superior, más aún si consideramos que en el año 1980 el DFL N° 1, estableció como único mecanismo de control la supervisión que debía efectuar el Ministerio de Educación a los estatutos de las nuevas instituciones. La carencia de una normativa más estricta en el ámbito de la creación de nuevas universidades posibilitó la germinación profusa de instituciones de educación superior.

De esta forma, nos encontramos con el hecho de que así como hasta el año 1980, sólo existían ocho universidades<sup>22</sup> en Chile, a partir del año 1990 esta cifra aumentó a un total de sesenta, llegando a sesenta y tres el año 2002<sup>23</sup>.

---

<sup>22</sup> Estas ocho universidades eran las siguientes:

- |  |   |
|--|---|
| 1. Pontificia Universidad Católica de Chile, | 5. Universidad de Chile,                      |
| 2. Universidad Austral de Chile,             | 6. Universidad de Concepción,                 |
| 3. Universidad Católica de Valparaíso,       | 7. Universidad de Santiago de Chile (ex UTE), |
| 4. Universidad Católica del Norte,           | 8. Universidad Técnica Federico Santa María   |

<sup>23</sup> Esta cifra disminuyó al año 2004, por el cierre de tres universidades privadas.

### 3.3. La nueva estructura educacional chilena

Complementario a lo expresado en el punto anterior, es relevante mencionar que previo al golpe de Estado del año 1973, en Chile las ocho universidades tradicionales eran las protagonistas de la educación post-media<sup>24</sup>, ya que entregaban un basto abanico de opciones formativas, incursionando inclusive en ofertas de carreras de nivel técnico superior<sup>25</sup>.

Con el quiebre del sistema democrático y la llegada al poder del régimen militar, comenzaron a gestarse una serie de mutaciones que provocaron la afloración de una basta gama de procesos, que reconfiguraron el contexto político, económico, social y los estilos de desarrollo de las universidades. Entre las decisiones que se tomaron, podrían citarse la supresión de las carreras técnicos-profesionales, se menguaron los aportes estatales directos y se generaron las condiciones para que las instituciones aplicaran políticas agresivas de cobros arancelarios, cuyos montos se acrecentaron en el tiempo.

También se podría anexionar el hecho de que a partir del año 1977, el gobierno militar inicia un cambio en la composición de sus colaboradores, debido a que se adicionan un número creciente de civiles para que asuman cargos ministeriales. Estos nuevos personeros fueron claves en la conformación de una nueva arquitectura política, la cual tenía alcances más globales en lo referente a las instituciones de educación superior.

De este modo se transitó hacia la denominada "Nueva Institucionalidad", proceso que culminó con la aprobación de una nueva Constitución Política en el año 1980. Ese mismo año, se estructuró una comisión interministerial, que tenía como finalidad primordial, abordar decididamente la modernización de la educación superior, teniendo como marco inspiratorio el pensamiento neoliberal y la doctrina de seguridad nacional.

---

<sup>24</sup> Se entiende por educación post-media, aquella que viene a posteriori de los ocho años de la denominada enseñanza básica y de los cuatro años de la llamada enseñanza media.

<sup>25</sup> Estas carreras tenían por lo general una duración de cinco semestres.

En este contexto, se dictaron entre el mes de diciembre de 1980 y noviembre de 1981 una serie de normativas que se constituyeron en verdaderos corpus legales de la época, con el claro propósito de transformar el sistema de educación superior, caracterizados por una posición nuclear de las universidades, por otro que fuese más vasto y diversificado, es decir, con mayores alternativas para los potenciales estudiantes.

Fue así como se diseñó una división vertical tripartita de instituciones, donde cada grupo tenía sus propios objetivos y orientaciones<sup>26</sup>. La siguiente figura esquematiza y clarifica este nuevo escenario educacional.



**Fuente:** *Diseño propio, basado en MINEDUC-Chile.*

En cuanto, a las estructuras que se definieron en esa época, es factible citar los mecanismos institucionales de regulación directa, como es el caso de las formas ideadas para financiar con fondos públicos las acciones que se deberían realizar en este sector, como a su vez, generar las condiciones privatizadoras; de forma tal, que se fomente la competencia en esta "industria" emergente.

