

**TEORÍA DE LA AGENCIA: CASO, RELACIÓN ENTRE LOS STAKEHOLDERS DE LA  
UNIVERSIDAD DE LOS LLANOS**

**GERARDO ALBERTO CASTAÑO RIOBUENO**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA**

**SEDE MANIZALES**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS- MBA**

**VILLAVICENCIO**

**2014**

**TEORÍA DE LA AGENCIA: CASO, RELACIÓN ENTRE LOS STAKEHOLDERS DE LA  
UNIVERSIDAD DE LOS LLANOS**

**GERARDO ALBERTO CASTAÑO RIOBUENO**

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TITULO DE MAGISTER EN  
ADMINISTRACION DE EMPRESAS- MBA**

**DIRECTORA**

**LAURA PATRICIA GIRALDO VELEZ**

**MAGISTER**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA**

**SEDE MANIZALES**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS- MBA**

**VILLAVICENCIO**

**2014**

## CONTENIDO

Pág.

INTRODUCCIÓN .....	7
1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	8
1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	8
1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN .....	9
1.3 HIPOTESIS.....	9
2 OBJETIVOS .....	10
2.1 OBJETIVO GENERAL.....	10
2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	10
3 JUSTIFICACIÓN.....	11
4 MARCO REFERENCIAL.....	11
4.1 TEORIA DE LA AGENCIA.....	11
4.2 TEORIA DE LOS STAKEHOLDERS.....	19
4.3 TEORIA DE LA AGENCIA DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS STAKEHOLDERS DE LA UNIVERSIDAD DE LOS LLANOS.....	25
4.4 MOTIVADORES Y CONTROL.....	28
5 DISEÑO METODOLOGICO .....	37
5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	37
5.2 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN:.....	37
6 DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN .....	38

<b>6.1</b>	<b>ANALISIS DE LAS ENTREVISTAS A LOS PRINCIPALES DE LA UNILLANOS.....</b>	<b>38</b>
<b>6.2</b>	<b>ANALISIS DE ENCUESTAS A LOS AGENTES DE LA UNILLANOS.....</b>	<b>52</b>
<b>7</b>	<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>60</b>
<b>8</b>	<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>62</b>
<b>9</b>	<b>ANEXOS.....</b>	<b>64</b>
<b>10</b>	<b>BIBLIOGRAFIA. ....</b>	<b>69</b>

## **LISTA DE CUADROS**

	<b>Pág.</b>
<b>Cuadro 1 Tipos de stakeholders según Mitchell .....</b>	<b>22</b>
<b>Cuadro 2 Identificación de relación de variables identificadas.....</b>	<b>38</b>

## **LISTA DE FIGURAS**

<b>Figura 1 Objetivos reconocidos por los Stakeholders .....</b>	<b>40</b>
<b>Figura 2 Factores motivacionales reconocidos por los Stakeholders.....</b>	<b>45</b>

## LISTA DE GRAFICOS

	<b>Pág.</b>
<b>Grafica 1. Análisis de los objetivos, porcentaje de los agentes que aceptan los objetivos Vs la importancia que le dan los agentes a los objetivos propuestos por los principales.....</b>	<b>53</b>
<b>Grafica 2. Análisis de los motivadores, porcentaje de los agentes que aceptan los objetivos Vs la importancia que le dan los agentes a los objetivos propuestos por los principales.....</b>	<b>55</b>
<b>Grafica 3. Relaciones entre Motivadores y Control en la Unillanos .....</b>	<b>59</b>

## LISTA DE TABLAS

<b>Tabla 1. de Significancia estadística.....</b>	<b>57</b>
<b>Tabla 2. de Correlaciones de las variables.....</b>	<b>57</b>

# **THEORY OF AGENCY: CASE RELATIONSHIP BETWEEN UNIVERSIDAD DE LOS LLANOS STAKEHOLDERS**

## **ABSTRACT**

The research shows the Universidad de los Llanos Stakeholders relationship in the light of the agency's theory. As a case study, control and motivational factors with internal Stakeholders to identify with the organization and the list of motivators with the controls of the organization are evidenced.

## **KEYWORDS:**

Universities, agency theory, agent and principal, Stakeholders

## **RESUMEN**

La investigación muestra la relación de los Stakeholders de la Universidad de los Llanos a la luz de la teoría de la agencia. Como un estudio de caso. Se evidencian los factores motivacionales y de control con los que los Stakeholders internos se identifican con la organización y la relación de los motivadores con los controles de la organización.

## **PALABRAS CLAVE:**

Universidad, teoría de la agencia, principal y agente, Stakeholders

## **INTRODUCCIÓN**

La identificación de los Stakeholders, de una organización o institución, y evaluar cómo es su relación de agencia; es importante porque permite explicar si tienen una relación de agencia positiva o no, que faciliten la delegación de responsabilidades facilitando así, la gestión de las organizaciones o instituciones.

Esta investigación identifica los Stakeholders internos de la Universidad los Llanos y analiza la relación principal agente a la luz de los contratos generados por la Universidad de los Llanos.

En el marco referencial se revisa la teoría de los Stakeholder, y la teoría de la agencia para finalmente identificar los Stakeholders internos de la Universidad de los Llanos.

Se hace una entrevista semiestructurada a los principales y una encuesta a los agentes para concluir como es la relación de agencia de los Stakeholders internos de la Universidad de los Llanos



## 1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

El dinamismo que se ha impuesto en el mundo ha influido en cómo se deben gestionar las organizaciones y las Universidades, como organizaciones complejas, tienen que reconocer sus procesos en especial la relación con el recurso humano, responsable de alcanzar los objetivos misionales.

El reconocer la relación de los Stakeholders<sup>1</sup> de la Universidad, a la luz de la teoría de la agencia<sup>2</sup>, permite identificar los factores con que el principal beneficia o pone a disposición del agente para lograr la mínima asimetría de la información y evitar la no concordancia de los intereses en la relación contractual principal – agente.

En la Universidad de los Llanos, en el último quinquenio, ha creado una nueva facultad, se ha aumentado la cobertura en un 24%, los programas de grado se aumentaron en un 33% y programas de especializaciones y maestrías se aumentaron en un 85%. (Nacional, 2013), (Dominguez, 2011). La Universidad en coherencia con este crecimiento ha fortalecido procesos de autoevaluación y acreditación para lo académico y ha iniciado la implementación de un sistema de gestión (SIG) para fortalecer los procesos administrativos.

---

<sup>1</sup> Grupos o individuos vitales para el crecimiento continuo y supervivencia de una empresa. (La evolución del concepto Stakeholders en los escritos de Ed Freeman. NewsLeter No. 5. 2009. Universidad de Navarra)

<sup>2</sup> Formulada por Jensen y Meckling en 1976.

En coherencia con lo anterior y de acuerdo con el plan de desarrollo institucional 2005 – 2020 y el proyecto educativo institucional, tiene como objetivo la acreditación institucional; proceso que se fortalecerá con ésta investigación por contribuir a la mayor eficiencia de los contratos y por ende mejoramiento continuo de los procesos para facilitar el logro de los objetivos misionales favoreciendo la estructura organizacional.

Como aporte a los procesos de acreditación institucional la Universidad de los Llanos, esta investigación identificara cómo es la relación de sus Stakeholders a la luz de la teoría de la agencia, si existe asimetría de la información y no concordancia de los intereses en las relaciones principal - agente.

## 1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cuáles son los factores que determinan la relación principal – agente de los Stakeholders de la Universidad de los Llanos?

## 1.3 HIPOTESIS

Hipótesis 1: Los contratos en la Universidad de los Llanos con sus Stakeholders, permiten que la relación principal agente sea eficiente.

Hipótesis 2: La relación de los Stakeholders de la Universidad de los Llanos, se fundamenta en la alineación de objetivos.

Hipótesis 3: La relación de los Stakeholders de la Universidad de los Llanos se explica más por factores motivacionales externos e internos, que por el factor salario.

## 2 OBJETIVOS

### 2.1 OBJETIVO GENERAL

Reconocer los factores que explican la relación de la Universidad de los Llanos con sus Stakeholders a la luz de la teoría de la agencia.

### 2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

Determinar los factores motivacionales y de control que explican el funcionamiento de la relación principal - agente entre los Stakeholders de la Universidad de los Llanos.

Establecer la relación existente entre los factores contractuales (controles y motivadores) y las acciones entre los Stakeholders de la Universidad de los Llanos.

Reconocer los factores que optimizan o no la relación principal-agente entre los Stakeholders de la Universidad de los Llanos.

### 3 JUSTIFICACIÓN

Lo importante de esta investigación es generar conocimiento sobre la asimetría de la información que se pueda presentar en los Stakeholders en la Universidad de los Llanos que como organización cada día más compleja necesita comprender los riesgos contractuales en la relación principal – agente que permitan tomar decisiones para gestionar de una manera más acertada.

### 4 MARCO REFERENCIAL

#### 4.1 TEORIA DE LA AGENCIA

La empresa es una creación jurídica con equipos de trabajo (departamento o áreas de la empresa), conformados por personas que se relacionan por medio de contratos para satisfacer sus propios intereses, conscientes que su futuro depende de la capacidad de lograr los objetivos, enmarcada en la visión neoclásica de la economía donde las decisiones son influidas por el mercado (Zuñiga S, 1995).

Por otro lado (Fontrodona & Sison, 2007) entiende a la empresa como una agrupación de personas, unidas por un objetivo común de naturaleza más moral que material la existencia de la empresa se justifica por su contribución al bien común. Coherente con Freeman et al. (2008, 2010) que conciben la empresa como un conjunto de relaciones con la finalidad de maximizar el valor para la totalidad de los Stakeholders.

Estas relaciones que surgen al interior de las de las empresas se definen alrededor de como lo define Jensen y Meckilng en 1976:

“un contrato entre un principal y agente, comprometiendo al segundo a realizar servicios en beneficio del primero delegándole decisiones y otorgándole cierta autoridad. Ambos son maximizadores de utilidad y velarán por sus propios intereses, por lo que el principal establecerá incentivos para alinear los intereses del agente, por lo que incurrirá en costos de monitoreo. Asimismo el agente empleará recursos para señalar al principal que actúa de acuerdo a los intereses de este último. Mientras existan divergencias entre el principal y agente no habrá manera posible a cero costo de alinear los intereses del agente a los del principal”.

En el modelo humanístico de la teoría de la agencia propuesto por *Fontrodona & Sison en “hacia una teoría basada en el bien común” en el que se considera al agente como persona* que forma grupos (como en las empresas), los contratos de agencia (derechos de propiedad) se justifican en la medida que el “servicio” siempre se oriente al bien común respetando así la naturaleza humana. (Fontrodona & Sison, 2007)

Es bueno aclarar que la relación de la agencia, no solo se da entre propietarios y directivos, sino también en los contratos con los Stakeholders y entre estos se destacan los empleados que pueden llegar a tener una relación especial con la empresa (al ser más específica la delegación de derechos de decisión-control en la empresa) (Peris-Ortiz, Rueda Armengot, Rech, & Pérez Montiel, 2012). Y aunque exista la confianza en la relación, esta queda reforzada, garantizada por controles institucionales y organizativos, por medio del contrato (Peris-Ortiz, Rueda Armengot, Rech, & Pérez Montiel, 2012).

La teoría de la agencia, surge al evidenciar los problemas alrededor de estos contratos, por que las partes involucradas en el contrato tienen diferentes objetivos y expectativas, y es muy costoso para el principal conocer todas las acciones del agente porque normalmente debe controlar varios agentes (Marín Idárraga, 2012).

