



Sistemas de compensación e incentivos: opinión de rectores y miembros de los máximos cuerpos colegiados de las universidades chilenas

Francisco Ganga Contreras

Administrador Público con grado de Licenciado en Administración, Magíster en Administración de Empresas, DEA en Organización de Empresas y Doctor en Administración de Empresas. Académico de la Universidad de Los Lagos-Chile.

Email:fganga@ulagos.cl

Juan Felix Burotto

Abogado, con grado de Licenciado en Ciencias Jurídicas y Sociales, Epistemólogo, Miembro de Honor del Instituto Literario y Cultural Hispánico, Universidad del Estado de California, California, USA. Académico de la Universidad de Los Lagos-Chile.

Email: jburotto@ulagos.cl

Resumen

En este trabajo, se explora en torno a la percepción de los rectores y miembros de los máximos cuerpos colegiados de las universidades chilenas, acerca de los sistemas de compensación e incentivos, para los primeros, existentes en el sistema universitario de que se trata. En la especie, la investigación, inscripta en la Teoría de Agencia, asume en la nomenclatura pertinente que la figura del rector es la de un agente y que los máximos cuerpos colegiados presentifican al principal en cualesquiera de las instituciones estudiadas; ambos actores son tomados como unidad de análisis; luego de la encuesta de percepción se evidencian características que implican la utilización exclusiva de pruebas no paramétricas de sus resultados, lo que determinó la utilización de ciertas herramientas estadísticas -Prueba Chi-cuadrado de homogeneidad; Estadístico Tau-C y Tau-B; Prueba Kruskal-Wallis-

Tras el escrutinio de las percepciones catastradas de estos agentes y principales, se hace evidente que, en efecto y para ambos actores, los incentivos pueden ser eficaces como dispositivo morigerador de los comportamientos oportunistas del agente, supuesto básico del planteamiento teórico empleado en esta investigación.

Palabras clave: Sistemas de compensación, mecanismo de control interno, universidades, teoría de agencia, agente y principal.

Compensation and Incentive Systems: Opinions from Rectors and Members of the Highest Professional Organizations in Chilean Universities

Abstract

This work explores the perceptions of rectors and members of the highest professional organizations in Chilean universities regarding compensation and incentive systems existing in the university system under study. The research, related to the agency theory, assumes in the pertinent nomenclature that the figure of rector is that of an agent and that the highest professional bodies make the principal present in any of the institutions studied; both actors are taken as the unit of analysis. After the perception survey, characteristics were demonstrated that imply exclusive use of non-parametric tests for their results, determining utilization of certain statistical instruments: the chi-squared test for homogeneity, tau-c and tau-b statistics and the Kruskal-Wallis test. After scrutinizing the registered perceptions of these agents and principals, it becomes evident that, in effect and for both actors, incentives can be effective as moderating devices for the agent's opportunistic behaviors, a basic supposition of the theoretical statement used in this research.

Keywords: Compensation systems, internal control mechanism, universities, agency theory, agent and principal.

Introducción

La actual complejidad de lo universitario en Chile, tiene una de sus claves principales, si se piensa en su superación cualitativa, en la articulación de los gobiernos corporativos de las casas de altos estudios, por lo cual urge entender el desenvolvimiento de sus procesos gubernativos. Dentro de dicha perspectiva, es necesario observar las modalidades gubernamentales de lo universitario apelando a dispositivos teóricos que permitan un análisis riguroso y, dada esa necesidad, se usan en este trabajo los puntos de vista y posibilidades de modelamiento que dispensa la Teoría de Agencia; en dicho esquema se entiende que existe un agente, en este caso el rector, y un principal, aquí determinado máximo cuerpo colegiado (MCC), y que entre ellos existe una necesaria tensión derivada de las asimetrías de información e intereses contrapuestos. En la presente investigación de lo que se trata es de auscultar, si en la especie, entre los rectores y los MCC de las universidades chilenas y si, conforme al enfoque contractualista o de agencia, existen dispositivos compensadores e incentivos interesantes para los rectores y, seguidamente, si ellos son suficientemente significativos como para el alineamiento o enfilamiento de intere-

ses entre agente y principal como lo plantea la Teoría Contractual o de Agencia.

Para el presente emprendimiento se recogen y procesan las percepciones de rectores y miembros de lo MCC, en una muestra que, como se evidenciará, parece representativa para poder corroborar la tesis agencista pero, adicionalmente, entregar un dato sobre las subjetividades existentes en torno a la respuesta que reciben los agentes o rectores, en términos de incentivos, para su importante encomienda.

1. Fundamentos Teóricos

1.1. Bases primordiales

Tomando en consideración los desarrollos de la Teoría de Agencia, ineludiblemente se debe citar a Jensen y Meckling 1976 que definen la relación de agencia como un contrato bajo cuyas cláusulas una o más personas (el principal) contrata a otras personas (el agente) para que realice un determinado servicio en su nombre, lo que implica cierto grado de delegación de autoridad en el agente¹. De todas formas, no se pueden pasar por alto, los trabajos de Ronald Coase realizados en el año 1937, los cuales establecieron los cimientos del origen del enfoque contractual. Desde una perspecti-

1 La definición primaria de agencia, tomada desde el inglés, es la siguiente: We define an agency relationship as a contract under which one or more persons (the principal(s) engage another person (the agent) to perform some service on their behalf which involves delegating some decision making authority. If both parties to relationship are utility maximizers, there is good reason to believe that the agent will no always act the best of the principal (Jensen y Meckling, 1976: 5).

va diacrónica, también podrían citarse como documentos seminales, las aportaciones realizadas por Ross y Williamson, en los años 1973 y 1975 respectivamente. Como premisa sustantiva, es claro que este enfoque requiere necesariamente la cooperación entre individuos, como una forma de satisfacer las respectivas funciones de utilidad, expresándose a través de acuerdos contractuales. Es decir, el meollo de esta teoría está en definir el contrato más eficiente posible entre dos partes, de manera de poder dirigir adecuadamente esta relación, tomando como punto de partida las características de los entes implicados y el hecho de que los entornos altamente dinámicos e inciertos y los costes de consecución de información, no posibilitan un monitoreo eficiente del agente. En esta lógica, la teoría de agencia ofrece una apropiada explicación acerca de las relaciones de la empresa con el exterior, estudiándola en el contexto global de la economía de mercado y sus correspondientes mecanismos de control externo y también internos (Álvarez et al., 2000; Pérez y Mozo, 2000; Camarero, 2002).

Lo expresado previamente es prioritario, dado que en una relación de agencia, surgen dos tipos de riesgos:

El primero tiene que ver con la posibilidad latente de que el agente no se comporte como el mandante o principal desea, sino más bien actúe en función de sus propios intereses, hecho que resulta muy difícil para el principal poder monitorearlo. Lo anterior significa que como el principal no puede observar *ex-ante* las acciones del agente, no le resulta factible formular previamente condi-

ciones al respecto, a la hora de firmar el respectivo contrato; en estas circunstancias se habla entonces de “riesgo moral” (Holmstrom, 1979; Usategui, 1999; Cárcaba, 2001; Menéndez, 2001; Destínobles, 2002; Gorbaneff, 2003; Vera, 2003; Tarziján, 2003; Arévalo y Ojeda, 2004).

El segundo riesgo que aparece como resultado de las asimetrías informativas precontractuales, dice relación con la probabilidad de que el agente que se contrate sea incompetente para asumir con eficiencia la responsabilidad que se le ha entregado. Este fenómeno ocurre cuando en una relación entre principal y agente, el primero puede observar el resultado de la organización *ex - post*, pero desconoce *ex - ante* la distribución de probabilidades de su comportamiento y las características y competencias del segundo. En estas circunstancias y ante la deficiente información que existe sobre el futuro agente, por parte del principal, podrían materializarse contratos no eficientes, para las expectativas y objetivos trazados por los dueños o accionistas. Este hecho se conoce técnicamente como “selección adversa” o “antiselección” (Akerlof, 1970; Milgrom y Roberts, 1993; Usategui, 1999; Cárcaba, 2001; Menéndez, 2001; Vera, 2003; Hodge et al., 2003; Arévalo y Ojeda, 2004).

Por lo tanto, en una relación de agencia aparecen dos actores que tienen funciones e intereses diferentes, que pueden o no controlar el funcionamiento organizacional y que tienen o no información estratégica e intratérgica de las organizaciones.

A modo de corolario, es posible afirmar que la teoría de agencia intenta solucionar o eventualmente disminuir los costes vinculados a los problemas que emergen de la relación de agencia, para ello busca el diseño y materialización de contratos más eficientes que puedan concretarse entre principal y agente. En este orden de cosas, debe considerar una serie de supuestos sobre las personas, tales como: las divergencias de intereses, la mayor o menor aversión al riesgo, los propósitos, los niveles de información, entre otros. Pero junto a lo anterior, también requiere plantearse conjeturas sobre las organizaciones, como por ejemplo: los eventuales conflictos de objetivos, las asimetrías de información, el entorno o escenario competitivo, el rol de las personas, etc. En este sentido, de acuerdo con Eisenhardt (1989), los principales alcances y problemáticas que enfrenta esta teoría, pueden sintetizarse en la Tabla 1.

1.2. Mecanismos de control interno

La Teoría de Agencia, sostiene que el control corporativo posee herramientas que tienen como propósito alinear los comportamientos oportunistas del “*Agente*” que para el caso de las universidades en Chile es el rector, hacia los objetivos que tienen los máximos cuerpos colegiados (MCC), que haciendo el traslado hacia la nomenclatura del enfoque contractual, sería el “*Principal*”.