De esta forma se produjo una apertura del sistema, que trajo consigo la gestación de nuevas instituciones. Esta situación trasladó la responsabilidad

<sup>26</sup> Para efectos de este trabajo, no se consideran en los análisis los Establecimientos de Educación Superior de las Fuerzas Armadas y de Orden, los cuales forman un cuarto componente del sistema.

en el crecimiento desde el sector estatal al privado y de paso, a cambiado la óptica de la problemática cuantitativa a la cualitativa.

Una mención especial merecen las universidades regionales, las cuales han debido realizar magnos esfuerzos para sobrevivir y lograr su afianzamiento. Lo anterior debido a las grandes limitaciones presupuestarias que han enfrentado, junto a modificaciones permanentes en la asignación de los recursos fiscales.

Es así como el mapa universitario ha quedado conformado por instituciones que albergan en su seno una amplia variedad de disciplinas, con un crecimiento uniforme y racional de éstas. Sin embargo, también es factible detectar algunas instituciones con mínima infraestructura y circunscritas a un par de áreas disciplinarias, las que generalmente están radicadas de manera principal en la docencia<sup>27</sup>.

En el hogaño, estamos en presencia de una multidiversidad de instituciones de educación superior, con diferentes niveles de cobertura, excelencia, posicionamiento, crecimiento y desarrollo. El sector se ha tornado hipercompetitivo, con universidades que han extendido sus tentáculos de manera transversal a las diferentes regiones.

#### **4. Gobierno corporativo y teoría de agencia en la universidades chilenas**

Por supuesto que las universidades, al igual que cualquier tipo de organización, necesitan de un sistema de gobierno que posibilite la planificación, organización, dirección y control de su quehacer inmediato como de largo plazo.

Se debe reconocer además, que siempre se hará imprescindible el gobierno corporativo, cuando se esté en un contexto donde una persona, o un grupo de personas, asumen la tarea de tomar decisiones que tienen efecto en un número determinado de individuo que son obviamente diferentes a los personajes que deciden.

---

<sup>27</sup> La mayoría de estas instituciones heredaron la calidad y los recursos restrictivos de sus matrices nacionales, esto es: la Universidad de Chile y Universidad Técnica del Estado.

Es así como en las universidades, se asumen sistemas de gobierno, donde se conjugan autoridades unipersonales y cuerpos colegiados. En el caso de las primeras, la autoridad máxima está representada por el Rector quien asume la administración académica, económica y financiera, en conjunto con el denominado "Equipo de Rectoría", el cual lo componen habitualmente el Prorector, el Vicerrector Académico y el Vicerrector de Administración y Finanzas.

Concomitantemente existen autoridades pluripersonales, como por ejemplo: las Juntas Directivas o Consejos Superiores y los Consejos Universitarios o Consejos Académicos; como los más relevantes.

En este orden de cosas, es donde es posible plantear que bajo el prisma de la teoría de agencia, en el campo de las universidades tradicionales, el principal lo constituye la sociedad quien delega sus atribuciones en un cuerpo colegiado que puede ser la junta directiva, el directorio o el Consejo Superior<sup>28</sup>. Son éstos quienes encargan la gestión a un agente, que para este caso, está representado por el rector.

Situación similar ocurre con las universidades privadas, con la salvedad que su junta directiva esta compuesta por representantes de los dueños o accionistas.

---

<sup>28</sup> Para el caso de las universidades en Chile, entenderemos por principal al máximo cuerpo colegiado (MCC).

## **II. Proceso de investigación**

### **1. Planteamiento del problema de la investigación**

#### **1.1. Enunciación del problema**

En general los investigadores del ámbito de la administración de empresas coinciden al manifestar que las organizaciones de todo tipo están inmersas en un entorno muy exigente, altamente competitivo y globalizado, lo cual las obliga a convertirse en unidades prestadoras de servicios elevadamente reflexivas y con grandes capacidades para hacer frente a las adversidades que se plantean en este nuevo escenario empresarial.