En esta investigación se tomará como base la división de Eisenhardt (1989), principal-agente porque estudia de las relaciones contractuales buscando el contrato óptimo explicar los comportamientos de los agentes dentro de la organización y no la positivista que se dedica al estudio de la relación del principal como dueño un capital y el agente como el administrador de la empresa (Londoño Correa, 2005). También se tomara en cuenta a Fontrodona & Sison, 2007, desde su visión humanística cuando define las relaciones al interior de la empresa, enfatizando en el rol de las personas y no como si, esta, fuera representada por un papel (contrato) en la compañía. Sin reducir a la persona a lo que hace para la empresa, reconociendole su valia intrínseca.

La teoría de la agencia estudia, analiza los contratos entre el principal y el agente (Rivas, 2009); pretendiendo determinar cómo se relacionan las personas, la institución y la información de una organización, buscando generar el contrato más eficiente para coordinar la relación principal – agente; esta relación la define Jensen y Meckling (1976) en Londoño Correa, 2005, como “un acuerdo bajo el cual una o más personas (el principal o los principales) contratan a otra persona (el agente) para que realice un determinado servicio en su nombre, lo que implica cierto grado de delegación de autoridad en el agente”.

La teoría de la agencia también es consciente que tanto principales como agentes tratan de maximizar sus propios intereses. Mucho más evidente en los agentes, porque el principal puede maximizar sus intereses de forma más fácil por tener mayor posibilidad de diversificar su portafolio de oportunidades (Marín Idárraga, 2012). Surgiendo así dos tipos de problemas: Que los agentes pueden tomar decisiones que no favorezcan del todo los objetivos del contrato y puede que los agentes no dediquen su mejor esfuerzo o evadan sus responsabilidades.

Para tomar la decisión correcta más fácil, se debe tener en cuenta los intereses de las otras personas; sin querer decir que los intereses propios excluyen los de los demás (Fontrodona & Sison, 2007).

Estos conflictos de interés en la relación, generan costos de la agencia como son (Rivas, 2009) y (Peris-Ortiz, Rueda Armengot, Rech, & Pérez Montiel, 2012), (Castaño Duque):

- Los provenientes de la elaboración y formalización de los contratos. Llamados, *costos de formalización*.
- Los orientados a supervisar las acciones del agente. Llamados, *costos de supervisión*.
- Los que genera el agente como evidencia que su quehacer, se ajusta a lo pactado. Llamados, *costo de garantía*
- Los Causados por el agente y que no coinciden plenamente con el deseo del principal. Llamados, *perdida residual*

Para controlar al agente las instituciones han generado contratos basados en:

- Resultados, porque tanto el principal como el agente deben buscar los mismos objetivos.
- Sistemas de información, porque permite que el principal conozca el comportamiento y actividades del agente (Rivas, 2009).

Marín Idárraga, 2012, ha identificado algunas limitaciones a la teoría de la agencia:

- Quien es el *dueño de la empresa*, son todos los trabajadores de ella, porque de su función depende que exista o no; los capitalistas no, porque tienen la alternativa de diversificar sus inversiones<sup>3</sup>. Al no existir un principal que sea “dueño”, los Stakeholders<sup>4</sup> surgen como dueños de la empresa.
- El interés económico no es la única *motivación del agente* y puede llevar a la empresa al empobrecimiento, los intereses que favorecen la supervivencia de la empresa a largo plazo, son precisamente los motivadores no económicos como: éticos, sociales, entre otros. La empresa no debe buscar tanto maximizar los beneficios de los agentes, como asegurar que obtengan una motivación suficiente para mantener la buena voluntad de contribuir a la empresa.
- *Las personas no son solo ejecutoras de funciones*, sino que tienen dignidad; de tal forma que la empresa es, una unión de personas con un mismo objetivo, más moral, que económico.
- Aunque la empresa necesita cumplir con sus objetivos para permanecer en el tiempo, debe ser la ética lo que se privilegie al momento de *distribuir sus dividendos*, por tal

---

<sup>3</sup> Mucho más evidente en una Universidad pública, donde el gobierno tiene alternativas para solucionar el problema de la educación, de sus empleados depende del buen funcionamiento de la universidad.

<sup>4</sup> Grupos o individuos vitales para el crecimiento continuo y supervivencia de una empresa. (La evolución del concepto Stakeholders en los escritos de Ed Freeman. NewsLeter No. 5. 2009. Universidad de Navarra)



razón se deben incluir los dividendos no económicos en la maximización de la distribución, distribuyéndolos justamente y lograr así, un entorno favorable para que los trabajadores, no solamente, logren sus objetivos sino también los de la empresa. Es decir busquen el bien común

El mayor logro con los incentivos es lograr disminuir la brecha de los intereses entre el principal y el agente, logrando que se utilicen mejor las ventajas comparativas definiendo las responsabilidades y remuneraciones de los empleados por su desempeño, las remuneraciones económicas no son los únicos motivadores también son importantes como son el poder o la posición en la empresa, la retroalimentación a través de una autoevaluación, la estabilidad laboral, el desarrollo profesional, la sensación de éxito, la autoestima, el estímulo a la participación, el reconocimiento social así como el percibir bienestar en los compañeros . Es lograr que se realice *un trabajo gracias a la satisfacción que se obtiene de su desempeño*. Los incentivos son más importantes a medida que las tareas son difíciles de programar, ambiguas, o complejas (Zapata Rotundo, 2010).

El buen funcionamiento de la empresa depende de “...la buena voluntad de sus miembros para trabajar juntos; esto, a su vez, depende del grado con el que cada individuo logre sus objetivos” (Fontrodona & Sison, 2007), esta buena voluntad se debe reflejar en los contratos buscando relaciones estables a largo plazo que beneficien tanto financieramente como en la delegación de responsabilidades al principal y al agente; aunque las necesidades son iguales en cualquier circunstancia, los satisfactores son diferentes y están relacionados con la motivación (Mackenzie Torres, Buitrago Quintero, Giraldo Vélez, & Parra Sánchez, 2013), entre estos motivadores, a nivel empresarial llamados incentivos además del incremento salarial, Ganga

Contreras encontró otros cuatro tipos de incentivos: desarrollo profesional o autorrealización, ampliación de relaciones personales, responsabilidad, formación que los agentes consideran que son "importantes" o "muy importantes" (Ganga Contreras & Burotto, Sistema de compensación e incentivos: opinión de rectores y miembro de los máximos cuerpos colegiados de la universidades chilenas, 2012). Para este buen funcionamiento de la empresa uno de los problemas del principal se basa en un contar con buenos incentivos y lograr disminuir los costos de la agencia. (Mackenzie Torres, Buitrago Quintero, Giraldo Vélez, & Parra Sánchez, 2013)

Coase (1937) define que una empresa crece cuando aumentan las transacciones sin aumentar los costos de la organización, esto lleva a la generación de una estructura de gobierno con la mayor eficiencia posible. Originando la necesidad de hacer los mejores contratos, que aumentan su valor con la especificidad de las actividades.

Con relación a los costos de transacción y la motivación económica, Fontrodona & Sison, 2007. Sugieren que la motivación económica es a corto plazo y a largo plazo van en contra de la empresa porque terminan elevando los costos de transacción, por esta razón los agentes no pueden motivarse desde la empresa por intereses exclusivamente económicos, los motivadores éticos, sociales entre otros, son los que favorecen la supervivencia de la empresa a largo plazo. Los costos de la relación principal agente, no se generan en la parte alta de la pirámide de la empresa, sino que se genera a lo largo de todas las relaciones donde exista delegación de responsabilidades o descentralización de decisiones. (Manaslisk & Varela, 2009). Hoy en día, los agentes, con el acceso a las TIC (es decir a información), se tiene mayor conocimiento sobre la organización lo que hace que se tenga más y mejores herramientas para tomar decisiones con

menores costos de agencia. (Ganga Contreras & Valdivieso Fernández, Innovación en el Gobierno y la Gestión Universitaria desde Nuevas Teorías y Prácticas Organizacionales: Una Reflexión desde la Teoría de Agencia y New Managerialism, 2013)

Ganga Contreras & Valdivieso Fernández, 2013. Argumentan la necesidad de desarrollar un contrato eficiente que permitan una supervisión del agente de tal forma que él se esfuerce en desarrollar tareas supervisadas y valoradas por el principal. Para esto es necesario generar incentivos que controlen y den garantía de las decisiones, en todo caso, estos beneficios, no pueden ser superiores a los beneficios reportados; David Juan Pablo Realpe Londoño sugiere que en muchos casos estos beneficios no pueden ser fácilmente cuantificados "... ya que los agentes cumplen labores a las cuales en ocasiones no se les pueden asignar una unidad de medida" (como es el caso de las universidades) generando inconformidad, que los puede llevar a comportamientos inadecuados como "... el fraude, las huelgas, las malas prácticas profesionales entre otros". (Realpe Londoño, 2012).

Como lo dijo Mackenzie Torres y otros, el problema de la agencia es de carácter global, porque dentro de la empresa existen varias relaciones de tipo contractual donde los principios de la teoría de la agencia se cumplen y se hacen evidentes, por esta razón no solo se deben tener en cuenta la relación de propietarios y directores sino también la relación de con sus Stakeholders, en tal sentido se venido estudiado la teoría de la agencia en diferentes áreas de la empresa, facilitando la comprensión del funcionamiento de ellas.

## 4.2 TEORIA DE LOS STAKEHOLDERS

Las organizaciones están compuestas por los Stakeholders o grupos de interés, es decir cualquier grupo o individuo que pueda afectar o que es afectado por el logro de los objetivos de la organización y que contribuya en la búsqueda de beneficios y al gobierno de la organización mediante la alineación de los interés. (Uribe Arevalo & Requena, 2013).

Una aceptación de la Teoría de los Stakeholders, es considerar que a las organizaciones la componen un conjunto de participantes, a los que denomina grupos de interés (Stakeholders) y de los cuales depende para su supervivencia; entre los que habitualmente se incluyen: accionistas, trabajadores, financiadores, proveedores, clientes, administración, y sociedad en general (San-Jose Ruiz & Retaloza, 2012), quienes forman redes que apoyan la gestión<sup>5</sup> administrativa como lo sugiere Gaete Quezada (2012, 114).

Según Rodríguez et al (2007) en Gaete Quezada, la identificación de los Stakeholders está relacionada con los dos grandes modelos de gobierno corporativo: el financiero o accionarial (shareholder), donde los accionistas toman las decisiones, y el modelo pluralista o Stakeholders, donde se intenta dar participación en la dirección a todos los interesados (o al menos a los principales), buscando la satisfacción y fomentando el crecimiento de todos los interesados, generando valor a la empresa (Gaete Quezada, pág. 75).

---

<sup>5</sup> Se refiere a la puesta en marcha del conjunto de objetivos que persigue una institución de educación superior basándose en las normas establecidas. Responde a la pregunta «cómo se aplican las normas» y se ocupa de la eficiencia, eficacia y calidad de los servicios prestados a los agentes internos y externos (La red Europea de información en educación, 2009, 10).

“una de las temáticas con la que se asocia al gobierno corporativo es la distribución del poder, que habitualmente se expresa con un carácter estructural u orgánico en el concepto de gobierno corporativo, mediante la creación o desarrollo al interior de la organización de cuerpos colegiados tales como los Consejos de Administración o Consejos Sociales”

Al identificar las expectativas de los Stakeholders se puede lograr una mejor administración de los recursos alcanzando un mejor servicio y en consecuencia los objetivos misionales.