Dependiendo de donde se ejercen estos mecanismos, pueden ser clasificados en internos y externos. En el primer caso se encuentran principalmente las acciones que desarrollan los

consejos de administración, la designación de comités de auditoría y los sistemas retributivos que se utilizan para compensar a los directivos; a su vez, respecto de los mecanismos de control externo, se distinguen el mercado de los directivos, los mercados de capitales (específicamente el mercado de control corporativo), el sistema legal, político y regulatorio y los mercados de factores y productos (Jensen, 1993; Fernández y Gómez-Ansón, 1998; Manjón, 2000; Fernández et al., 2001; Maroto y Melle, 2001; Cuervo et al., 2002; Maroto et al., 2006). Todos estos mecanismos conforman el denominado gobierno de la organización y tienen una serie de características que no son análogas entre los países, dado que dependen del cuerpo normativo de cada uno de ellos, así como también de las diversas culturas institucionales.

Considerando que este trabajo se realiza esgrimiendo como base de análisis el sistema de compensación e incentivos, es útil referirse a estos elementos, aunque sea sucintamente.

1.3. Sistemas de compensación e incentivos

En una relación de agencia, y tal como ha sido expresado claramente, es normal que se produzcan divergencias entre el principal y el agente. Frente a ello, existen una serie de dispositivos que tienen como misión alinear los intereses de las partes. Estos mecanismos involucran costes, los cuales no pueden ser superiores a los beneficios reportados, pues una situación contraria implica el término de la relación entre principal y agente.

Tabla 1
Alcances principales de la teoría de agencia.

FACTORES					
Idea clave	Unidad de análisis	Premisas sobre las personas	Premisas organizativas	Problemas contractuales	Dominio de problemas
Las relaciones principal-agente deberían reflejar la organización eficiente de la información y los costes de asunción de riesgos.	Contrato entre principal y agente.	Con intereses propios, racionales y adversas al riesgo.	Conflicto parcial entre los participantes, eficiencia versa) como criterio de eficacia, asimetrías de información entre el principal y el agente.	Agencia (riesgo moral y selección adversa), distribución de riesgos.	Relaciones en las que el principal y el agente tienen diferentes objetivos parciales y distintas preferencias por el riesgo (ejemplo: retribución, regulación, liderazgo, integración vertical, precios de transferencia, etc.).

Fuente: Diseño propio, basado en Eisenhardt, 1989.

En este orden de cosas, aparece un problema vertebral, el cual tiene que ver con la necesidad de estructurar un sistema de relaciones estables, con visión de largo plazo y con viabilidad financiera, en presencia de comportamientos oportunistas o de atrincheramiento de los agentes. Es por ello que emerge con fuerza la necesidad de desarrollar un conjunto de mecanismos, alineadores y supervisores de la función del agente, con niveles adecuados de racionalidad, de tal forma que éste desempeñe tareas que son valoradas por el principal. Para alcanzar estos propósitos, se requiere de un esquema apropiado de incentivos, de instrumentos controladores, disciplinadores, de garantías y de procedimientos de resolución de conflictos, así como de las decisiones de inversión y financiamientos correspondientes (Kahn y Sherer 1990; Milgrom y Roberts, 1993; Banker et al., 1996; Fernández y Gómez, 1999; Banker et al., 1996; Bonner y Sprinkle, 2002; Lozano, 2005; Ortega-Argilés et al., 2006).

Al respecto, puede distinguirse una amplia gama de técnicas, para incentivar al agente a que se esfuerce a cumplir con lo estipulado en el contrato con el principal, como por ejemplo, una retribución que incorpore elementos variables, una evaluación de los resultados, una valoración sistemática de su desempeño, un sistema de desarrollo profesional, posibilidades concretas de ampliar las relaciones personales, seguridad en el empleo, ampliación de tareas y responsabilidades, incremento de las posibilidades de formación y/o capacitación,

financiamiento de viajes y pasantías, reputación o estatus, etc.

De lo anterior podría desprenderse, que si se identifican los sistemas de incentivos que más motivan al agente, el MCC podrá tomar decisiones en esa dirección, mejorando las posibilidades de neutralizar los comportamientos oportunistas u orientados a intereses personales del agente. Pero como la teoría de agencia parte del supuesto de la asimetría de información, es muy probable que en esta materia el agente y principal tengan percepciones diferentes, respecto de los sistemas de compensación e incentivos que se utilizan habitualmente para mejorar la gestión de las universidades.

En parte, son estas bases teóricas las que en definitiva se pretenden contrastar, al requerir la opinión de los rectores y miembros de los máximos cuerpos colegiados de las universidades de Chile.

2. Metodología

2.1. Delimitación de la investigación

Este trabajo tiene primariamente una delimitación de información, puesto que muchos rectores y miembros de máximos cuerpos colegiados (especialmente de universidades privadas), no quisieron entregar ningún tipo de información, dado que la consideraban de carácter privado, estratégico o confidencial; otros simplemente no quisieron contestar la encuesta, pues argumentaron restricciones de tiempo o “problemas de agenda”. Estos hechos, no dejan de llamar la atención, especialmente tratándose de un

sector, donde son precisamente los privados, los que exigen mayor transparencia en el manejo de la información.

Además, se puede indicar que hubo limitaciones, básicamente porque no es fácil acceder a los máximos ejecutivos de las universidades y a los miembros de los MCC, principalmente por la gran cantidad de compromisos académicos y de gestión que demandan sus respectivos cargos.

2.2. Población objeto de estudio

Para el caso de esta investigación, el universo que se proyectó utilizar, está constituido por la totalidad del sistema universitario chileno, lo que incluye a las universidades tradicionales (divididas en ocho antiguas y diecisiete derivadas) y las treinta y cinco universidades privadas, cuyo conjunto totaliza sesenta casas de estudios superiores, las que se distribuyen geográficamente de Arica a Punta Arenas, en una extensión territorial de más de 5.000 mil kilómetros. Sin embargo, las sedes de gobierno² se concentran en un 55% en la Región Metropolitana de Santiago, seguido por la V Región de Valparaíso, con un porcentaje que supera el 11%, y en tercer lugar, la VIII Región del Biobío, con un 10%. Es decir, sólo en tres regiones del país, se concentra el 76% del gobierno central de las universidades en Chile. Además se debe resaltar

que en cada región del país se cuenta con al menos una sede de gobierno universitario, con excepción de la VI Región del Libertador General Bernardo O'Higgins (la que cuenta con muchas sedes, sobretodo de universidades privadas) y la XI Región de Aysén del General Carlos Ibáñez del Campo (la cual sólo tiene algunos campus o unidades académicas menores de las Universidades Austral de Chile y de Los Lagos).

Si se analiza la distribución geográfica considerando sólo las universidades privadas, la concentración es aún mayor, debido a que nada menos que el 80% tiene su sede central en la Región Metropolitana, más abajo, con un porcentaje de concentración similar, se encuentra la Región de Valparaíso y la Región del Biobío, ambas con casi un 8%. Se completa la distribución geográfica con una universidad adicional; en la en la IX Región de la Araucanía (ver Figura 1).

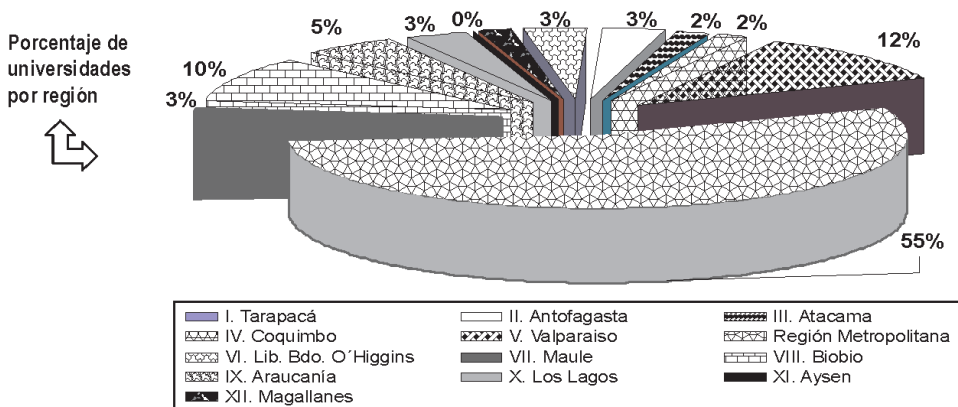
La alta concentración universitaria en la región metropolitana, es menos evidente cuando se analiza sólo el caso de las universidades tradicionales, dado que en esta situación, el porcentaje sólo llega al 20%, le sigue muy de cerca la Región de Valparaíso, con un 16%, estando también en tercer lugar en este grupo, la Región del Biobío con un porcentaje que llega al 12%.

En este sentido, se podría afirmar que la distribución es más simétrica,

2 Se entiende por sede del gobierno universitario, el lugar donde funciona la casa central de la universidad, es decir donde se encuentran los principales órganos de gobierno, tanto unipersonales como colegiados.

Figura 1
Distribución geográfica de las universidades en Chile.