Se necesita por lo tanto “organizaciones inteligentes” que comprendan y se adapten a su entorno -el cual presiona con sus fuerzas políticas, económicas, culturales, ambientales, tecnológicas- pero, que además entiendan las relaciones e interacciones que se producen al interior de ellas, desarrollando por lo tanto habilidad para analizar críticamente su misión, sus estrategias, sus objetivos, su forma de conducción o liderazgo, su orientación al cliente externo e interno y, por supuesto, sus procesos y sistemas de gobierno, los que deben estar destinados a transformar con excelencia los insumos en productos o servicios de calidad, disponibles a los respectivos clientes.

En lo que dice relación con el gobierno corporativo, es necesario indicar que este tiende a ser complejo dada la multiplicidad de variables que se deben considerar, y al parecer, la teoría de agencia nos ofrece un amplio camino donde poder transitar, vía que se necesita, ya que en los sistemas de gobierno corporativo existen conflictos de intereses, problemas de confianza, asimetría de información y costes involucrados.

Las universidades, como organizaciones complejas, están inmersas en una situación similar al resto de las empresas, no escapando por lo tanto, a los desafíos esbozados, tornándose relevante analizar lo que ocurre con la gestión de las universidades y en forma específica con el gobierno universitario.

En Chile muchos expertos opinan que hay deficiencias importantes en este ámbito. Por ejemplo, para Marcela Pérez de Arce<sup>29</sup> (2000), la principal crítica a la gestión de los rectores se centra en la mala administración de la crisis financiera, que los ha impulsado a tomar medidas de optimización y generación de recursos (se mencionan como ejemplos el Proyecto de Reestructuración de la Universidad de Chile, que incluyó la exoneración pactada de unos 300 profesores, y el arriendo, en el caso de la USACH, de instalaciones para la enseñanza de pre y postgrado a instituciones privadas, quedando los alumnos seriamente limitados en el uso de éstas, así como la creación de nuevas carreras), medidas que habrían afectado negativamente a las universidades en otros aspectos.

Todo parece indicar que nuestras universidades necesitan tener retroalimentación, de forma tal, que se pueda entender como se están relacionando los diferentes instancias superiores de administración, y además, conocer otras formas o esquemas de gobierno, los cuales pueden perfectamente eficientar la gestión.

## **1.2. Formulación del problema y planteamiento de objetivos**

Planteadas las bases teóricas y enunciado el problema que nos preocupa, se pasa a desarrollar la metodología de análisis de la realidad planteada.

Como ha quedado de manifiesto, las universidades, en nuestro caso las chilenas, se enfrentan, al igual que las empresas, a retos importantes, en los que el papel del gobierno de estas instituciones es uno de los elementos de mayor interés a considerar, de ahí nuestro propósito al intentar plantear un modelo, de momento puramente verbal, que nos permita empezar a analizar el papel del gobierno de las universidades precitadas.

Centrándonos en el problema a estudiar, nuestra intención es contestar a las siguientes preguntas de carácter general:

---

<sup>29</sup> Socióloga e investigadora Foro de la educación superior en Chile.

- ⇒ ¿Cuál es la percepción de las autoridades, respecto del nivel de eficiencia del gobierno en las universidades chilenas?
- ⇒ ¿Cómo es la relación de agencia que se da entre los rectores y su máximo cuerpo colegiado (MCC)?

De aquí que nuestro objetivo explícito sea analizar, desde el punto de vista de la teoría de agencia y del gobierno corporativo, las relaciones que se producen entre los directivos superiores –rectores- y los MCC de las universidades chilenas, en el marco de las asimetrías de información, los intereses divergentes y la eficiencia del gobierno universitario.

Este objetivo general se desagrega en cinco grandes apartados, los cuales nos van definiendo el modelo a plantear:

- a) Determinar el nivel de existencia de asimetrías informativas entre los MCC y los rectores, de las universidades chilenas analizadas.
- b) Analizar las posibles divergencias entre los intereses de los “principales” de las universidades chilenas y sus directivos superiores.
- c) Evaluar la percepción por parte de los participantes, del nivel de eficiencia del gobierno universitario.
- d) Estudiar la percepción de los participantes, respecto de los principales mecanismos alineadores de intereses existentes en las universidades chilenas.
- e) Analizar los mecanismos de control interno y externo, que se utilizan en las universidades chilenas, para atenuar los problemas de agencia entre los MCC y los directivos superiores.
- f) Determinar la perspectivas y posición de los participantes, respecto de los factores externos (básicamente la legislación), y su efectos en la eficiencia de la gestión de las universidades chilenas.