Vieira Salazar (2011, 19) puntualiza en su tesis, que identificar a los Stakeholders lleva necesariamente a una clasificación o categorización, para conocer quiénes son los interesados en la empresa, con cuales se cuenta. Vieira Salazar (2011) reconoce la clasificación propuesta por Fassin (2009): donde el grupo interno de los Stakeholders está compuesto por quienes forman parte de la organización y están estrechamente relacionados con la operación y participación ejerciendo derechos reales.

Tomando la administración de la organización como la relación de los stakeholders con los objetivos de la empresa; donde están inmersos los costos de la agencia y que el gobierno corporativo pluralista se desarrolla como resultado de la distribución de poder para tomar decisiones coherentes con el objetivo de la empresa. La gestión de los Stakeholders en este trabajo, se basa en el concepto de Stakeholders corporativo porque estos influyen en la toma de decisiones de la organización, y son agentes activos que interactúan en forma de red interviniendo en el funcionamiento de la organización, y su gestión, refleja las preocupaciones de

los grupos de interés generando beneficios no solo a la organización sino también a estos grupos de interés coherente con la doctrina de los contratos justos, de Freeman, donde las organizaciones se gobiernan de acuerdo a externalidades, costos de agencia; actuando así en función de las partes interesadas como lo propone Gaete Quezada en su tesis doctoral (Gaete Quezada).

Es así como la participación de los stakeholders en la administración de la universidad permite colaborar en la administración y reforzar una supervisión mutua buscando los objetivos comunes. Según Basu y Palazzo en (Aldeanueva Fernández, 2013). La legitimidad de una organización se fundamenta en la capacidad que tenga para convencer a los grupos de interés, de la conveniencia de sus decisiones (disminuyendo así los costos de la agencia), generando ventajas competitivas; la participación de los stakeholders en la organización se deben basar en los principios propuestos por San-Jose Ruiz & Retaloza, (2012)

“1) Los intereses de los diferentes Stakeholders son simultáneos en el tiempo. 2) Se deben encontrar soluciones que satisfagan a los distintos Stakeholders de forma simultánea. 3) No se pueden satisfacer los intereses de una parte en perjuicio de otra(s) de forma continuada en el tiempo. 4) Se debe actuar con el propósito de satisfacer las expectativas de todos los Stakeholders. 5) Se debe permitir a los Stakeholders participar en el gobierno corporativo. 6) Es necesaria una continua interacción y diálogo con todos los Stakeholders. 7) Los Stakeholders son personas reales con nombre y caras. 8) Es necesario tener una perspectiva de marketing. 9) Hay que prestar atención tanto a los Stakeholders primarios como secundarios. 10) Se deberán analizar y rediseñar continuamente los procesos, para dar un mejor servicio a los Stakeholders.”

La identificación de los stakeholders de una organización depende del contexto histórico de ella y el estudio que se desee hacer, teniendo cuidado de no excluir a ningún grupo, por poco relevante que parezca, valorando todas las opiniones, e intereses. En esta interacción los stakeholders pueden adoptar diferentes roles e incluso evolucionar con el tiempo de acuerdo a sus intereses. Hay tres criterios, atributos que las personas o grupos para que sean reconocidas como stakeholders: poder, legitimidad y urgencia que se muestran en el siguiente cuadro:

**Cuadro 1 Tipos de stakeholders según Mitchell**

<b>Categoría Stakeholder</b>	<b>Atributo poseído</b>	<b>Atributo poseído Tipos de stakeholder Poder</b>
LATENTES	Poder	1. Adormecidos: su interés más inmediato es adquirir un segundo atributo (legitimidad o urgencia).
	Legitimidad	2. Discrecionales: su relación con la organización se mueve en un ámbito filantrópico, dado que no cuentan con poder ni demandas urgentes que satisfacer.
	Urgencia	3. Exigentes: poseen una demanda planteada, pero no disponen de fuerza suficiente ni reconocimiento social a su demanda.
EXPECTANTES	Poder y legitimidad	4. Dominantes: los intereses, expectativas y demandas de estas personas o grupos son importantes para la organización.
	Poder y urgencia	5. Peligrosos: la demanda manifestada por carecer de legitimidad puede ser impuesta mediante el uso del poder o la norma, incluso bajo formas coercitivas.
	Legitimidad y urgencia	6. Dependientes: al carecer de poder se hacen dependientes de otros stakeholders internos o externos, para lograr que sus demandas sean atendidas por la organización.
DEFINITIVOS	Poder, legitimidad y urgencia	7. Al poseer los tres atributos pasan a ser un stakeholder prioritario para la organización y exigirán la satisfacción de sus demandas en poco tiempo

Fuente: basado en Mitchell et al. (1997:875-878) (Gaete Quezada)

Para la clasificación de stakeholders, según Quezada, que se debe tener en cuenta

- Internos; hacen referencia a los directivos, empleados y accionistas. Según

Hillman y Keim (2001) traen beneficios directos a la empresa(Ar, 2013)

- Externos; hacen referencia a clientes, organizaciones publicas, entidades financieras entre otras.

Como todas las organizaciones, las universidades necesitan un sistema de gobierno que facilite la planificación, organización, dirección y control de sus acciones, según la comisión Europea (2008) en (La red Europea de información en educación, 2009) y Aldeanueva Fernández, 2013, este sistema de gobierno debe estar compuesto por los siguientes Stakeholders:

1. “Un órgano ejecutivo representado por el rector
2. Un órgano académico responsable de enseñanza
3. Un órgano académico responsable de la investigación.
4. Un órgano de toma de decisiones encargado de la planificación estratégica y las principales orientaciones de la universidad.
5. Un órgano de asesoramiento o supervisión, responsable de controlar las actividades universitarias, tanto académicas como financiera.
6. Sindicato como representante del Personal administrativo y de servicios,
7. Representante de los estudiantes,
8. y La sociedad civil”

Este esfuerzo por identificar los Stakeholders de una Universidad es coherente con la afirmación de Perez & Pieró (1997:110-111) en Gaete Quezada (2012):

“La universidad solo se legitima si responde a las demandas y necesidades sociales para las que ha sido creada y que justifican su existencia continuada y su dimensión social. Si se



pierden o se anulan los sensores de la universidad ante las demandas y necesidades sociales, la toma de decisiones comienza a estar determinada básicamente por el juego político interno y por una lógica de intereses corporativistas y de juegos de poder entre los diferentes grupos y estamentos de la propia institución”.

En el mismo sentido, Ganga (2005: 222) en (Gaete Quezada) señala:

“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 y de largo plazo”, describiendo además que actualmente el gobierno corporativo universitario lo componen autoridades unipersonales (el Rector), con autoridades pluripersonales (Juntas Directivas, Consejos Sociales, Consejo Académico)”.

Teniendo en cuenta las anteriores afirmaciones, la misión y visión institucional de la Universidad de los Llanos motivo de este estudio, se justifica incluir en la propuesta inicial de Stakeholders:

- a. La Proyección Social,
- b. El Bienestar Institucional, como órganos trascendentes en la Universidad;
- c. Al representante del gobierno, como representante de los que definen las políticas y generan los recursos.
- d. Los egresados y el representante de los gremios como “accionistas” de la universidad quienes forman parte de lo Consejo Superior.

#### 4.3 TEORIA DE LA AGENCIA DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS STAKEHOLDERS DE LA UNIVERSIDAD DE LOS LLANOS.

La Universidad de los Llanos, se creó bajo la Ley 8 de 30 de septiembre de 1974. Con el principal objetivo de capacitar y especializar personal en técnicas agropecuarias, paramédicas, docencia, etc.; de conformidad con los planes que determine el gobierno. Hoy en día la Universidad cuenta con cinco facultades: de Ciencias Agropecuarias y Recursos Naturales, de Ciencias Básicas e Ingeniería, de Ciencias Humanas y de Ciencias de la Educación, Ciencias de Económicas y Ciencias de la Salud. Con 503 docentes, 3 sedes propias, 39 programas académicos (2 técnicos, 2 tecnológicos, 15 pregrados y 20 postgrados).

El Proyecto Educativo Institucional (PEI) que en el literal 3.2.1 (Consejo Superior de la Universidad de los Llanos, 2000) define que desarrollara la formación integral a través de las funciones de Docencia, Investigación y Proyección Social; para alcanzar este objetivo se han promulgado normas como el Acuerdo Superior número 062 de 1994 (Universidad de los Llanos, 1994), por medio del cual se establece el Estatuto de Estructura Orgánica de la Universidad y se determinan las funciones de las dependencias; el Acuerdo Superior 004 de 2009 (Universidad de los Llanos, 2009) por medio del cual se expide el estatuto general de la Universidad de los Llanos.

En el Plan de Desarrollo Institucional 2005 – 2020 (Universidad de los Llanos, 2005) define lo “gerencial como un universo profesional que da operatividad a lo misional, pero que actúa sobre pautas legales y flujos organizados”, coherente con el concepto de Gobierno

Corporativo Pluralista por que se desarrolla como resultado de la distribución del poder para tomar decisiones, y las influencias o imposiciones del entorno a la organización.

Aldeanueva Fernández (2013), afirma que cuando se atiende a los Stakeholders de la universidad, está avanza, aumentando la calidad del sistema universitario; lo cual es congruente con el Plan de Desarrollo de la Universidad de los Llanos (Universidad de los Llanos, 2005) que busca la acreditación institucional en el año 2020.

Post et all (2002:9) en Gaete Quezada, sostiene que la relación de los stakeholders con la organización permire identificar intereses mutuos para generarlos de manera sostenible, como lo sugiere la teoria de la agencia cuando sugiere que se debe disminuir los costos de transacción, generando ventajas para todos a largo plazo. De igual manera expresa que el vínculo de los Stakeholders con la organización se da mediante contratos justos, que permiten superar el conflicto de interés planteados por Jensen y Mecklieng en 1976.

Después de revisar los conceptos de la teoría de la agencia donde intervienen unas personas, con sus respectivos roles, que delegan a otra una actividad, y la teoría de los Stakeholders, como los grupos o personas con interés en la organización, se evidencia la gran cantidad de relaciones contractuales que se pueden dar en una organización, esto hace necesario identificar los Stakeholders internos definitivos que son afectados y están interesados por la institución a partir de la misión, visión y los estatutos de la Universidad los cuales delimitan la conformación de los Stakeholders para la toma de decisiones. Para esta invesitgación se ha escogido las siguientes relaciones de agencia de acuerdo a los stakaholder de la estructura

organizativa de la Universidad de los Llanos, propuesta coherente con el código de Buen Gobierno de la Universidad de los Llanos (Universidad de Llanos, 2013).