Región	Universidades							
	Tradicionales antiguas		Tradicionales derivadas		Privadas		Total por región	
	Nº	% de Total	Nº	% de Total	Nº	% de Total	Nº	% de Total
I. Tarapacá	0	0,0	2	11,8		0,0	2	3,3
II. Antofagasta	1	12,5	1	5,9		0,0	2	3,3
III. Atacama		0,0	1	5,9		0,0	1	1,7
IV. Coquimbo		0,0	1	5,9		0,0	1	1,7
V. Valparaíso	2	25,0	2	11,8	3	8,6	7	11,7
Región Metropolitana	3	37,5	2	11,8	28	80,0	33	55,0
VII. Maule		0,0	2	11,8		0,0	2	3,3
VIII. Biobío	1	12,5	2	11,8	3	8,6	6	10,0
IX. Araucanía		0,0	2	11,8	1	2,9	3	5,0
X. Los Lagos	1	12,5	1	5,9		0,0	2	3,3
XI. Aysén		0,0		0,0		0,0	0	0,0
XII. Magallanes		0,0	1	5,9		0,0	1	1,7
Totales	8	100,0	17	100,0	35	100,0	60	100,0



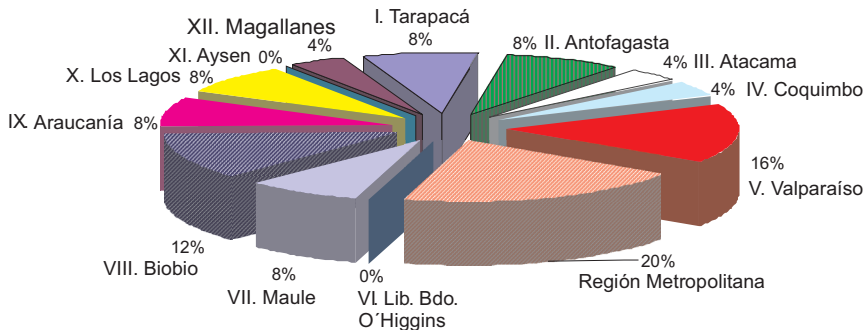
Fuente: Diseño propio, basado en Ministerio de Educación de Chile (MINEDUC) 2005, UES.cl 2005.

dado que, todas las regiones cuentan por lo menos con la sede de gobierno de una universidad tradicional, con excepción de la VI y la IX, que no registran sedes de gobierno universitario (ver Figura 2).

Ahora bien, si el análisis se circunscribe a las universidades tradicionales derivadas, las distribución territorial

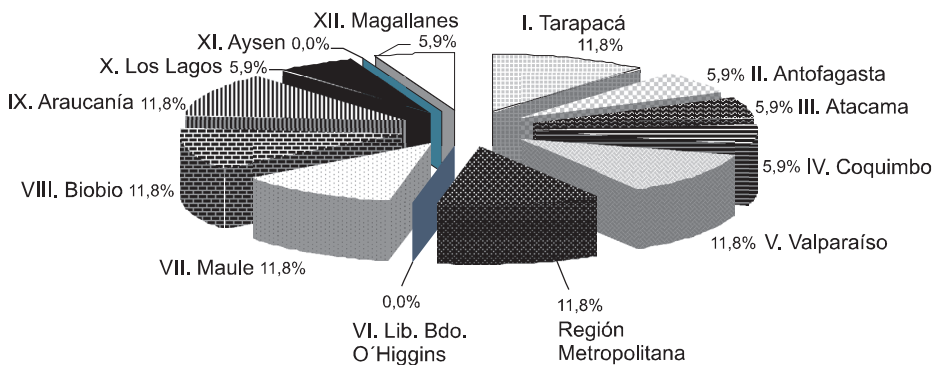
es mucho más homogénea, tanto es así, que de las trece regiones existentes en el país, seis concentran sólo un 11,8% cada una (cuya sumatoria alcanza un 70,8%); el porcentaje residual (prácticamente un 30%), se distribuye equitativamente en las cinco regiones restantes que tienen sedes de gobierno universitario (ver Figura 3).

Figura 2
Distribución geográfica de las universidades tradicionales en Chile.



Fuente: Diseño propio, basado en MINEDUC 2005, UES.cl 2005.

Figura 3
Distribución geográfica de las universidades tradicionales derivadas en Chile.



Fuente: Diseño propio, basado en MINEDUC 2005, UES.cl 2005.

Por lo tanto, de la población se han descartado seis universidades, por las razones que a continuación se explican:

- Dos de ellas (Universidad de Chile y la Universidad Católica, ubicadas en la Región Metropolitana), porque se encuentran en un rango de desarrollo y de complejidad organizacional que está muy por sobre la media de las universidades chilenas.
- Otras dos (Universidad Regional San Marcos y la Universidad Chileno-Británica de Cultura, la primera ubicada en la Región del Biobio y la segunda en la Región Metropolitana), porque son de reciente creación y tienen todavía muy pocos estudiantes. La primera fue creada el año 2003 y no sobrepasa los 500 estudiantes; la segunda fue creada en el año 2006 y aún no llega al centenar de matriculados, se-

- gún los datos del Ministerio de Educación de Chile (MINEDUC).
- Finalmente, se debe señalar que la Universidad Marítima de Chile (ubicada en la Región de Valparaíso) está en proceso de cierre y la Universidad La República (cuya sede principal se encuentra en la Región Metropolitana), se encuentra en observación, luego de problemas administrativos que fueron detectados en el año 2008 por el MINEDUC y, por lo mismo, no estaban en condiciones de entregar información.

De esta forma, se puede decir que el universo definitivo está constituido por 54 universidades, de las cuales, más de la mitad son instituciones laicas (28 universidades), casi un 20% tradicionales derivadas (17 universidades) y, un poco más del 10% universidades tradicionales antiguas (6), según lo expresa el siguiente gráfico (Figura 4).

2.3. Muestra objeto de estudio

Los fundamentos teóricos fueron contrastados en una muestra que se transformó en nuestro objeto de estudio; para ello, se ha buscado un diseño

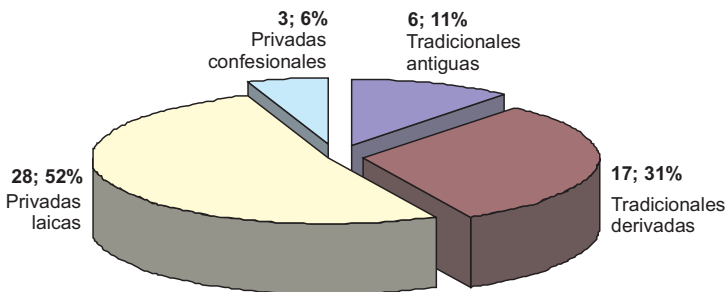
muestral que facilite la obtención de resultados, con un apropiado grado de confianza y un adecuado margen de error aceptable.

Considerando los criterios anteriormente señalados, se planteó para el análisis una población total de N=54 universidades, sin embargo, la muestra quedó finalmente constituida por un total de 29 universidades (que corresponde al 54% del universo) de las cuales 11 son privadas y el resto tradicionales (ver Figura 5).

En cada una de las universidades del sistema universitario chileno seleccionada para el estudio, se encuestó a su máximo directivo (rector) y además, a dos integrantes del máximo cuerpo colegiado (MCC), debiendo ser en lo posible uno interno y el segundo externo a la casa de estudios. De este ejercicio resultó que se recibieron un total de 77 respuestas, de las cuales 54 corresponden a la condición de Principal y las restantes son respuestas correspondientes a la categoría de Agente.

Siguiendo a Cesar Bernal (2006) y asentados en los datos presentados

Figura 4
Población objeto de estudio de las universidades en Chile.



Fuente: Diseño propio, basado en MINEDUC 2009, Universite.cl 2009.

anteriormente, juntamente con la utilización del cálculo de tamaño muestral en la fórmula para proporciones, la precisión de los resultados estaría dada por la siguiente expresión:

$$\varepsilon = Z \sqrt{\frac{p(1-p)}{n} \sqrt{\frac{N-n}{N-1}}}$$

Donde:

N=162 (54 universidades por 3 representantes de los 3 estamentos)

n= 77, (23 Rectores, 28 MCC Internos y 26 MCC Externos)

p= 0,5 (proporción de individuos que presentan la información requerida).

Se utiliza concepto varianza máxima.

Z=Coficiente de Confianza del 95%.

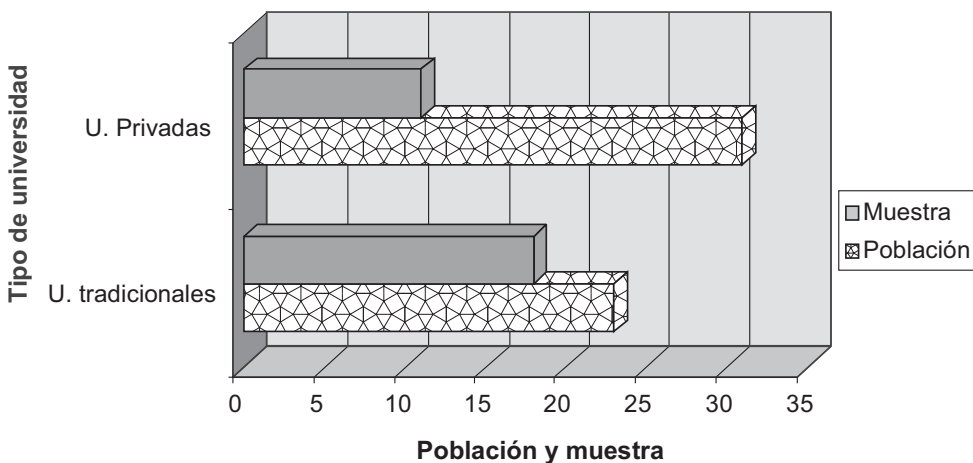
$$\varepsilon = 1,96 \sqrt{\frac{0,5(0,5)}{77} \sqrt{\frac{162-77}{162-1}}}$$

$$\varepsilon = 0,0811$$

2.4. Técnicas de recolección de información

En el caso de las fuentes de información primaria, se propuso como técnica de recolección de información, un cuestionario con preguntas de alternativas en una escala de cinco niveles que van desde “muy importante” a “muy poco importante”. Este instrumento fue aplicado a una muestra de rectores de las universidades chilenas. Además, este cuestionario se aplicó a dos miembros de los máximos cuerpos colegiados, siendo en lo posible, uno de ellos interno y el otro externo (el total de encuestados fue de cincuenta y cuatro). Se ha realizado la indagación anterior, sobre la base del supuesto de que la calidad de principal de los MCC en las universidades chilenas es perfectamente sostenible pese a las diferencias entre universidades privadas y tradicionales y, dentro de éstas, las estatales.