## **2 Justificación de la investigación**

La investigación tiene en primera instancia una justificación teórica, dado que se toma como base un enfoque proveniente de la economía (como es la teoría de agencia) y se intenta una adaptación a un nuevo ámbito (en este caso a las universidades), especialmente en lo concerniente a su gestión, considerando para ello la información existente sobre gobierno corporativo.

Además tiene una justificación práctica, puesto que se realizará un análisis de las relaciones de agencia que se producen en tres casos de universidades regionales con distinto origen jurídico. Para ello se identificarán algunos aspectos asociados a la relación entre principal y agenter, con la finalidad de extrapolar, en alguna medida, los resultados al resto del sistema universitario chileno. A su vez, se espera generar información que pueda servir de base para ampliar el estudio al resto de las universidades regionales y tomar decisiones que posibiliten el logro de un mejoramiento cualitativo y cuantitativo del sector universitario.

### **3 Definición del tipo de investigación**

El tipo de investigación a utilizar es el denominado “estudio de casos”, puesto que se efectuará un análisis específico de tres universidades chilenas. Para ello, se intentará exponer una descripción de problemas, situaciones y/o acontecimientos que ocurren en el gobierno universitario de las instituciones seleccionadas y se aspirará además, a aterrizar en algunas recomendaciones que sirvan para mejorar la gestión de las universidades.

### **7. Formulación de hipótesis y variables**

Se plantearon una serie de hipótesis de trabajo e hipótesis descriptivas y frente a cada una de ellas se han definido tres tipos de variables a saber: variables independientes ( $V_{Ind}$ ), variables dependientes ( $V_{Dep}$ ) y variables intervinientes ( $V_{Int}$ ). Éstas se desarrollan a continuación:

#### **7.1. Hipótesis y variables dependientes e independientes**

##### **7.1.1. En cuanto a las asimetrías de información**

Una de las características distintivas del enfoque contractual, dice relación con la cantidad de información que maneja el agente respecto del principal, en una organización determinada. En este orden de cosas, se postula que claramente el primero maneja mucho más información que el segundo, produciéndose por lo tanto, las llamadas asimetrías informativas. Esta realidad se estudiará considerando la siguiente hipótesis.

**Cuadro N° : Hipótesis y variables relacionadas con las asimetrías de información**

| VARIABLES  | HIPOTESIS  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- <math>V_{Ind}</math>: Posición de los miembros de los cuerpos colegiados, en sus respectivas universidades.</li> <li>- <math>V_{Dep}</math>: Desconocimiento de información que si maneja el rector.</li> </ul>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- <math>H_1</math>: Tomando en consideración la posición que tienen los miembros de los cuerpos colegiados en sus respectivas casas de estudios, ellos habitualmente desconocen mucha información de su universidad, la cual habitualmente si es conocida por el rector.</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- <math>V_{Ind}</math>: Nivel de información del rector, respecto del máximo cuerpo colegiado.</li> <li>- <math>V_{Dep}</math>: Discordancia de las decisiones del rector, respecto del máximo cuerpo colegiado.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- <math>H_2</math>: Las decisiones del rector, son discordantes con las opiniones del máximo cuerpo colegiado, debido a que el primero, tiene más información que el segundo.</li> </ul>  |

### 7.1.2. Respecto del contexto universitario

Las universidades, por tratarse de un sistema abierto, necesariamente deben relacionarse con un medio que puede ser favorable u hostil a su desarrollo. Es por lo anterior que resulta importante determinar de algún modo, la percepción que tiene los actores de una universidad, respecto de este entorno. En el siguiente recuadro, se plantean algunas hipótesis.