Principal	Agente
<i>Miembros del Consejo Superior**</i>	<i>Miembros consejo Académico</i>
<i>Miembros consejo Académico***</i>	<i>Rector</i>
<i>Rector</i>	<i>Director de Planeación</i>
<i>Rector</i>	<i>Jefe Control Interno</i>
<i>Rector</i>	<i>Vicerrector de Recursos</i>
<i>Rector</i>	<i>Vicerrector Académico</i>
<i>Vicerrector de Recursos</i>	<i>Director de Bienestar Institucional</i>
<i>Vicerrector de Recursos</i>	<i>Director Recursos Humanos</i>
<i>Vicerrector Académico</i>	<i>Director de Instituto de Investigaciones de la Orinoquia</i>
<i>Vicerrector Académico</i>	<i>Decano Facultad de Ciencias de la Salud</i>
<i>Vicerrector Académico</i>	<i>Decano Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación</i>
<i>Vicerrector Académico</i>	<i>Decano Facultad de Ciencias Agropecuarias y Recursos Naturales</i>
<i>Vicerrector Académico</i>	<i>Decano Facultad de Ciencias Básicas e Ingeniería</i>
<i>Vicerrector Académico</i>	<i>Decano Facultad de Ciencias Económicas.</i>
<i>Vicerrector Académico</i>	<i>Director de Proyección Social</i>
<i>Vicerrector Académico</i>	<i>Representante de los Estudiante al consejo académico.</i>

Para conocer la relación de agencia de los Stakeholders de la Universidad de los Llanos:

\*\* Solo se tienen en cuenta a los representantes: del consejo académico, de los profesores y de los estudiantes; los demás miembros del consejo superior aunque son Stakeholders no se consideran internos por que el único vínculo con la universidad es esa representación.

\*\*\* Solo se tiene en cuenta al Vicerrector de recursos, Vicerrector Académico, Director general de currículo y a los Representante de los directores de los directores de escuela e institutos. Aunque el investigador es consciente de la existencia de más miembros del consejo

académico y que son Stakeholders internos, no se tienen en cuenta en el estudio su opinión como principal porque se clasifican como agentes dentro de la teoría de la agencia.

#### 4.4 MOTIVADORES Y CONTROL

La motivación del personal se origina con la transformación de los talleres artesanales en fábricas industriales y, llega hasta hoy desarrollando el potencial del talento humano. La motivación está relacionada con el "por qué" del comportamiento, por lo tanto para alcanzar los objetivos, los empleados deben desear hacer el trabajo (motivación) y poseer la capacidad para hacer el trabajo (habilidad) y, contar con los recursos necesarios (materiales, métodos, equipo, etc.) para poder realizarlo.

En la Universidad de los Llanos como organización pública, la gestión va de la mano con un alto control de los procesos justificando los modelos rígidos de gestión como son los indicadores, entendidos como los parámetros necesarios para obtener información y evaluar cuantitativamente los planes o actividades; los dirigentes de la administración deben controlar la estrategia y a su vez evaluar resultados como lo propone Del Castillo y Vargas 2009, p 60; coherente con lo anterior Delhumeau, 2011 expresa que para controlar el cumplimiento de los acuerdos alcanzados en los comités y comisiones, es necesario lograr una efectiva participación de los Stakeholders (Delhumeau Rivera, Spears Kirkand, & Lacavex Berumen, 2012).

La teoría de la agencia surge del conflicto de intereses entre el principal y el agente situación que lleva a plantear un relación que lleve al logro de objetivos conciliados. Por tal razón se hace necesario generar un sistema de motivación garantizando la alineación de objetivos así como reducir los costos de agencia (Cárdenas Valenzuela, Morales, Macías Negrete, Salcido Ceniceros, & Anaya Carrasco, 2012).

A través de la medición que facilitan los indicadores, los Stakeholders asumen propósitos definidos y compartidos, comprometiéndose así a realizar acciones concretas en pro de la organización (Delhumeau Rivera, Spears Kirkand, & Lacavex Berumen, 2012).

La motivación se entiende como la necesidad o impulso interno de un individuo que lo orienta a un objetivo, logrando la unión de los Stakeholders generando sinergias y planificación participativa por medio de métodos que privilegien el diálogo y el consenso en la toma de decisiones, lo cual incide positivamente en las relaciones de agencia (Delhumeau Rivera, Spears Kirkand, & Lacavex Berumen, 2012).

Es decir, las organizaciones deben generar un sistema de motivación como instrumento de gestión y control, con el cual se busca limitar la desviación de los objetivos al interior de la organización y distribuir sus beneficios, logrando así, un equilibrio entre los aportes y los motivadores que perciben los Stakeholders. En este sentido sí los motivadores son percibidos como inferiores a los aportes, los agentes pueden no contribuir al logro de los objetivos (Martin Cruz, Martin Perez, & Estrada Vaquero, 2011).

Las principales dimensiones de la motivación que lo definen y caracterizan, son la dirección y la intensidad. La dirección es la tendencia a acercarse o evitar un determinado objetivo o meta (generando una relación positiva de agencia o ninguna relación de agencia), es decir, la aceptación o rechazo que genera la motivación y La intensidad es la magnitud de la conducta de acercamiento o no para buscar el objetivo, es decir, es la importancia que se le da al objetivo.

**(CON BASE EN ESTO CORREGIR LA GRAFICA DE BEN DONDE SE ANALIZA LA MOTIVACION,,, EN EL EJE HORIZONTAL LA DIRECCION POSITIVO Y NEGATIVO Y EN EL EJE VERTICAL LA INTENSIDAD)**

En este estudio tendremos en cuenta el concepto de dirección de la motivación cuando los agentes se identifican con los motivadores de los principales generando relaciones positivas de agencia y la intensidad cuando responden (numéricamente) cuán importante es para los agentes los motivadores (Chóliz Montañés, 2004).

Atkinson (1957), para definir la motivación se refiere a dos factores principales: *necesidad*, como estado del individuo que estimula una conducta con una intensidad llamada incentivo.

La necesidad: La búsqueda del objetivo provoca una acción motivada, respondiendo a una necesidad de la organización, no sobra aclarar que todas las necesidades tienen igual poder motivador como lo evidencio Maslow en sus estudios.

Los aportes de Freud, Maslow, McClelland o Murray al concepto de motivación se orientan a la necesidad de autorrealización, motivo del logro o la autorrealización.

La necesidad permite hacer una división de la motivación entre intrínseca y extrínseca (Chóliz Montañés, 2004).

- Motivación Intrínseca: explicada principalmente por el ambiente laboral, atmósfera de respeto mutuo, posibilidad de experimentar sentimientos de realización y amor propio por el logro de un objetivo, disponer de un tiempo libre adecuado, sentimientos de poder y prestigio, menor presión, ritmos de trabajo menos exigentes, o implicarse e identificarse con los valores de la organización. Estos beneficios intrínsecos disminuyen los costos de agencia, porque evidencian un deseo de superación como forma de apoyar a la organización, (Martin Cruz, Martin Perez, & Estrada Vaquero, 2011).

Según (Chóliz Montañés, 2004, pág. 39) explica algunas de las características de la motivación intrínseca:

- Las características propias de la tarea (las novedosas, complejas e imprevisibles son las más atractivas), están determinadas por el interés y la curiosidad.
- Sensación de competencia e independencia, favorecida por ser elegido a cumplir el objetivo o él mismo lo ha generado, de otra parte hay gran identificación con él.

Para lograr una motivación intrínseca es importante que se trate de una actividad que genere curiosidad y resulte interesante para el individuo. Además, su realización debe ser un desafío para sus capacidades personales (Chóliz Montañés, 2004).

- Motivación extrínseca: son las que proporcionan recompensas monetarias directas, salarios, incentivos o bonos e indirectas, flexibilidad para determinar el horario de trabajo o formación. Estos beneficios aunque son importantes pueden llevar a un desequilibrio de la

organización a largo plazo (Martin Cruz, Martin Perez, & Estrada Vaquero, 2011), está muy presente en los contrato que fortalecen la relación de agencia.

Dentro de las motivaciones extrínsecas se pueden enumerar:

- La retribución económica. Este incentivo varía en cada individuo, dependiendo de sus necesidades básicas satisfechas.
- La responsabilidad sobre el trabajo. Va de la mano del poder que tenga sobre el objetivo. Deberá corresponder con la formación y las capacidades que el trabajador posea.
- El reconocimiento social. Es una gran fuente de motivación, y en ocasiones una fuente de motivación superior al dinero, que el desarrollo de un trabajo sea valorado y reconocido por la sociedad.

Estas motivaciones no son excluyentes, pueden darse simultáneamente, su importancia puede ir cambiando a lo largo del tiempo. La motivación extrínseca es muy humana; es más fuerte cuando tenemos una necesidad, tratamos de satisfacerla; mientras que las motivaciones intrínsecas buscan las satisfacciones personales que mejorarán las capacidades del agente (Argadoña, 2011).

Para que una motivación sea una necesidad deben existir unos motivos que aumenten la disposición, la tendencia a cumplir con el objetivo, hay unos motivos elementales o primarios como el hambre, la sed o el sueño (los relacionados con la conservación) y otros motivos secundarios que no son innatos y han surgido con el transcurrir de la vida (Chóliz Montañés, 2004).

Cuando se nos impulsa a lograr (alcanzar) la necesidad, los emprendedores (como una caracteriza de los Stakeholders internos) se interesan por los objetivos de la organización, asumiendo algunos riesgos sin exceder sus capacidades, buscando el éxito profesional y facilitan la búsqueda de consensos para el logro de los objetivos.



Por otro lado el poder de las necesidades como motivación, este poder se entiende como la necesidad del sujeto a actuar siempre en pro de buscar los objetivos orientando (o modificando) el equilibrio de la empresa (Chóliz Montañés, 2004).

Cuanto más grande es el nivel de ambigüedad de la tarea, más difícil es controlar su desempeño mediante incentivos explícitos; en organizaciones como las Universidades donde los resultados son a largo plazo e involucran otros factores que no son totalmente controlados, es necesario que los empleados estén motivados elementos intrínsecos. (Cárdenas Valenzuela, Morales, Macías Negrete, Salcido Ceniceros, & Anaya Carrasco, 2012)

Incentivo: Es la consecuencia del logro del objetivo. Influye tanto la *expectativa* subjetiva de que pueda conseguirse como el propio *valor* de éste. Además es una atracción y en algunos casos repulsión al objetivo (Chóliz Montañés, 2004).

La cantidad del incentivo está influenciado por la dificultad o por la probabilidad del éxito del objetivo. Por lo tanto puede aumentar o disminuir su capacidad para generar o evitar una conducta determinada, afectando a la organización, y aumentando los costos de agencia, porque el mismo incentivo genera efectos diferentes sobre el individuo con base al estado de las necesidades propias del momento.

El incentivo se tiene una Magnitud (referida a la cantidad de esfuerzo que hace la organización) y una de la calidad (percibida por el individuo); por otro lado la demora (relacionada con la inmediatez del disfrute del incentivo), por esto es que incentivos pequeños en magnitud pero rápidamente disfrutados por el individuo generan un gran potencial; también lo influencia la facilidad de obtención del estímulo, entendida como la probabilidad de lograr el objetivo (Chóliz Montañés, 2004).

Aunque el mayor o menor grado de motivación pueda afectar el comportamiento del agente, las actividades, en su conjunto deben buscar el beneficio de la organización.

Los motivadores intrínsecos son, los que favorecen la supervivencia a largo plazo de la organización. Por otro lado no es tanto una cuestión de maximizar los motivadores como sí la de asegurar que cada Stakeholders obtenga la mínima motivación, manteniendo así su voluntad de aportar a la organización (Cárdenas Valenzuela, Morales, Macías Negrete, Salcido Cenicerros, & Anaya Carrasco, 2012).