Figura 5
Porcentaje de encuestas recibidas por tipos de universidades.



Fuente: Diseño propio, basado en encuestas recibidas 2009.

En efecto, siendo la condición jurídica que las universidades en Chile no persiguen fines de lucro, es evidente que en el principal de las universidades privadas, los MCC están compuestos por un miembro interno y un segundo externo o independiente de la institución, personas directamente relacionadas con el acto de emprendimiento, esto es los inversores -accionistas o no-, que le dan nacimiento y sostén a la casa de estudios de que se trata, como en cualquier empresa que se ejemplifica en la Teoría de Agencia. En el caso de las universidades tradicionales la conformación de las juntas directivas o los consejos superiores cuida el representarse como el principal en base a las siguientes consideraciones:

- a) Los MCC son elegidos por la comunidad académica de entre sus componentes de las más altas jerarquías, intentando con ello un nivel cualitativamente alto que represente a la universidad en tanto depositaria de una identidad y tradición que, por cierto, le da sostén. Aquí se ubican los MCC internos.
- b) Los MCC externos, representan, en general, a la sociedad, participe activa en la conformación de la universidad. Todavía más, en el caso de las universidades públicas, el Estado propietario, se hace representar por personeros que reciben su mandato de la autoridad pública, de suerte de vincular al MCC externo con el Estado dueño de la universidad.
- c) En la totalidad de los casos, los MCC tienen dos competencias que

hacen ostensibles su calidad de principal: fijan la remuneración e incentivos de los rectores; y tienen capacidad para la remoción de los mismos.

Ahora bien, la relación de agencia en las universidades se produce en términos figurativos, cuando los miembros de los máximos cuerpos colegiados (principal), contratan a un rector (agente) para que actúe en nombre de él, es decir, lleve a cabo funciones o servicios a nombre del principal, debiendo delegar en el mandatado (rector) cierto poder de decisión. En este proceso, el MCC debe asumir dos riesgos a saber:

- Que el rector en sus funciones, por alguna razón se encuentre aislado de las consecuencias de sus decisiones, lo que le hace actuar de manera distinta a si no hubiese existido tal *minus* cognitivo. Desde otro ángulo, el fenómeno se genera en un escenario de asimetría de información. El fenómeno es denominado riesgo moral (*moral hazard*).
- Que el rector seleccionado, producto del contexto de información asimétrica, no sea pertinente en su desempeño al perfil respectivo, hecho conocido como selección adversa, antiselección o selección negativa.

Las situaciones descritas previamente provocan costes a la organización, afectando de paso la eficiencia en alineadores de intereses o sistemas de control que posibiliten la neutralización de las respectivas ineficiencias.

2.5. Método de análisis

En este estudio se utilizaron técnicas cualitativas, junto con herramientas cuantitativas de investigación.

La unidad de análisis fueron los cargos directivos que conforman el gobierno universitario, en este caso el agente y los miembros de los máximos cuerpos colegiados (MCC), es decir el principal, este último con dos categorías (MCC internos y externos). Para lo anterior se tomó una muestra representativa de setenta y siete casos de las unidades de análisis utilizando para ello la fórmula del tamaño de la muestra para proporciones con población conocida.

La confianza utilizada fue del 95% y el error del 8,11%, considerando para ello varianza máxima.

Las características de las variables resultantes de la encuesta implicaron la utilización exclusivamente de pruebas no paramétricas para el análisis de los resultados.

Para el análisis de datos se utilizaron los software Microsoft Office Excel 2003 y el paquete estadístico Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) 11.5 para Windows, el cual es un programa estadístico informático muy usado en las ciencias sociales y en las empresas de investigación de mercado.

3. Presentación de resultados

1. Ingreso mensual de los rectores

En el desarrollo de esta investigación, no se ha encontrado evidencia acerca de estudios de los sistemas retributivos de los rectores de las universidades de Chile; de hecho, sólo existen impresiones de lo que ganan estos agentes. Se piensa por ejemplo, que la fuerte arremetida de las instituciones del sector privado, para enrolar “mentes brillantes” o talentos destacados y preparados a sus cuerpos académicos, está presionando el alza de las remuneraciones de los profesores universitarios y por ende, la de los máximos ejecutivos (De la Fuente, 2008). En este mismo artículo, de carácter periodístico, el autor sostiene que se ha estimado que estos funcionarios reciben sueldos que pueden alcanzar hasta los \$10 millones de pesos mensuales, es decir, unos US\$18.000³ aproximadamente. Otro breve reportaje, aparecido recientemente en el Diario La Segunda (2012), plantea que al revisar las remuneraciones publicadas en las respectivas web de las universidades estatales, se constata que las rentas fluctúan entre \$4 millones trescientos mil y \$6,5 millones aproximadamente (es decir, unos US\$7.900 y US\$11.740 aproximadamente).

3 Valor calculado con un tipo de cambio de \$554 por US\$1, en moneda del 10 de octubre de 2009.

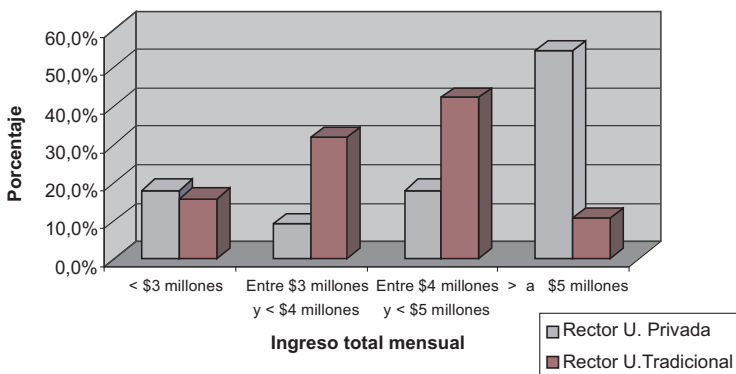
Al analizar los resultados de la encuesta, nos podemos percatar que en promedio sólo el 17% de los rectores tiene una renta menor a los \$3 millones (US\$5.415) mensuales. En el caso específico de los agentes de las universidades tradicionales, la mayoría de ellos (42,1%), gana entre \$4 y \$5 millones (entre US\$7.220 y US\$9.025). Las remuneraciones de los rectores de las universidades privadas, se encuentran en un nivel superior, dado que el 55% de ellos, tienen ingresos totales mensuales que superan los \$5 millones; en circunstancia que sólo un 10,5 de sus colegas de las instituciones llamadas tradicionales, dicen tener rentas en este rango (ver Figura 6).

2. Sistemas de compensación e incentivos

Con la clara intención de detectar los “dispositivos retributivos” que más le interesan al “agente” de las universidades chilenas y compararlos con la visión de los “principales”, se le pidió a los encuestados que determinaran el nivel de

importancia que le dan a los siguientes tipos de incentivos: desarrollo profesional o autorrealización, ampliación de relaciones personales, responsabilidad (ampliación de tareas, enriquecimiento del puesto), formación, financiamiento de viajes, pasantías y otro, incremento del salario fijo, retribución variable y estatus. Los resultados agregados, permiten visualizar cinco tipos de incentivos (desarrollo profesional o autorrealización, ampliación de relaciones personales, responsabilidad, formación e incremento del salario fijo) que los encuestados consideran que son “importantes” o “muy importantes” como fuentes motivacionales en el desempeño de la gestión del rector. Como ejemplos paradigmáticos se pueden citar el caso del “inductor laboral” “desarrollo profesional o autorrealización”, al cual la totalidad de los MCC externos le dan esta valoración (“importante” o “muy importante”) y, los rectores y los MCC internos optan por esta alternativa en más del 95%; situación similar ocurre

Figura 6
Ingresos totales de los rectores de las universidades chilenas.



Fuente: Diseño propio, basado en encuesta aplicada a rectores y MCC de las universidades chilenas, 2009.

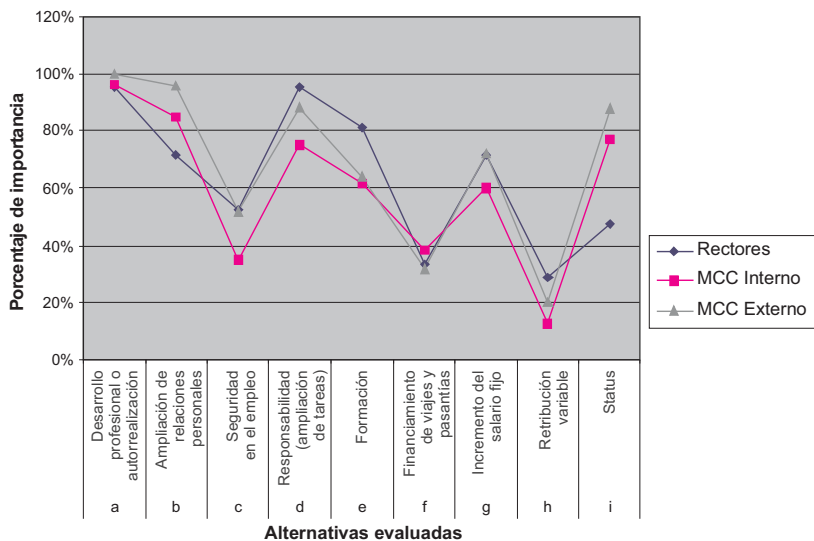
con el “motivador laboral” “responsabilidad (ampliación de tareas, enriquecimiento del puesto)”, donde el 96% de los rectores lo consideran “importante” o “muy importante”; esta misma opción es escogida por más del 70% de los MCC internos y 80% de los MCC externos.