**Cuadro N° : Hipótesis y variables relacionadas con el contexto universitario**

| VARIABLES | HIPOTESIS |
|-----------|-----------|
|-----------|-----------|

|  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- <math>V_{Ind}</math>: Información existente en el entorno universitario.</li> <li>- <math>V_{Dep}</math>: Conocimiento de la demanda por las carreras que ofrece cada universidad.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- <math>H_3</math>: Considerando la información existente en el medio o entorno universitario, la demanda por las carreras que ofrece cada universidad es perfectamente conocida.</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- <math>V_{Ind}</math>: Aportes económicos del Estado, a las universidades.</li> <li>- <math>V_{Dep}</math>: Disconformidad de las universidades por los montos recibidos.</li> </ul>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- <math>H_4</math>: En términos generales, las universidades que reciben aportes económicos del Estado, se encuentran disconformes con los montos que les son asignados.</li> </ul>          |

### 7.1.3. En cuanto a los intereses

Según la teoría de agencia, los intereses entre el principal y el agente, por lo general son disímiles, dado lo cual, resulta necesario estudiar estas diferencias, de tal forma que se pueda determinar el grado de divergencia de objetivos, pues, eventualmente esta situación puede conducir al agente (rector) a preocuparse por lograr prioritariamente sus intereses particulares. En este orden de cosas, el principal debiera buscar fórmulas motivacionales que conduzcan al agente a cumplir con las obligaciones contractuales acordadas.

En el recuadro siguiente, se definen algunas variables, con sus correspondientes hipótesis.

**Cuadro N° : Hipótesis y variables relacionadas con los intereses**

| VARIABLES  | HIPOTESIS  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- <math>V_{Ind}</math>: Nivel de participación del</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- <math>H_5</math>: El nivel de divergencia de intereses</li> </ul> |

|  |  |
|--|--|
| <p>rector en el máximo cuerpo colegiado.</p> <p>- <math>V_{Dep}</math>: Divergencia de intereses.</p>  | <p>entre el principal y el agente en las universidades estudiadas, depende de la mayor o menor participación del rector en el máximo cuerpo colegiado.</p>               |
| <p>- <math>V_{Ind}</math>: Capital humano del rector.</p> <p>- <math>V_{Dep}</math>: Divergencia de intereses entre rector y cuerpo colegiado.</p>                     | <p>- <math>H_6</math>: Mientras mayor sea el capital humano del rector, mayor será la divergencia de intereses con el cuerpo colegiado.</p>                              |
| <p>- <math>V_{Ind}</math>: Años de servicio del rector en su universidad.</p> <p>- <math>V_{Dep}</math>: Divergencia de intereses entre rector y cuerpo colegiado.</p> | <p>- <math>H_7</math>: Cuanto mayor sean los años de servicio que tiene el rector en su universidad, menor será la divergencia de intereses con el cuerpo colegiado.</p> |

#### 7.1.4. En relación a la eficiencia

Claramente uno de los principales objetivos de la teoría de agencia, dice relación con la formulación de planteamientos que posibiliten a las organizaciones alcanzar sus propósitos con altos niveles de eficiencia. Se entenderá por eficiencia, el logro de metas con una maximización de beneficios y una minimización de costos. Estos anhelos también deben estar presentes en el gobierno universitario, razón por la cual se plantean las siguientes hipótesis con las variables correspondientes:

**Cuadro N° : Hipótesis y variables relacionadas con la eficiencia**

| VARIABLES   | HIPOTESIS   |
|---|---|
| <p>- <math>V_{Ind}</math>: Autonomía del rector.</p> <p>- <math>V_{Dep}</math>: Eficiencia que se percibe en la gestión del rector.</p> | <p>- <math>H_8</math>: Mientras mayor es la autonomía del rector, mayor es el nivel de eficiencia que se percibe de su gestión.</p> |

|   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- <math>V_{Ind}</math>: Capital humano del rector.</li> <li>- <math>V_{Dep}</math>: Eficiencia que se percibe en la gestión del rector.</li> </ul>                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- <math>H_b</math>: La eficiencia que se percibe de la gestión del rector, esta determinado primordialmente por su capital humano (características profesionales).</li> </ul>                                   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- <math>V_{Ind}</math>: Experiencia previa del rector en cargos de alta dirección.</li> <li>- <math>V_{Dep}</math>: Eficiencia que se percibe en la gestión del rector.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- <math>H_{10}</math>: La experiencia previa del rector en cargos de alta dirección en otras organizaciones, es determinante en la eficiencia que se percibe de su gestión.</li> </ul>                          |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- <math>V_{Ind}</math>: Origen de la autoridad.</li> <li>- <math>V_{Dep}</math>: Mejor percepción de los resultados obtenidos en la gestión del rector.</li> </ul>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- <math>H_{11}</math>: Los rectores que son designados por el principal, logran obtener una mejor percepción de los resultados obtenidos en su gestión, que aquellos que son elegidos por los pares.</li> </ul> |