Coherente con (Cárdenas Valenzuela, Morales, Macías Negrete, Salcido Cenicerros, & Anaya Carrasco, 2012), la búsqueda de motivadores o de mecanismos de control para que los agentes respondan como principal, hace incurrir en mayores costos de agencia ya que se evidencia que los Stakeholders dada su condición humana actúan por su propio interés. Esto se evidencia en la siguiente analogía: Los seres humanos necesitamos comer para vivir, todavía nadie pensaría que nuestro único propósito en la vida es comer. En tal sentido el único propósito de los Stakeholders no es el desarrollo de la organización, también ellos buscan cosas que satisfacen sus objetivos, en tal sentido es más apropiado hablar de motivadores múltiples, incluidos los no económicos.

Los motivadores son necesarios para lograr no solo los objetivos de la organización sino también los propios (Cárdenas Valenzuela, Morales, Macías Negrete, Salcido Cenicerros, & Anaya Carrasco, 2012). Estos motivadores deben estar ligados a los medios de control logrando así que cuando se busquen los objetivos de la organización se logren también los propios, generando relaciones positivas de agencia entre los Stakeholders.

Teniendo en cuenta a Shleifer y Vishny (1995), (Zahra y Pearce, 1989; Monks y Minow, 1995 y Forbes y Miliken, 1999), en Ganga Contreras y Burotto, el control se entiende como el análisis y seguimiento de las actividades por los cuales los accionistas o agentes desean dar cumplimiento al contrato, de forma tal, que se pueda asegurar un apropiado crecimiento de la organización., protegiendo los intereses accionariales (Ganga Contreras & Burotto, 2010).

En función de quién los ejerce, estos se clasifican en internos y externos, los internos tienen en cuenta un sistema de control mutuo y jerarquías decisorias son los desarrollados principalmente por el consejo superior, consejo académico, consejos de facultad, comités de seguimiento; los controles externos son los que realizan los entes de control legal (contraloría,

procuraduría, Ministerio de Educación, CNA, entre otros). (Ganga Contreras & Burotto, 2010) (Universidad de los Llanos). Para este estudio, esta clasificación fue indiferente.

El control en función del tiempo puede ser previa o diagnóstica, control durante (facilita la retroalimentación, facilita predecir o detectar fallas e implementar correcciones), control final (es el que determina si se ha cumplido o no los objetivos de la organización, permite la evaluar errores durante el proceso de cumplir los objetivos).

Aunque las tareas que delegan los principales en los agentes sean difíciles o complejas los motivadores que tienen los agentes son los que permiten que se realice un buen trabajo, se den relaciones estables a largo plazo y se disminuyan los costos de la agencia coherente con (Mackenzie Torres, Buitrago Quintero, Giraldo Vélez, & Parra Sánchez, 2013), (Zapata Rotundo, 2010), (Fontrodona & Sison, 2007).

Ayala Calvo (Ruiz Jimenez & Hernandez Ortiz, pág. 3369) define control como

“el control organizacional es aquel proceso que, basándose en la capacidad de influenciar (positivamente)<sup>6</sup> en las personas, trata de asegurar que el desempeño de los individuos se oriente a los objetivos fijados por la organización, aplicando las medidas correctoras necesarias en cada caso”,

disminuyendo los costos de agencia.

El control debe facilitar el alcance de los objetivos organizacionales, definiendo unos indicadores que permiten medir y comparar unos desempeños no solo de los individuos sino también de los equipos de trabajo, divisiones de la organización e incluso de organización en sí.

Como ejercicio de control empresarial, el control puede consistir en analizar información en reuniones periódicas, a través de informes que ofrezcan información sobre las actividades y desempeño realizadas, seguimiento a indicadores, entre otras que facilitan la implementación de estrategias que se deben generar dentro del ciclo PHVA para aplicar medidas correctivas.

---

<sup>6</sup> Lo que van en el paréntesis es un aporte al concepto de Ayala Calvo.

En las organizaciones los sistemas de control mutuo, son muy útiles para reducir la asimetría de información entre principales y agentes. Para evitar las convivencias entre agentes en detrimento del principal; en la Unillanos, por medio de los órganos colegiados, se limita las categorías decisorias de los agentes de modo que nadie tenga un poder absoluto sobre la toma de decisiones, por el contrario que siempre existan controles sobre el comportamiento de los individuos en la empresa en forma de superiores jerárquicos (Universidad de los Llanos).

Cuando son las personas las que son objeto de control, suelen utilizarse mecanismos de control más estrictos como son: la supervisión directa, establecimiento de normas y reglamentos que formalizan al trabajador, la fijación de objetivos y los motivadores intrínsecos y extrínsecos. Es decir los controles optimizan el contrato favoreciendo las relaciones de agencia.

Los controles deben ser periódicos (realizada en todo momento), total (debe cubrir todas operaciones de la organización), sistemática (debe visualizar la organización como un conjunto y cubrir a cada uno de los elementos) (Dirección general de capacitación)

El control debe evidenciar cambio en las actividades programadas, a fin de facilitar la retroalimentación y tomar las acciones correctivas necesarias. Dentro de las características que debe tener un sistema de control es ser viable (no debe ser difícil obtener la información ni tomar las decisiones correspondientes), ágil (que facilite la operación), flexible (debe facilitar incorporar nuevos mecanismos, para mantener actualizados los instrumentos).

Un sistema de control considera las políticas, las normas y los instrumentos. Los elementos de control, como se evidencia un poco más adelante en el Sistema Integrado de Gestión (SIG) de la Unillanos.

Los responsables del control son el director quien debe diseñar un sistema de información (en el caso de la universidad como organización el rector los presenta al consejo superior) para que se pueda hacer seguimiento, retroalimentación a los diferentes niveles de la organización. El

director (en este caso el rector) es quien asigna la responsabilidad y por lo tanto a quien evaluar y hacer seguimiento.

Los códigos de buen gobierno se aplican en la Universidad de los Llanos cuando limitan los votos de los Stakeholders al momento que es evidente en extremo que su juicio no beneficia la relación de agencia (Universidad de los Llanos), vale la pena retomar la definición de código de buen gobierno para la Unillanos “Disposiciones voluntarias de autorregulación de quienes ejercen el gobierno de las entidades, que a manera de compromiso ético buscan garantizar una gestión eficiente, íntegra y transparente en la administración pública” (Universidad de los Llanos, s.f.).

En el código de buen gobierno de la Unillanos se definen las políticas de dirección de la institución, de dirección procesos misionales, la relación los Stakeholders; así mismo orienta a la institución en los procesos de mejora continua con base a indicadores de gestión.

El Sistema Integrado de Gestión (SIG) de la Unillanos se entiende como la armonización de los proceso interrelacionados de manera que se garantice a través de su planeación, ejecución y control para dar cumplimiento a las exigencias externas, internas y legales que aplican a la Universidad. Se adoptó en la Unillanos a través de Resolución Rectoral No. 2287 de 2010.

Los mecanismos de control y seguimiento en el SIG, se entienden como:

“la verificación de lo planeado contra lo ejecutado para determinar el grado de cumplimiento o de desviación a efectos de iniciar un plan de mejoramiento con base en acciones preventivas o correctivas, según sea el caso. Estos se pueden clasificar en auditorías internas, identificación de riesgos, medición, análisis y mejora”

(Universidad de los Llano, s.f.).

## 5 DISEÑO METODOLOGICO

### 5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación se realizara será de tipo exploratorio, descriptiva y de estudio de caso.

En este estudio, se tomara como base el estudio realizado por Giraldo, Patricia, en el año 2011, en la Universidad Autónoma de Manizales.

### 5.2 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN:

La información se obtendrá de fuentes primarias revisando documentos estratégicos de la Universidad de los Llanos como plan de desarrollo, proyecto educativo institucional, código de ética, reglamentos internos y políticas de bienestar institucional, de investigación y de docencia al igual que los contratos.

Además se recurrirá a una encuesta para los Stakeholders teniendo en cuenta las funciones misionales de la Universidad de los Llanos y una entrevista semiestructurada para los principales.

## 6 DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

### 6.1 ANALISIS DE LAS ENTREVISTAS A LOS PRINCIPALES DE LA UNILLANOS

Como lo plantea los elementos de la teoría de la agencia, se identificaron tres variables: los objetivos, los factores motivacionales y el control o seguimiento de las acciones desarrolladas por los Stakeholders de la Unillanos.

Dentro de este análisis considero pertinente evidenciar las relaciones de las variables de la agencia con sus categorías identificadas.

**Cuadro 2 Identificación de relación de variables identificadas**

DEPENDIENTES	INDEPENDIENTES	OBJETIVO
OBJETIVOS	Posicionamiento de la marca UNILLANOS	Identificar los propósitos administrativos con los cuales se identifican los Stakeholders de la Universidad de los Llanos
	Desarrollo de la función misional	
	Modernización de la universidad	
	Formación integral del estudiante	
	Procesos administrativos con calidad	
	Ofertas de educación a distancia	
	Procesos de internacionalización	
MOTIVACIÓN	Crecimiento institucional	Explicar los factores que comprometen las acciones de los Stakeholders de la Universidad de los Llanos
	Búsqueda de la excelencia	
	Autonomía	
	Existencia de acompañamiento	
	Incentivo moral	
	Formar docentes	
	Formar profesionales	
	Actividades de bienestar	
	Plan rectoral	
	Representatividad social	
	Satisfacción personal	
CONTROLES	Metas establecidas	Identificar como se supervisan las tareas de los Stakeholders de la Universidad de los Llanos
	Sistema de gestión	
	Nombramiento de comisiones	
	Se califican los procesos	
	Retroalimentación (dialogo, consenso)	

A continuación se evidencia la relación de los Stakeholders con las variables identificadas con la normatividad de la Unillanos y las afirmaciones de los principales de la Unillanos.

### **OBJETIVOS:**

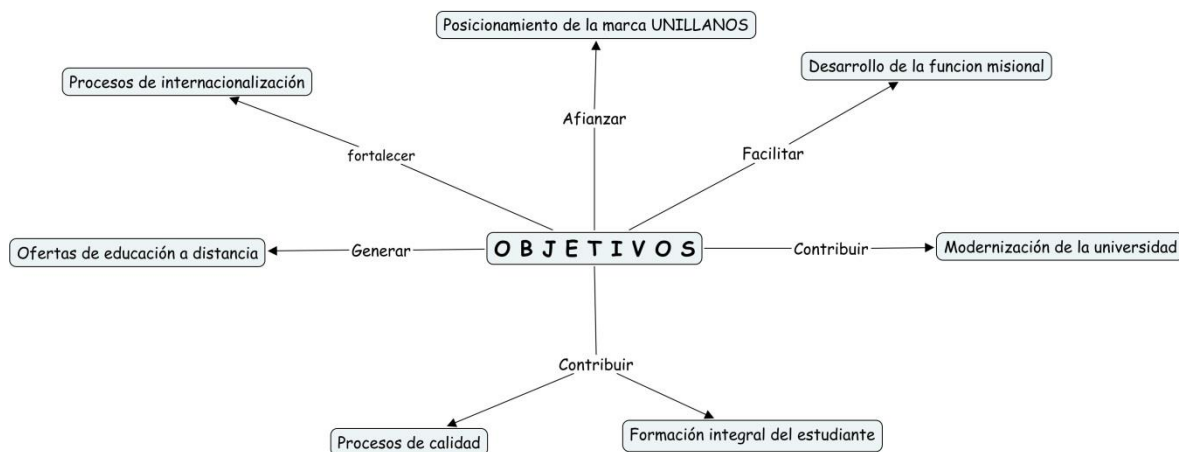
Los objetivos reconocidos por los Stakeholders de la Unillanos (ver Figura 1.) son coherente con los definidos por el Estatuto General de la Universidad (Acuerdo Superior 004 de 2009) (Universidad de los Llanos, 2009); el Plan de Desarrollo Institucional (Universidad de los Llanos, 2013); Proyecto Educativo Institucional (Universidad de los Llanos, 2000); el Código de Buen Gobierno (Universidad de los Llanos). Donde “se enmarcan cuatro grandes áreas de desarrollo institucional:

- Reorganiza con cambio de Modelo de Universidad: Universidad Investigativa.
- Concreta la evolución con base en el aseguramiento de la calidad.
- Congruencia con las dinámicas plurales de la región.