Por otra parte, solamente en una de las variables es factible observar diferencias en la valoración que realizan el agente y principal, se trata del “incentivo laboral” denominado “estatus”, para el cual un porcentaje cercano a la mitad de los rectores lo justificó como “importante” y “muy importante”, al contrario de los MCC internos y MCC externos que le dieron esta valoración en 77% y 88% respectivamente (ver Figura 7).

Estas carencias de discrepancias en la apreciación de los “sistemas de incentivos” por parte de los rectores y MCC, quedan demostradas estadísticamente en el siguiente análisis: Se calculó la proporción de miembros de cada grupo de participantes, que valoran la variable evaluada como “importante” o “muy importante”, considerando para ello los datos de la Tabla 2.

Luego se aplicó la prueba de proporciones, la cual revisa la hipótesis de que todas las proporciones medias de las tres muestras son idénticas. El test Chi-Cuadrado compara cada valor con la media global. Dado que el p-valor es superior o igual a 0.10, no hay diferencia significativa entre las muestras para un nivel de confianza del 90% o superior.

Figura 7
Valoración de los sistemas de incentivos (en porcentajes),
por parte de los rectores y MCC de las universidades chilenas
(muy importante e importante).



Fuente: Diseño propio, basado en encuesta aplicada a rectores y MCC de las universidades chilenas, 2009.

Para profundizar en el detalle de lo planteado, los resultados específicos a esta interrogante, por cada tipo de incentivo se presentan a continuación:

2.1. Desarrollo profesional o autorrealización

En relación a este “mecanismo de alineación”, se buscaba determinar el nivel de relevancia que le dan el “agente” y el “principal” a esta alternativa (desarrollo profesional o autorrealización). Desde el punto de vista estadístico la Prueba Chi Cuadrado, con un $\chi^2=8,52$, y un $(p=0,203)$, demuestra que el grado de importancia que le dan los encuestados al desarrollo profesional, es independiente del cargo que se ostenta. De hecho en la Figura 8, se puede observar que más de la mitad de los rectores lo consideran “muy importante” y más del 40% optan por la alternativa “importante”. Esta apreciación es muy similar a la del agente, pues en este caso, los MCC internos en casi el 70% opta por la alternativa “muy importante”; mientras que en los MCC externos, el porcentaje prácticamente llega al 90%.

2.2. Ampliación de las relaciones personales

En cuanto a este “sistema compensatorio”, la idea es identificar el grado

de relevancia que le otorgan a este mecanismo los agentes y los MCC. Desde la óptica estadística, la prueba Chi Cuadrado, $\chi^2=8,26$, $(p=0,016)$, determina que el nivel de importancia que le atribuyen a la “ampliación de relaciones personales” difiere según el cargo que ocupen los participantes. Si se considera el estadígrafo Tau-C de Kendall, $\tau=-0,35$, y cada variable como ordinal, cargos, en el sentido de la pertenencia con la universidad, se puede concluir que la relación es inversa es decir, para cargos con poca pertenencia (como es el caso de los MCC externos) es más importante “ampliar las relaciones personales”. Gráficamente se puede observar en la Figura 9, que tanto los “mandantes”, como los “mandatarios” consideran en su mayoría como “importante” y “muy importante” este inductor laboral. Sólo un porcentaje que apenas supera el 10% de los rectores lo considera “poco importante”.

2.3. Seguridad en el empleo

En relación a este “estímulo laboral”, la intención de la pregunta era consignar el rango de importancia que rectores y “principal” de las universidades chilenas, le otorgan a este “sistema compensatorio”. En este orden de cosas, se confirma con los esta-

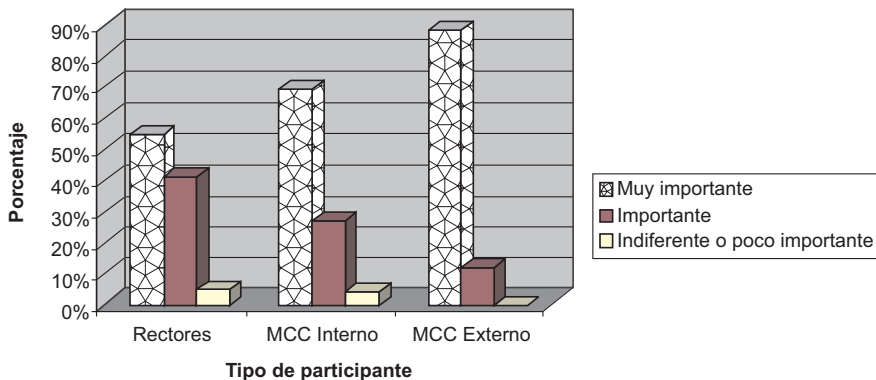
Tabla 2
Proporción de rectores y MCC que valoran como “importante” o “muy importante”, los mecanismos alineadores.

Item	Rectores	MCC Interno	MCC Externo
Tamaño de la muestra	21	26	25
Nº de profesionales	14	16	17
Proporción	64,40%	60,50%	67,70%

Fuente: Diseño propio, basado en encuesta aplicada a rectores y MCC de las universidades chilenas, 2009.

Figura 8

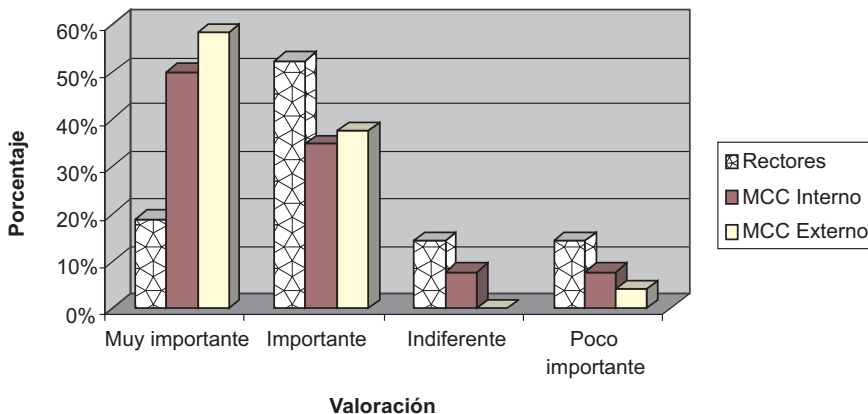
Valoración de los rectores y MCC de las universidades chilenas, de la variable “desarrollo profesional o autorrealización” (en porcentajes).



Fuente: Diseño propio, basado en encuesta aplicada a rectores y MCC de las universidades chilenas, 2009.

Figura 9

Valoración de los rectores y MCC de las universidades chilenas, de la variable “ampliación de las relaciones personales” (en porcentajes).

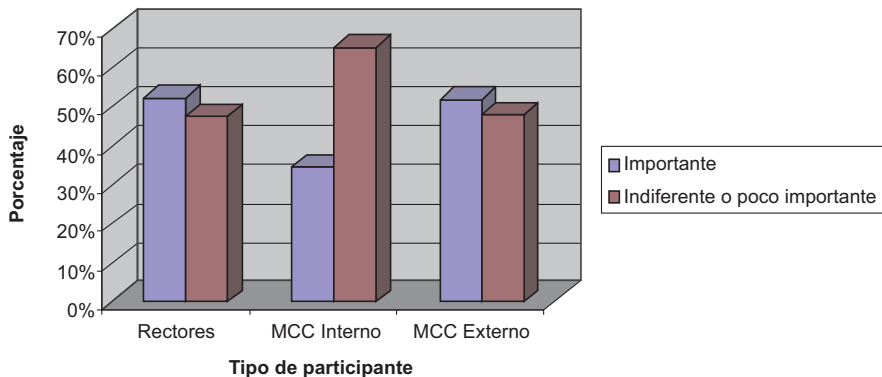


Fuente: Diseño propio, basado en encuesta aplicada a rectores y MCC de las universidades chilenas, 2009.

dígrafos $\chi^2=2,06$, y $p=0,3$, que el grado de significación que le dan a la variable “seguridad en el empleo” no es diferente -desde el punto de vista estadístico- según sea el cargo ocupado. En este sentido, la Figura 10 refuerza lo expresado previamente al mostrar

con nitidez que la mayoría de los rectores y MCC consideran la variable “seguridad en el empleo” como “importante”. Eso sí, llama la atención el alto porcentaje de MCC interno (más del 60%), que optan por la alternativa “indiferente” o “poco importante”.

Figura 10
Valoración de los rectores y MCC de las universidades chilenas,
de la variable “seguridad en el empleo” (en porcentajes).



Fuente: Diseño propio, basado en encuesta aplicada a rectores y MCC de las universidades chilenas, 2009.