### 7.1.5. Relacionado con los sistemas de compensación

La motivación es clave, cuando se trata de lograr los propósitos organizacionales. Existen diversos mecanismos o herramientas utilizadas habitualmente para lograr que las personas actúen con involucramiento y entusiasmo en las tareas que se le encomiendan. Se pueden citar por ejemplo: el estatus, la autorrealización el desarrollo personal, la mayor o menor seguridad en el empleo, la posibilidad de promoción o ascenso, la capacitación y la formación, el financiamiento de viajes, etc. Pero además tiene su lado económico puro, lo cual se refleja en las remuneraciones que pueden percibir las personas.

En este contexto, es factible proponer las siguientes hipótesis, con sus correspondientes variables:

#### **Cuadro Nº 00: Hipótesis y variables relacionadas con los sistemas de compensación e incentivos.**

| VARIABLES   | HIPOTESIS  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- <math>V_{Ind}</math>: Sistemas de compensación e incentivos.</li> <li>- <math>V_{Dep}</math>: Diferencias en la ponderación que les da el agente, respecto del principal.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- <math>H_{12}</math>: En el sistema de compensación e incentivos, existen diferencias en cuanto a la importancia que le da el agente, respecto del principal.</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- <math>V_{Ind}</math>: Estatus y/o reputación.</li> <li>- <math>V_{Dep}</math>: Motivación de rectores para cumplir con objetivos.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- <math>H_{13}</math>: El estatus y/o reputación, es el componente que más motiva a los rectores para cumplir con los objetivos organizacionales.</li> </ul>              |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- <math>V_{Ind}</math>: Porcentaje del sueldo variable.</li> <li>- <math>V_{Dep}</math>: Obtención de mejores resultados.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- <math>H_{14}</math>: Mientras mayor es el porcentaje de sueldo variable que recibe el rector, mejores son los resultados que él logra.</li> </ul>                       |

#### 7.1.6. En cuanto al control

El control, entendido como el proceso de contrastar lo planificado con lo realizado o lo que está realizando, constituye un mecanismo óptimo que puede disponer el principal para estimular al agente hacia el logro de las metas previamente pensadas y definidas. En todo caso, dada la particularidad de las labores que debe realizar el rector, se transforma la labor de supervisar en algo costoso y difícil de operacionalizar.

Lo anterior hace que el control deba ser estudiado, de modo de identificar su grado de efectividad. Para ello se proponen las siguientes hipótesis, con sus correspondientes variables:

#### Cuadro Nº 00: Hipótesis y variables relacionadas con el control.

| VARIABLES   | HIPOTESIS   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- V<sub>Ind</sub>: Mecanismos de control de los cuerpos colegiados.</li> <li>- V<sub>Dep</sub>: Cumplimiento de los objetivos con eficiencia.</li> </ul>                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- H<sub>15</sub>: Los mecanismos de control que tienen los cuerpos colegiados, son insuficientes para asegurar que el rector, cumpla sus objetivos con eficiencia.</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- V<sub>Ind</sub>: Bajo nivel de control de organismos externos.</li> <li>- V<sub>Dep</sub>: Problemas de eficiencia en el sistema universitario (casos seleccionados).</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- H<sub>16</sub>: Uno de los grandes problemas de eficiencia que tiene el sistema universitario chileno (casos seleccionados), dice relación con el bajo nivel de control que existe de parte de organismos externos.</li> </ul> |

#### 7.1.7. Respecto de la legislación

Se ha incorporado un análisis de los marcos regulatorios, básicamente por los efectos que ha tenido la legislación en el sistema universitario chileno y porque al parecer existe un amplio disenso respecto de las bondades que ésta tiene.