Obtiene el beneficio máximo de los avances académicos en el mundo a través del acceso a las sociedades del conocimiento” (Plan de Desarrollo Institucional 2005 2020. Universidad de los Llanos, 2005).



**Figura 1 Objetivos reconocidos por los Stakeholders**



A continuación se justifican los objetivos reconocidos por los Stakeholders de la Unillanos por medio de las afirmaciones que puntualizaban su relación con ellos y la normatividad relacionada.

- Afianzar el posicionamiento de la marca Unillanos.

Este objetivo es coherente con los Artículos 7, 8, 11, 12, 15 del Estatuto General de la Universidad (Universidad de los Llanos, 2009) y con el tercer objetivo del Plan de Gestión Institucional: “Fortalecer la congruencia con las dinámicas plurales de la región” (Universidad de los Llanos, 2013, pág. 41).

Este objetivo es avalado por los Stakeholders cuando afirman:

“Colaborar en un proceso de posicionamiento de la marca UNILLANOS... ante la llegada de otras universidades... como la universidad pública de orden nacional pero que le sirve a la región” (comunicación personal en audio, 23 de julio 2014).

“Es importante hacer destacar la universidad en la región”, (memoria de entrevista, 11 de julio de 2014).

- Contribuir a la modernización de la Universidad

Este objetivo es coherente con los Artículos 11, 21 del Estatuto General de la Universidad (Universidad de los Llanos, 2009) y con el primer objetivo del Plan de Gestión Institucional: “Reorganizar la Universidad desde un modelo profesionalizante hacia el modelo investigativo.” (Universidad de los Llanos, 2013, pág. 22).

Este objetivo es avalado por los Stakeholders cuando afirman:

“Generando nuevos programas” (memoria de entrevista 20 de julio 2014).

“Algunos se infieren más allá de los documentos como tal... los documentos que dan línea de acción a la Universidad son el PEI y otros” (comunicación personal en audio, 23 de julio 2014).

“Modernización curricular”. (Memoria de entrevista 20 de julio 2014).

“Fortalecer los laboratorios y los puestos de trabajo”. (Memoria de entrevista, 16 de julio de 2014).

“La investigación no se debe quedar solo en artículos de investigación sino que debe haber una investigación para efectos de la transformación social. ... la investigación debe superar y pasar a la transformación”. (Comunicación personal en audio, 23 de julio 2014).

- Contribuir a la acreditación institucional

Este objetivo es coherente con los Artículos 11, 17 del Estatuto General de la Universidad

(Universidad de los Llanos, 2009) y con el segundo objetivo del Plan de Gestión Institucional:

“Concretar la evolución de la Universidad con énfasis en el aseguramiento de la calidad.”

(Universidad de los Llanos, 2013, pág. 32).

Este objetivo es avalado por los Stakeholders cuando afirman:

“lograr la acreditación institucional”. (Memoria de entrevista, 11 de julio de 2014).

Los buenos procesos llevan a la acreditación institucional”. (Comunicación personal en audio, 23 de julio 2014).

- Contribuir con la formación integral de los estudiantes

Este objetivo es coherente con los Artículos 2, 3, 4 del Estatuto General de la Universidad (Universidad de los Llanos, 2009) y con el cuarto objetivo del Plan de Gestión Institucional:

“Obtener el beneficio máximo de los avances académicos en el mundo a través del acceso a las sociedades del conocimiento.” (Universidad de los Llanos, 2013, pág. 42).

Este objetivo es avalado por los Stakeholders cuando afirman:

“contribuir a la formación integral de los estudiantes”. (Comunicación personal en audio, 23 de julio 2014).

“formar profesionales que sean significativos...” (Comunicación personal en audio, 23 de julio 2014).

- Fortalecer procesos de internacionalización

Este objetivo es coherente con los Artículos 1, 11 del Estatuto General de la Universidad

(Universidad de los Llanos, 2009) y con el cuarto objetivo del Plan de Gestión Institucional: “Obtener el beneficio máximo de los avances académicos en el mundo a través del acceso a las sociedades del conocimiento.” (Universidad de los Llanos, 2013, pág. 42).

Este objetivo es avalado por los Stakeholders cuando afirman:

“la internacionalización poner a la universidad en contacto con el mundo y el mundo con la universidad”. (Comunicación personal en audio, 23 de julio 2014).

- Facilitar al desarrollo de la función misional

Este objetivo es coherente con los Artículos 6, 13, 14 del Estatuto General de la Universidad (Universidad de los Llanos, 2009) y con el primer objetivo del Plan de Gestión Institucional: “Reorganizar la Universidad desde un modelo profesionalizante hacia el modelo investigativo.” (Universidad de los Llanos, 2013, pág. 22).

Este objetivo es avalado por los Stakeholders cuando afirman:

“velar por los procesos de los objetivos misionales” (memoria de entrevista, 16 de julio de 2014).

“coordinar la ejecución de recursos” (comunicación personal en audio, 3 de julio 2014).

“que se hagan las cosas para el beneficio de los objetivos misionales”

“facilitar el desarrollo de la función misional” (memoria de entrevista, 11 de julio de 2014).

“aportar a la institución”. (Memoria de entrevista, 16 de julio de 2014).

“velar por los procesos de los objetivos misionales”. (Memoria de entrevista, 16 de julio

de 2014).

“que se hagan las cosas para el beneficio de los objetivos misionales”. (Memoria de entrevista, 16 de julio de 2014).

“motivar a que se presenten y gestionen ante la administración central, proyectos para alcanzar los objetivos misionales”. (Memoria de entrevista, 11 de julio de 2014).

“colaborar con la consolidación de proyectos importantes”. (Memoria de entrevista, 16 de julio de 2014).

“apoyar la labor del docente”. Generar ofertas de programas a distancia. (Memoria de entrevista, 16 de julio de 2014).

“difusión del conocimiento que tenemos”. (Comunicación personal en audio, 23 de julio 2014).

- Generar ofertas de programas a distancia

Este objetivo es coherente con los Artículos 16 del Estatuto General de la Universidad (Universidad de los Llanos, 2009) y con el primer objetivo del Plan de Gestión Institucional: “Reorganizar la Universidad desde un modelo profesionalizante hacia el modelo investigativo.” (Universidad de los Llanos, 2013, pág. 22).

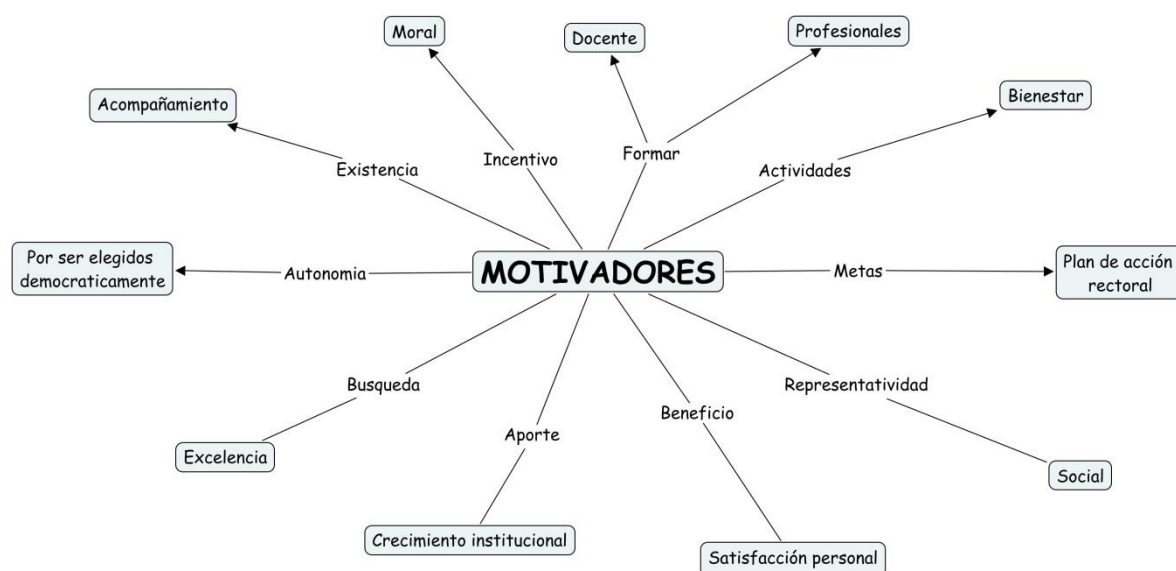
Este objetivo es avalado por los Stakeholders cuando afirman:

“nuevas presencias de la universidad en términos de una educación a distancia...para que empiece hacer una oferta propia de programas” (comunicación personal en audio, 23 de julio 2014).

## FACTORES MOTIVACIONALES

Los factores motivacionales reconocidos por los Stakeholders de la Unillanos (ver Figura 2.) están directamente relacionadas del Estatuto General de la Universidad (Universidad de los Llanos, 2009) y con las funciones definidas para el consejo superior, consejo académico, vicerrector de recursos y vicerrector académico por el Estatuto de profesores de la Universidad de los Llanos (Universidad de los Llanos, 2004).

**Figura 2 Factores motivacionales reconocidos por los Stakeholders.**



- Aporte al crecimiento institucional

Esta motivación es coherente con el Estatuto General de la Universidad (Universidad de los Llanos, 2009), Artículo 23 en el numeral 1 “Definir la política académica y administrativa y velar porque la marcha de la Institución esté acorde con las disposiciones legales, el Estatuto

General y la política institucional”, y el numeral 4 “Expedir o modificar los reglamentos que regulen la actividad académica de la Institución, previamente debatidos en el Consejo Académico”; así mismo en el artículo 34 en el numeral 3: “Decidir sobre todas las situaciones que incidan en el desarrollo académico de la Institución, en lo relativo a docencia, investigación, proyección social y bienestar institucional” y en el Artículo 42 numeral 5 “Coordinar con las unidades académicas y administrativas, el Proyecto anual de presupuesto”.

Esta motivación es avalada por los Stakeholders cuando afirman:

“posicionamiento y crecimiento institucional”. (Memoria de entrevista, 11 de julio de 2014).

- Beneficio, satisfacción personal

Esta motivación es coherente con los derechos, deberes y prohibiciones del Estatuto de profesores de la Universidad de los Llanos (Universidad de los Llanos, 2004), especialmente el literal h: “Disfrutar de los estímulos e incentivos establecidos en el presente estatuto”. Y con el numeral 6 del artículo 11 del Estatuto General (Universidad de los Llanos, 2004) “Propender por la existencia de un ambiente adecuado para el desarrollo personal de sus integrantes y de sus grupos de investigación; de los procesos individuales y colectivos de formación, por la calidad de la educación, y por el avance de las ciencias y las artes y de su vinculación a la cultura”.