2.4. Responsabilidad (ampliación de tareas, enriquecimiento del puesto)

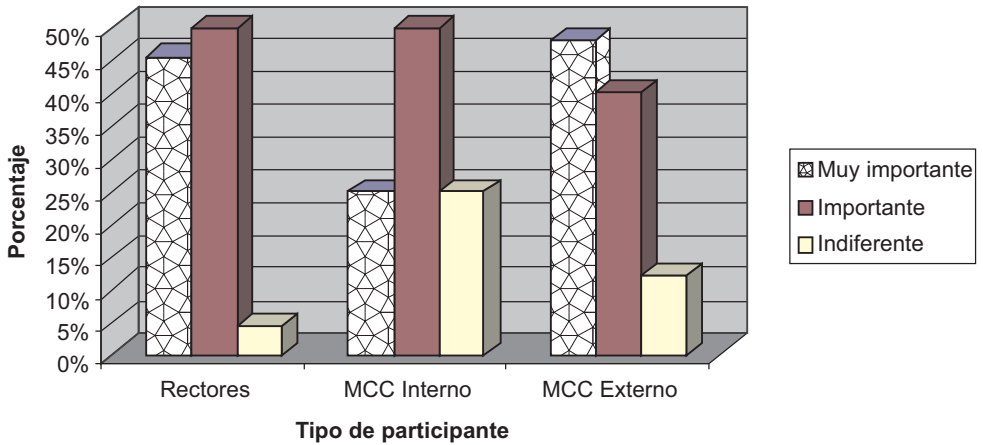
Respecto de este “aliciente laboral”, las respuestas de los rectores y MCC, permiten verificar desde la perspectiva estadística -con la prueba Chi Cuadrado, $\chi^2=6,23$, ($p=0,18$)- que el grado de relevancia que le conceden a la variable “responsabilidad (ampliación de tareas, enriquecimiento del puesto)” no difiere según el cargo que se ocupe. De hecho, prácticamente la totalidad de los rectores consideran la variable indicada previamente como “importante” y “muy importante” (50% en la primera opción y 45% en la segunda). Una situación relativamente similar ocurre con el “agente”, con la diferencia, que casi el 25% de los MCC internos eligieron la alternativa “indiferente”, porcentaje que en el caso de los MCC externos, sólo llega al 12% (ver Figura 11).

2.5. Formación

En cuanto a este “motivador laboral”, el gráfico de la Figura 12 evidencia ciertas diferencias de opinión, porcentualmente hablando, entre el agente y el principal. Se afirma lo anterior, dado que más del 80% de los rectores consideran la formación como “muy importante” e “importante”, porcentaje que al observar a los MCC internos y externos, apenas supera el 60% promedio. Llama la atención, que en el caso de estos últimos, casi el 40% opta por las alternativas “indiferente” o “poco importante”.

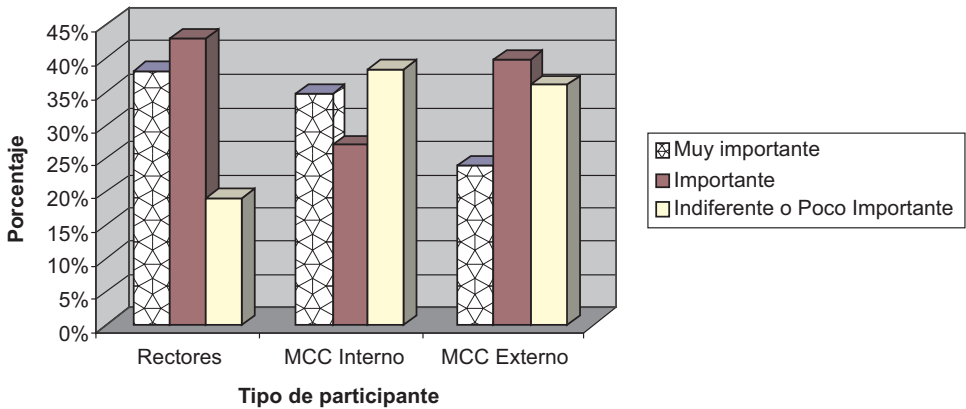
Ahora bien, lo dicho previamente no es coincidente con la mirada estadística propiamente tal, debido a que la prueba Chi Cuadrado, arroja un $\chi^2=3,35$, y un ($p=0,502$), demostrando que el grado de importancia que le dan a la variable “formación” es muy homogéneo y por lo tanto, la percepción sobre esta variable, no depende

Figura 11
Valoración de los rectores y MCC de las universidades chilenas, de la variable “responsabilidad (ampliación de tareas, enriquecimiento del puesto)” (en porcentajes).



Fuente: Diseño propio, basado en encuesta aplicada a rectores y MCC de las universidades chilenas, 2009.

Figura 12
Valoración de los rectores y MCC de las universidades chilenas, de la variable “formación” (en porcentajes).



Fuente: Diseño propio, basado en encuesta aplicada a rectores y MCC de las universidades chilenas, 2009.

del rol que ostentan los participantes al interior de sus respectivas universidades.

2.6. Financiamiento de viajes, pasantías y otros similares

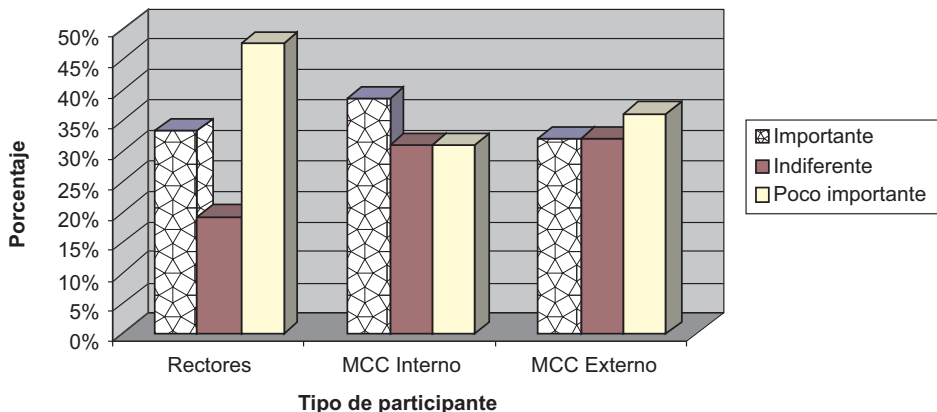
Con respecto a este “mecanismo alieneador”, se puede señalar que la intención era identificar la relevancia que le otorgan a esta variable, los rectores y los MCC. En este orden de cosas, se demuestra con $\chi^2=7,99$ y ($p=0,092$) que el grado de importancia que le dan al factor “financiamiento de viajes, pasantías y otros” no es diferente entre ambos participantes, tanto es así, que más del tercio promedio del agente y principal, consideran como “importante” este factor, aún así, se pueden apreciar diferencias frente a las otras alternativas, pues sobre el 30% de los MCC se declara “indiferente” y sólo el 19% del principal comparte esta visión. Fenómeno similar ocurre con el grado de importancia “poco importante”, y en este caso, casi el

40% del principal se muestra partidario de esta opción, hecho que contrasta con la opinión del agente, cuyo porcentaje promedio de respuestas llega al 33% (ver Figura 13).

2.7. Estatus

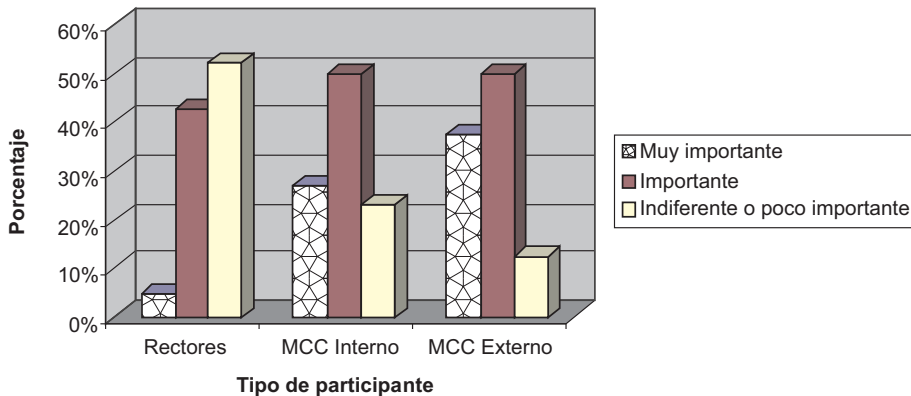
En relación a este “mecanismo de alineación de intereses”, los resultados de la encuesta permiten comprobar con $\chi^2=12,02$, y $p=0,017$ que el grado de importancia que le asignan a la variable “estatus” es diferente, según sean los rectores o MCC. Ahora bien, al utilizar el coeficiente Tau-b de Kendall, $\tau=-0,35$, se acredita que hay una relación inversa, es decir el agente atorga menos importancia al “estatus” que el principal, sin embargo, se debe reconocer que esa relación o percepción opuesta es leve, dado que el producto es igual a $-0,35$. Estas diferencias se pueden apreciar con nitidez en la Figura 14, donde se muestra que el 32% promedio del MCC consi-

Figura 13
Valoración de los rectores y MCC de las universidades chilenas, de la variable “financiamiento de viajes, pasantías y otros” (en porcentajes).



Fuente: Diseño propio, basado en encuesta aplicada a rectores y MCC de las universidades chilenas, 2009.

Figura 14
Valoración de los rectores y MCC de las universidades chilenas,
de la variable “estatus” (en porcentajes).



Fuente: Diseño propio, basado en encuesta aplicada a rectores y MCC de las universidades chilenas, 2009.

dera este “inductor laboral” como “muy importante”, porcentaje que contrasta con el 5% del agente que se manifiesta partidario de esta opinión. Las valoraciones divergentes quedan corroboradas al analizar las alternativas de respuesta “indiferente” o “poco importante”, pues en esta situación, más del 50% de los rectores tienen esta apreciación, en cambio, el porcentaje promedio del “principal” que considera esta opción, no supera el 20%. Sólo fue factible identificar ciertos niveles de homogeneidad frente a la alternativa “importante”, donde el agente prefiere esta opción en un poco más del 40% y la mitad de los MCC, tienen la misma percepción.