Una opinión de los rectores y los máximos cuerpos colegiados resulta relevante y además pertinente, dado el nivel de conocimiento práctico que ello han acumulado.

En el recuadro siguiente, se presentan algunas hipótesis, con sus correspondientes variables:

**Cuadro Nº 00: Hipótesis y variables relacionadas con el control.**

| VARIABLES  | HIPOTESIS  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- V<sub>Ind</sub>: La actual legislación de la educación superior.</li> <li>- V<sub>Dep</sub>: Mejoramiento de la gestión de los rectores.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- H<sub>17</sub>: La actual legislación de la educación superior, ha permitido mejorar la gestión de los rectores.</li> </ul> |

|  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- <math>V_{Ind}</math>: La actual legislación de la educación superior.</li> <li>- <math>V_{Dep}</math>: Tendencia del sistema universitario hacia el modelo empresarial.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- <math>H_{18}</math>: Producto de la actual legislación de la educación superior, el sistema universitario chileno ha tendido en forma permanente hacia el modelo empresarial.</li> </ul>    |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- <math>V_{Ind}</math>: Implementación de mejoras en el sistema de educación superior chileno (casos seleccionados).</li> <li>- <math>V_{Dep}</math>: Mejoramiento de la eficiencia en el sistema universitario chileno.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- <math>H_{19}</math>: Para mejorar la eficiencia del sistema universitario chileno (casos seleccionados), es imprescindible implementar mejoras en materia de educación superior.</li> </ul> |

## 7.2. Variables intervinientes

Se ha considerado relevante para la investigación, incluir una serie de aspectos y situaciones que intervienen o están presentes, ya sea de manera positiva o negativa, en el proceso de interrelación entre las variables dependientes e interdependientes, previamente definidas, para cada una de las hipótesis formuladas. En el siguiente recuadro, se presentan estas variables.

**Cuadro N° : Variables intervinientes**

| INTERVIENEN POSITIVAMENTE   | INTERVIENEN NEGATIVAMENTE   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Las universidades están inmersas en un entorno competitivo similar.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Las universidades analizadas tienen diferente orden jurídico (privada, pública y privada con vocación pública).</li> </ul> |

|   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- Los tres corresponden a universidades regionales de la zona sur de Chile.</li><li>- Todas las universidades seleccionadas llevan más de una década de funcionamiento.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- El nivel de experiencia en cargos de administración superior universitaria, es disímil entre los rectores.</li></ul> |
|---|--|

## **8. Proceso de recopilación de información**

### **8.1. Fuentes de recopilación de información**

Básicamente se utilizan fuentes de información primaria, dado que se ha intentado obtener información directamente de las universidades seleccionadas para el estudio.

Pero además se utilizaron fuentes de información secundarias, referenciados principalmente por revisiones bibliográficas que abordan el problema de la gestión universitaria y los temas de la teoría de agencia y gobiernos corporativos.

### **8.2. Técnicas de recolección de información**

La técnica a utilizada es una encuesta directa (cuestionario/encuesta), que se aplicará a los rectores de la universidades seleccionadas y a los integrantes de sus respectivos cuerpos colegiados superiores.

El tipo de preguntas de la encuesta, corresponden en su mayoría, a aquellas con respuesta a “escala” (escala de Likert) y en menor proporción a preguntas “dicotómicas” y del tipo “abiertas”.

### **8.3. Planificación de la encuesta**

La programación de la encuesta consideró los siguientes pasos:

- a) Evaluación y consideración del problema, los objetos, justificación e hipótesis de la investigación.
- b) Decisión respecto de la información precisada.
- c) Evaluación de los recursos disponibles.
- d) Determinación del tipo de encuesta a aplicar.
- e) Diseño de la encuesta.
- f) Solicitud de sugerencias a expertos (“opinión de expertos”)

- g) Aplicación de la encuesta a una muestra piloto.
- h) Consideraciones de sugerencias y comentarios obtenidos luego de la aplicación de los dos puntos anteriores.
- i) Aplicación de la encuesta.

**9. Procesamiento de la información**

**10. Presentación, análisis y discusión de resultados**