Motivación que es avalada por los Stakeholders cuando afirman:

“entrar a formar parte de las decisiones” (memoria de entrevista, 16 de julio de 2014).

“reto personal”... (Memoria de entrevista 20 de julio 2014)

“satisfacción propia, enriquecer hoja de vida”. (Memoria de entrevista, 11 de julio de 2014).

“crecimiento profesional y como persona”. (Memoria de entrevista, 11 de julio de 2014).

“motivación personal”. (Memoria de entrevista, 11 de julio de 2014).

“responsabilidad que adquirí”. (Memoria de entrevista, 11 de julio de 2014).

“metas que me trace”. (Memoria de entrevista, 11 de julio de 2014).

“posicionamiento y crecimiento personal”. (Comunicación personal en audio, 3 de julio 2014).

“es una carta de presentación”. (Comunicación personal en audio, 3 de julio 2014).

“ascender a otros cargos”. (Memoria de entrevista, 11 de julio de 2014).

“cumplimiento del deber”. (Memoria de entrevista, 11 de julio de 2014).

“mejoramiento de hoja de vida”. (Memoria de entrevista, 16 de julio de 2014).

“mostrar resultados de su gestión”. (Memoria de entrevista, 16 de julio de 2014).

“no puede haber beneficio más grande que la satisfacción personal”. (Comunicación personal en audio, 23 de julio 2014).

“concreción de ideales”. (Comunicación personal en audio, 23 de julio 2014).

“responsabilidad asumida”. (Memoria de entrevista, 16 de julio de 2014).

“el reto de dejar un trabajo elaborado”. (Memoria de entrevista 20 de julio 2014)

“satisfacción del deber cumplido”. (Memoria de entrevista, 11 de julio de 2014).

“oportunidad que se da”. (Memoria de entrevista 20 de julio 2014)

“Riesgo que se toma”. (Memoria de entrevista 20 de julio 2014)

“tiene que ser personal”. (Memoria de entrevista 20 de julio 2014)



- Búsqueda de la excelencia

Esta motivación es coherente con Estatuto General (Universidad de los Llanos, 2004) en sus numerales 2, 4, 17, 21

Motivación que es avalada por los Stakeholders cuando afirman:

“la búsqueda de la excelencia”. (Comunicación personal en audio, 23 de julio 2014).

- Formar docentes

Esta motivación es coherente con el Estatuto general (Universidad de los Llanos, 2009) en los numerales 22 y 23 del artículo 23 y el numeral 10 del artículo 25.

Motivación que es avalada por los Stakeholders cuando afirman:

“Formación del profesorado”. (Comunicación personal en audio, 23 de julio 2014).

“cursos, diplomados”. (Comunicación personal en audio, 3 de julio 2014).

“posibilidades de formación”. (Comunicación personal en audio, 3 de julio 2014).

“capacitación para que los profesores puedan mejorar esos procesos académicos”.

(Comunicación personal en audio, 23 de julio 2014).

“Lo que yo pueda apoyar a los docentes”. (Memoria de entrevista, 11 de julio de 2014).

“formación de los profesores”. (Memoria de entrevista 20 de julio 2014)

- Formar profesionales

Esta motivación es coherente con el Estatuto General (Universidad de los Llanos, 2009)

en los numerales 24 del artículo 23 y el numeral 2,9 del artículo 25.

Motivación que es avalada por los Stakeholders cuando afirman:

“formar profesionales significativos... Los estudiantes me interesan muchísimo”.

(Comunicación personal en audio, 23 de julio 2014).

- Hay acompañamiento para realizar los procesos

Motivación que es avalada por los Stakeholders cuando afirman:

“facilidad de participación en eventos”. (Memoria de entrevista, 16 de julio de 2014).

“desplazamiento”. (Memoria de entrevista, 16 de julio de 2014).

- Hay autonomía por ser elegidos democráticamente

Coherente con Acuerdo superior 04 de 2009 en el Art 12 donde se definen las estrategias institucionales para el cumplimiento de la política global de la Institución (Universidad de los Llanos, 2009).

Motivación que es avalada por los Stakeholders cuando afirman:

“en este momento tienen mucha autonomía por que fueron elegidos democráticamente”.

(Memoria de entrevista, 11 de julio de 2014).

- Incentivo a la moral

Coherente con la estrategia planteada en el acuerdo superior 004 de 2009 donde promueve las elecciones por voto popular, incentivando así la participación ciudadana y comprometiendo al cuerpo docente en el desarrollo de la Universidad (Universidad de los Llanos, 2009)

Motivación que es avalada por los Stakeholders cuando afirman:

“el mayor incentivo es el moral”. (Comunicación personal en audio, 23 de julio 2014).

- Las metas del plan de acción rectoral

Esta motivación es importante porque refleja la intencionalidad de apoyar los proyectos expresados en el plan estratégico expresado en Plan de Acción Institucional 2013-2015 “La Universidad de cara a la sociedad por la acreditación (Llanos, 2013).

Motivación que es avalada por los Stakeholders cuando afirman:

“la administración del Ing. Oscar Domínguez González tiene un plan trazado en términos académicos que me parece interesante”. (Comunicación personal en audio, 23 de julio 2014).

“logro de metas comunes, porque todos ellos forman parte de la una institución”. (Memoria de entrevista, 11 de julio de 2014).

“poder hacer convenios...buscar apoyos externos...posibilidades de mayores recursos para la universidad. (Memoria de entrevista, 11 de julio de 2014).

- Las actividades de bienestar

“reuniones de fin de año”. (Comunicación personal en audio, 3 de julio 2014).

“salud ocupacional”. (Comunicación personal en audio, 3 de julio 2014).

“pausas activas”. (Comunicación personal en audio, 3 de julio 2014).

- Representatividad social

Coherente con Acuerdo superior 04 de 2009 en el que se definen las estrategias para participar en los diferentes niveles gobierno y administración de la universidad (Universidad de los Llanos, 2009).

Coherente cuando expresan:

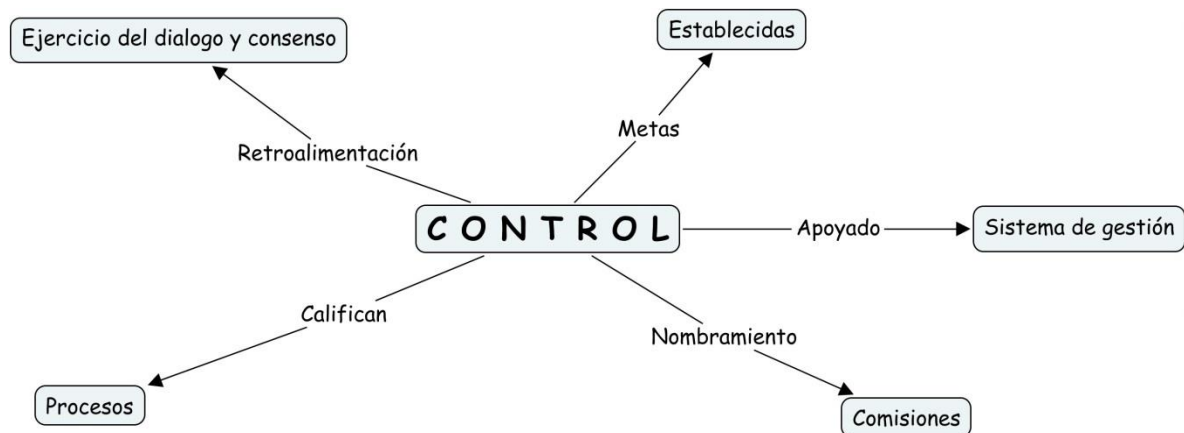
“la ganancia no es económica sino social”. (Memoria de entrevista, 11 de julio de 2014).

“apoyar a la sociedad”. (Memoria de entrevista, 11 de julio de 2014).

## CONTROL

Los controles reconocidos por los Stakeholders de la Unillanos (ver figura 3.) están directamente relacionadas del Estatuto General de la Universidad (Universidad de los Llanos, 2009) y con las funciones definidas para el consejo superior, consejo académico, vicerrector de recursos y vicerrector académico por el Estatuto de profesores de la Universidad de los Llanos (Universidad de los Llanos, 2004) y el código de buen gobierno (Universidad de los Llanos)

**Figura 3 Controles reconocidos por los Stakeholders de la Unillanos.**



- Control a las metas establecidas por medio de indicadores

Coherente con el artículo 64 del estatuto general (Universidad de los Llanos, 2009), y a la

estrategia del código de buen gobierno del seguimiento y evaluación asesorando a la alta dirección en el ajuste a las estrategias institucionales.

- Se nombran comisiones para casos especiales

Coherente con el artículo 62 del estatuto general (Universidad de los Llanos, 2009)

- Seguimiento se hace con apoyo del sistema de gestión

Coherente con el artículo 64 del estatuto general (Universidad de los Llanos, 2009)

- Retroalimentación a través del ejercicio del dialogo y el consenso

Coherente con el artículo 62 del estatuto general (Universidad de los Llanos, 2009)

## 6.2 ANALISIS DE ENCUESTAS A LOS AGENTES DE LA UNILLANOS

Los Stakeholders de la Unillanos son especialistas (40%) y magister (60%); el 40% llevan en el cargo menos de un año, los demás llevan menos de 5 años en el cargo.

La aceptación de los objetivos, motivadores está dada en porcentaje; a mayor porcentaje, mayor aceptación. Mientras que la importancia de los objetivos, los motivados, los controles están dados en un puntaje de 1 a 10 considerando el 10 como la mayor importancia

Los objetivos que con los que más se identifican los agentes de la Unillanos son: facilitar la función misional y afianzar el posicionamiento de la Universidad en la región con una de aceptación de 72%, pero consideran más importante la función misional (8.4) que el afianzar el

posicionamiento (8.0), esto era de esperarse, porque el cumplir con la función misión conlleva al posicionamiento en la región por parte de la Unillanos.

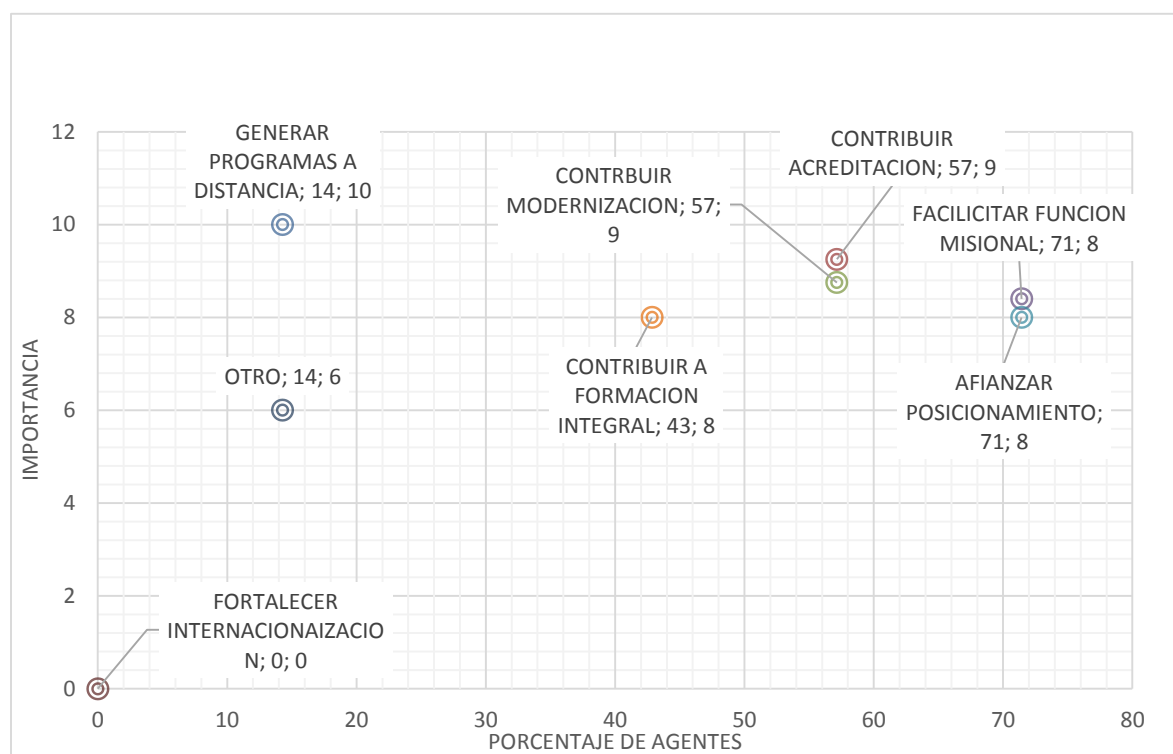
El 57% de los agentes acogen como objetivos contribuir a la acreditación institucional y contribuir a la modernización considerándolos bastante importantes 9.5 y 8.75 respectivamente.