2.8. Ingresos o estipendios recibidos por los agentes

El análisis de este mecanismo “alienador de intereses” entre agente y principal, se realiza considerando tres aspectos complementarios: percepción del nivel de remuneraciones, po-

sición en relación al incremento del salario fijo y percepción respecto de la retribución variable.

2.8.1. Nivel de remuneraciones de los agentes

En primer lugar, se intentó conocer la opinión de los rectores y MCC respecto del nivel de remuneraciones que recibe el agente en las universidades chilenas, disponiendo para ello, tres opciones de respuestas: “alta”, “media” y “baja”. Los resultados obtenidos, permiten señalar que en general existe conformidad con el valor que este cargo tiene en el sistema universitario chileno, dado que las diferencias percibidas entre agente y principal son sólo de porcentajes, tanto es así que casi el 70% de los “rectores” lo consideran de un “nivel medio” y los MCC tienen en alrededor del 50% análoga opinión; en esta misma dirección, fue factible identificar que casi el 25% promedio de los “mandantes” consideran que la remuneración del

agente es baja, porcentaje que en el caso de la opinión de los mandatarios, sólo llega al 19%; esta discrepancia se observa también entre quienes consideran que la remuneración de los rectores es “alta”, pues el 25% promedio de los MCC está de acuerdo con esta valoración, estimación que cae al 14%, según la visión del agente. Sin embargo, desde el punto de vista estadístico, se comprueba con $\chi^2=1,9$ y $p=0,7$, que el grado de importancia que le asignan a la variable “remuneración” no es diferente según el cargo de que se trate (ver Figura 15).

2.8.2. Incremento salario fijo

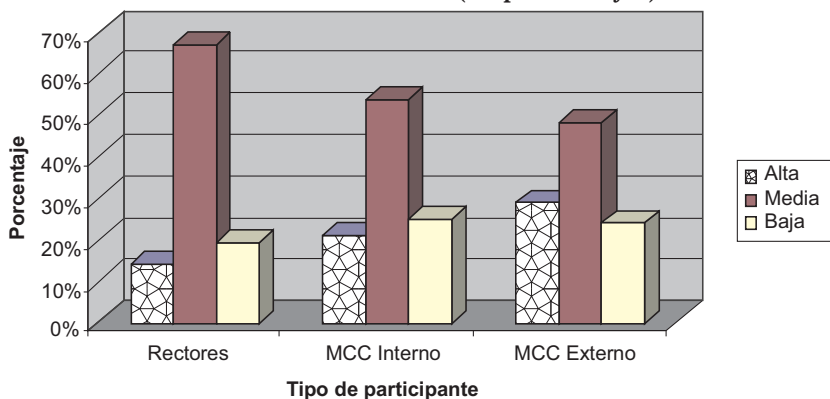
En relación a este “sistema retributivo”, los resultados de la encuesta demuestran con $\chi^2=1,02$, y $p=0,6$; que el grado de importancia que le dan a la variable “incremento del salario fijo”, desde la óptica estadística, es similar entre MCC y rectores. Esta similitud en las respuestas es factible de observar en la

Figura 16, donde se muestra gráficamente que el 66% promedio de los MCC considera esta variable como “importante”, siendo los MCC externos los que mayoritariamente se inclinan por esta respuesta (72%); algo similar a lo que piensan los rectores (71%). Ahora bien, si analizamos la alternativa de respuesta “indiferente” o “poco importante”, hay prácticamente coincidencia entre MCC externo y agente (28 y 20%, respectivamente). Los porcentajes precedentemente detallados, se incrementan al 40% cuando se analiza la respuesta de los MCC internos, observándose sólo en este caso evidentes diferencias de percepción.

2.8.3. Retribución variable

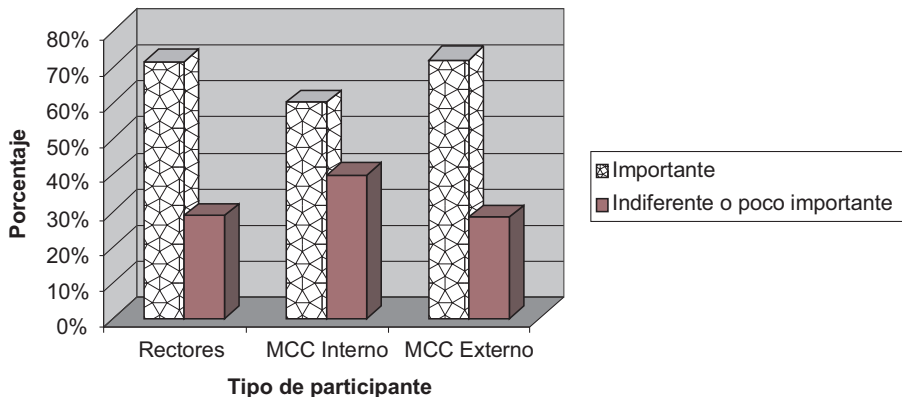
En cuanto a este “inductor laboral”, se puede señalar que él permite corroborar con $\chi^2=1,85$ y con $p=0,7$, que el grado de importancia que le asignan los rectores y MCC al factor

Figura 15
Valoración de los rectores y MCC de las universidades chilenas, de la variable “remuneración” (en porcentajes).



Fuente: Diseño propio, basado en encuesta aplicada a rectores y MCC de las universidades chilenas, 2009.

Figura 16
Valoración de los rectores y MCC de las universidades chilenas,
de la variable “incremento del salario fijo” (en porcentajes).



Fuente: Diseño propio, basado en encuesta aplicada a rectores y MCC de las universidades chilenas, 2009.

“retribución variable” es -desde la óptica estadística- independiente del cargo ocupado. Prueba de lo indicado previamente, es el nivel de coincidencia que existe entre los actores involucrados en el estudio, respecto de plantearse como “indiferentes” frente a este factor motivacional (38% del agente, 46% del MCC interno y 40% del MCC externo); este nivel de concordancia se repite en los encuestados frente a la alternativa de respuesta “poco importante”, tanto es así que el 33% de los rectores se manifiesta a favor de esta alternativa y un 41% promedio del principal se inclina también por esta opción (ver Figura 17).

Finalmente en la Tabla 3, se presenta una síntesis con la percepción de agente y principal, respecto de los diversos puntos analizados en el factor sistemas de compensación e incentivos.

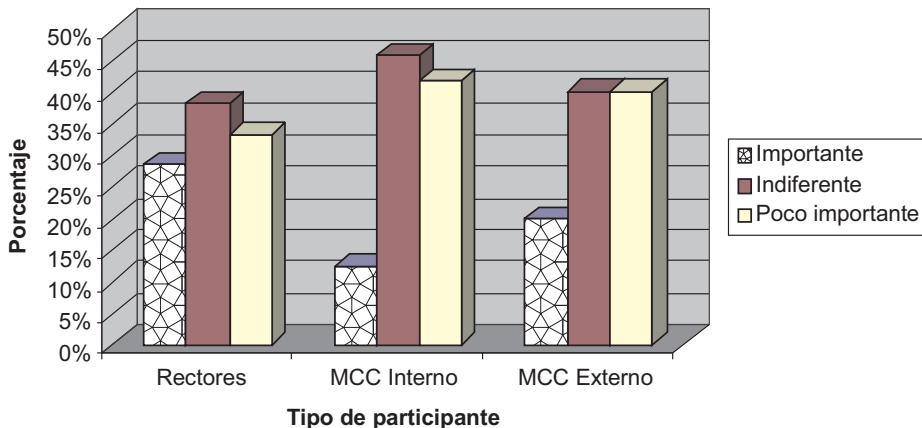
A partir de los diversos datos analizados, es posible señalar que no fue factible identificar diferencias de opi-

nión entre rectores y MCC, respecto de los sistemas de compensación e incentivos que se utilizan para mejorar la gestión de las organizaciones, en este caso, de las universidades en Chile. La excepción a la situación descrita previamente la constituye la variable “estatus”, hecho que llama poderosamente la atención, puesto que la literatura teórica y empírica existente sobre la materia, insiste en indicar que la reputación constituye un poderoso mecanismo de incentivo que posibilita efectivamente una “alineación de intereses” entre agente y principal.

Conclusiones

El primer resultado de la investigación dilucida un tema sobre el que existe un desconocimiento importante, a saber, el monto real del ingreso mensual de los rectores. En los hechos queda demostrado que las percepciones y noticia de los actores respecto del asunto es sustantivamente menor

Figura 17
Valoración de los rectores y MCC de las universidades chilenas,
de la variable “retribución variable” (en porcentajes).



Fuente: Diseño propio, basado en encuesta aplicada a rectores y MCC de las universidades chilenas, 2009.

Tabla 3
Percepción de agente y principal, respecto de los sistemas
de compensación e incentivos.

Tópico evaluado	Prueba de Chi Cuadrado		Dif. estadísticamente significativas	
	x2	p	Sí	No
a) Desarrollo profesional o autorrealización.	8,52	0,203		X
b) Ampliación de las relaciones personales.	8,26	0,106		X
c) Seguridad en el empleo.	2,06	0,300		X
d) Responsabilidad (ampliación de tareas, enriquecimiento del puesto).	6,23	0,180		X
e) Desarrollo profesional o autorrealización.	3,35	0,502		X
f) Financiamiento de viajes, pasantías y otros similares.	7,99	0,092		X
g) Estatus.	12,02	0,017	X	
h) Ingresos o estipendios recibidos por los agentes.				
h.1.) Nivel de remuneraciones de los agentes.	1,90	0,700		X
h.2.) Incremento salario fijo.	1,02	0,600		X
h.3.) Retribución variable.	1,85	0,700		X

Fuente: Diseño propio, basado en encuesta aplicada a rectores y MCC de las universidades chilenas, 2009.

al que se menciona en la dimensión periodística. Esta condición de lo real hace que, por lo mismo, los sistemas de compensación e incentivos adquieran una relevancia insoslayable y que, por lo mismo, la percepción de agentes y principales se haga muy gravitante.

El estudio demuestra en general una acusada semejanza entre agentes y principales y, dentro de estos últimos MCC internos o externos, en el sentido de dar una alta valoración a los mecanismos de compensación e incentivos, en rubros tales como el desarrollo profesional o autorrealización, la ampliación de las relaciones personales, la seguridad en el empleo, la ampliación de tareas o enriquecimiento del cargo; el financiamiento de viajes, pasantías u otros de análoga naturaleza; y, por cierto, en los ingresos recibidos por los agentes, en su nivel de remuneraciones, en el incremento del salario fijo y, finalmente, en la retribución variable.

Sin embargo, la concordancia entre los diferentes actores se rompe frente al estatus como incentivo: en la especie, los agentes otorgan al nivel “muy importante” una escasa preferencia lo que contrasta con la alta valoración que los MCC dan al rubro, lo que claramente se hace, aunque con menos contrastes, para los otros niveles de valoración, en donde sigue habiendo una diferencia significativa. Ello importa que el estatus no es un incentivo significativo pero, adicionalmente, evidencia que en el universo de las universidades chilenas, tampoco es un mecanismo alineador del agente

para con su principal. Además, releva el resto de las variables del incentivo y sí las coloca como dispositivos de enfilamiento para los agentes. Desde un punto de vista de acercamiento pragmático a la cotidianeidad de los gobiernos corporativos universitarios, nuestra investigación demuestra que los incentivos son fundamentales, sobre todo, los más elementales y primarios como lo son, obviamente, las remuneraciones mensuales de los rectores.

Se trata de una marginalidad útil e interesante, a la hora de buscar no sólo mecanismos de enfilamiento, sino de hacer consistentes, en cuanto sistemas, a los gobiernos universitarios; y en este sentido, es factible percibir nitidamente que surgen interesantes líneas de investigación, a nivel latinoamericano y mundial, en un ámbito que está teniendo una evolución vertiginosa, especialmente, por la incorporación masiva del sector privado, como proveedores de los servicios educativos que ofertan las universidades.

Referencias Bibliográficas

AKERLOF, George (1970). “The market for lemons: Qualitative uncertainty and the market mechanism”. En: **Quaternly Journal of Economics**. Oxford. August. Vol. 84. N° 3.

ÁLVAREZ, María; ARBESÚ, Pilar y CANTÓ, Celia (2000). “Las cooperativas en el marco de la teoría de agencia”. En: **Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa**. Valencia. Centro Internacional de Investigación e Información sobre la

Economía Pública Social y Cooperativa (CIRIEC). Nº 34.

AREVALO, Julián y OJEDA, Jair (2004). "Riesgo moral y contratos: cierta evidencia experimental". En: **Revista de Economía Institucional**. Valencia. Vol. 6. Nº 10.

BANKER, Rajiv; SEOK-YOUNG, Lee y POTTER, Gordon (1996). "A field study of the impact of a performance based incentive plan". En: **Journal of Accounting and Economics**. Vol. 21.

BANKER, Rajiv et al. (1996). "Contextual analysis of performance impacts of outcome-based incentive compensation". En: **Academy, Management Journal**. Vol. 39. Nº 4.

BERNAL, César (2006). **Metodología de la investigación para administración, economía, humanidades y ciencias sociales**. México, D.F. Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

BONNER, Sarah y SPRINKLE, Geoffrey (2002). "The effects of monetary incentives on effort and task performance: theories, evidence and framework for research". En: **Accounting Organizations and Society**. Vol. 27. Disponible en: <http://www.sciencedirect.com/science/journal/03613682/27/1-2>.

CAMARERO, María (2002). **Relaciones entre empresas. De la transacción a la cooperación**. Valladolid. Secretariado de publicaciones en intercambio editorial. Universidad de Valladolid.

CÁRCABA, Ana (2001). "Identificación de los usuarios de la información contable en la administración local mediante un enfoque de agencia". En: **Documentos de Trabajo**. Oviedo.

Universidad de Oviedo. Facultad de Ciencias Económicas. Nº 234.

CUERVO, Alvaro; FERNÁNDEZ, Ana y GÓMEZ, Silvia (2002). "Mecanismos externos de control de la empresa: el papel de los bancos y el mercado de control en entorno de baja protección del inversor". En: **Revista Vasca de Economía Ekonomiaz**. Gobierno Vasco. Nº 50. 2º Cuatrimestre.

DESTINOBLES, André (2002). "Los mercados de información asimétrica, tema tratado por los premios nobel de economía 2001". En: **Revista de la Facultad de Economía -BUAP**. Puebla. Nº 19.

DE LA FUENTE, Antonia (2008). "Cuánto ganan rectores y profesores de universidades chilenas". Disponible en: <http://www.sigweb.cl/biblioteca/UniversidadesChilenas.pdf>.

DIARIO LA SEGUNDA (2012). "Lo que ganan los rectores de las Ues. Estatales... que han transparentado sus platas". Disponible en: <http://afautal.files.wordpress.com/2012/01/lo-que-ganan-los-rectores.pdf>.

EISENHARDT, Kathleen (1989). "Agency Theory: An assessment and review". En: **Academy of Management Review**. Stanford. Vol. 14. Nº 1.

FERNÁNDEZ, Isabel y GÓMEZ-ANSON, Silvia (1998). "El gobierno corporativo: la supervisión y control de las actuaciones gerenciales". En: **Revista Economía Aragonesa**. Nº 5.

FERNÁNDEZ, Isabel y GÓMEZ-ANSON, Silvia (1999). "El gobierno de la empresa: mecanismos alineadores y supervisores de las actuaciones directivas". En: **Revista Espa-**

ñola de Financiación y Contabilidad. Extraordinario N° 100.

FERNÁNDEZ, Enrique; SUÁREZ, Eugenia y VENTURA, José (2001). “Discrecionalidad directiva en las mutuas de accidentes del trabajo”. En: **Cuadernos de Economía y Dirección de Empresas.** ACEDE. N° 10.

GORBANEFF, Yuri (2003). “Teoría del agente-principal y el mercadeo”. En: **Revista Universidad EAFIT.** Medellín. N° 129.

HODGE, B.; ANTHONY, W. y GALE, L. (2003). **Teoría de la organización: un enfoque estratégico.** México, D.F. Editorial Pearson Educación, S.A.

HOLMSTROM, Bengt (1979). “Moral hazard and observability”. En: **Bell Journal of Economics.** N° 38.

JENSEN, Michael y MECKLING, Wiliams (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. En: **Journal of Financial Economics.** Vol. 3. No. 4.

JENSEN, Michael (1993). “The modern industrial revolution, exit, and the Failure of Internal Control Systems”. En: **The Journal of Finance.** N° 48.

LOZANO, María (2005). “El mercado de control empresarial ante el conflicto de agencia accionista-directivo”. En: **Tribuna de Economía.** Salamanca. ICE. N° 823.

MANJÓN, Miguel (2000). “Un estudio empírico de la separación de la propiedad y el control en las sociedades bursátiles españolas (1989-1995)”. Tarragona. Universidad Rovira i Virgili (URV). Departamento de Economía.

MAROTO, Juan y MELLE, Mónica (2001). “Sistemas financieros y economía real: modelos de relación y gobierno de las empresas”. En: **Revista Vasca de Economía Ekonomiaz.** N° 50. 2° Cuatrimestre.

MAROTO, Juan; MELLE, Mónica; MORENO, Ignacio y RODRIGUEZ, José (2006). “Grado de competencia, presión de la deuda y productividad empresarial: un análisis empírico desde la perspectiva del gobierno corporativo”. En: **Panorama Socioeconómico.** Talca. Año 24. N° 33.

MENÉNDEZ, Susana (2001). “Estructura de capital de la empresa española ante problemas de riesgo moral y selección adversa”. En: **Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa.** ACEDE. N° 10.

MILGROM, Paul y ROBERTS, John (1993). **Economía, Organización y Gestión de la Empresa.** Barcelona. Editorial Ariel S.A.

MINISTERIO DE EDUCACION DE CHILE (2004). “Estadísticas institucionales”. Disponible en: <http://www.mineduc.cl/>.

ORTEGA-ARGILÉS, Raquel; MORENO, Rosina y SURINACH, Jordi (2006). “La aplicación de los mecanismos de control de los problemas de agencia. Un análisis de las empresas manufactureras españolas”. En: **Tribuna de Economía.** Salamanca. ICE. N° 829.

PÉREZ, María y MOZO, Francisco (1999). “Una perspectiva dual para la gestión de los recursos humanos: ¿optimizar recursos o reducir costes contractuales?”. En: **XIII Congreso Nacional, IX Congreso Hispano-Francés.** Logroño (La Rioja). Vol. 1.

TARZIJÁN, Jorge (2003). “Revisando la teoría de la firma”. En: **Revista Abante**. Santiago de Chile. Universidad Católica de Chile. Vol. 6. N° 2.

KAHN, Lawrence y SHERER, Peter (1990). “Contingent pay and managerial performance”. En: **Industrial and Labor Relations Review**. Cornell. Vol. 43. N° 3.

USATEGUI, José (1999). “Información asimétrica y mecanismos de mercado”. En: **Revista Vasca de Economía Ekonomiaz**. N° 45.

VERA, Marcos (2003). “Microeconomía y asimetría de información: aplicaciones a la utilización de atención sanitaria”. En: **Revista de Economía. ICE**. N° 804.