Llama la atención la poca aceptación (0%) que generan objetivos como: La internacionalización, que es un factor de evaluación del Consejo Nacional de Acreditación y la generación de programas a distancia poniendo en evidencia el poco apoyo que recibe Instituto de educación a distancia (IDEAD). Ver gráfico 1.

Estos objetivos son coherentes con el plan de gestión institucional (Universidad de los Llanos, 2013) lo que evidencia claramente que el interés de los principales y el de los agentes es un interés común y según Freeman, Frontadona & Sison se justifica así la gestión de los Stakeholders internos de la Unillanos y existencia de la Unillanos.

Por lo tanto los principales de la Unillanos, pueden estar tranquilos que los agentes tomaran decisiones que favorezcan los objetivos y que dedicaran su mejor esfuerzo sus responsabilidades,

**Grafica 1. Análisis de los objetivos, porcentaje de los agentes que aceptan los objetivos Vs la importancia que le dan los agentes a los objetivos propuestos por los principales.**

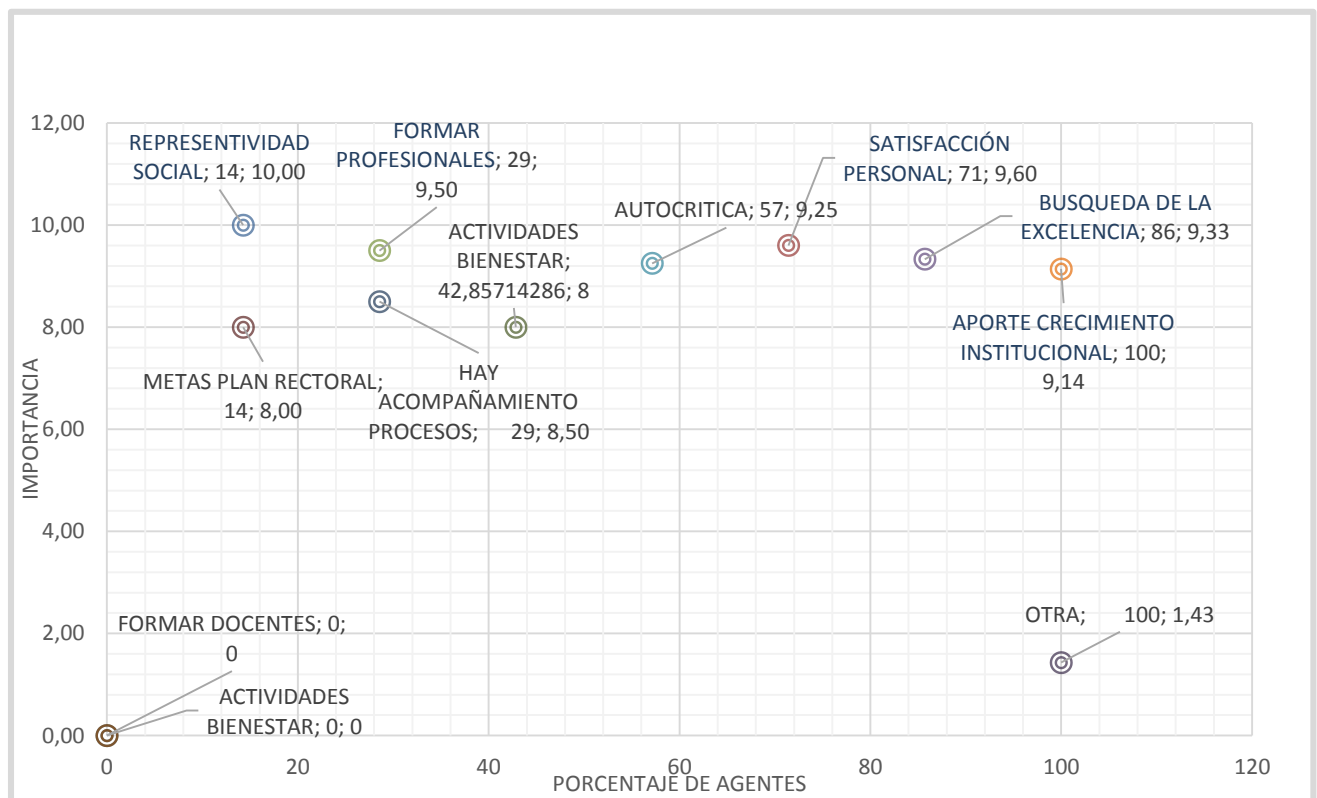


En cuanto a los motivadores que los agentes más aceptan, es aportar al crecimiento institucional con un 100% de agentes identificados con él, catalogando con una importancia bastante alta 9.14; luego está la satisfacción personal con 72% de aceptación por los agentes, asignándole una importancia bastante superior 9.6, dejando en evidencia que puede haber conflictos en las relaciones de agencia.

Llama la atención que ninguno de los agentes los motive formar docentes ni las actividades de bienestar. En este sentido la Unillanos debe replantear las actividades de bienestar para los Stakeholders y sensibilizarlo lo importante que es tener docentes calificados en la institución (ver grafica 2); Se evidencia que hay otros motivadores además del económico que

motivan y mantienen la buena voluntad de contribuir con el buen funcionamiento de la empresa como lo propone Ganga Contreras & Burotto, 2012.

**Grafica 2. Análisis de los motivadores, porcentaje de los agentes que aceptan los objetivos Vs la importancia que le dan los agentes a los objetivos propuestos por los principales.**



El 100% de los agentes se identifican con los indicadores y el dialogo que lleva a consensos, como métodos de seguimiento y control, pero llama la atención la poca importancia que le reconocen solo el 4.71 y 4.29 respectivamente.



Aunque solo el 86% de los agentes aceptan el Sistema Integrado de Gestión (SIG), como un buen control, sí es el que más importante le otorgan con 4.5. En parte estos resultados eran de esperarse por el poco tiempo que tiene el SIG; ante la importancia de este sistema debería ser reconocido por el 100% de los agentes, la Universidad debe hacer una campaña para que se conozcan más y se le reconozca la importancia el SIG.

Es importante el control de actividades de los agentes (Rivas, 2009); porque aunque haya un interés común entre los principales y los agentes, la relación de agencia debe estar garantizada por controles institucionales como lo sugiere Peris-Rueda, 2012; Marín Idárraga, 2012 y la Unillanos como organización necesita un sistema de control como los propone Aldenueva Fernández, 2013.

Los Stakeholders de la Unillanos consideran que de los objetivos misionales de la organización solo se han alcanzado el 65% de los objetivos en investigación, el 48% en proyección social y el 75% en docencia.

Análisis la relación entre factores contractuales (motivadores y control).

La técnica multivariante del análisis de correspondencias múltiples, sugiere que exista a través de dos dimensiones una significancia que permita medir la fuerza con que las variables se relacionan entre sí.

La tabla de significancia indica como en la primera dimensión el alfa de Cronbach a un 96.1% ofrece para la dimensión de las motivaciones una perfecta correspondencia y la mayor inercia el 78.5% recae sobre esta dimensión, siendo altamente significativo las relaciones que

desde esta dimensión se puedan producir, de esta manera La relación esta explicada en un 78% por los motivadores y en 37% por los controles.

**Tabla 1. de Significancia estadística**

Resumen del modelo				
Dimensión		Alfa de Cronbach	Varianza explicada	
			Total (Autovalores)	Inercia
dimension0	1. Motivaciones	.961	6.277	.785
	2. Controles	.756	2.952	.369
	Total		9.229	1.154
	Media	.895 <sup>a</sup>	4.614	.577

La correlación representada en una alta significancia permite determinar en la tabla de correlaciones la fuerza como las variables intervinientes en la dimensión de los motivadores y en la dimensión de los controles.

**Tabla 2. de Correlaciones de las variables**

Correlaciones de las Variables originales								
	AporteCrecimientoInstitucional	Satisfacción Personal	Búsqueda de la Excelencia	Autonomía	PlanRectoral	Indicadores	ApoyoSistema de Gestión	Retroalimentación al dialogo
AporteCrecimientoInstitucional	1.000	.560	.841	.560	.420	.868	.198	.420
Satisfacción Personal	.560	1.000	.801	-.167	.167	.645	.354	.167
Búsqueda de la Excelencia	.841	.801	1.000	.240	.320	.806	.283	.040
Autonomía	.560	-.167	.240	1.000	.167	.645	.354	.167
PlanRectoral	.420	.167	.320	.167	1.000	.258	.471	.417
Indicadores	.868	.645	.806	.645	.258	1.000	.548	.258

Apoyo Sistema de Gestión	.198	.354	.283	.354	.471	.548	1.000	.059
Retroalimentación al dialogo	.420	.167	.040	.167	.417	.258	.059	1.000

El aporte al crecimiento institucional, esta explicado principalmente por la búsqueda de la excelencia de los Stakeholders, la fuerza de la relaciona está determinada por el 84.1% considerada como una relación fuerte, la satisfacción personal (.560) y por la autonomía que tienen los Stakeholders de la Unillanos (.560) en el desempeño de sus funciones, entendiéndose por esto que los Stakeholders aportan, al crecimiento institucional, enriqueciendo el plan rectorar con el que se identifican poco (.420). Los Stakeholders tienen una gran identifican con los indicadores como método seguimiento y control (.868) seguido de en menor grado por la retroalimentación y dialogo (.420) que lleva a consensos para aportar al crecimiento institucional, esto era de esperarse porque en las reuniones donde entregan los informes se dan espacios para la interacción de los Stakeholders de la Unillanos; llama la atención que no se identifiquen con el sistema integrado de gestión creado en la universidad para apoyar los procesos estratégicos de autocontrol, autorregulación y autogestión de la Unillanos<sup>7</sup>.

Como era de esperarse la satisfacción personal de los Stakeholders de la Unillanos se explica con la búsqueda de la excelencia de ellos como personas (.801), situación que puede aumentar los costos de relación de agencia y el aporte al crecimiento institucional (.560) en búsqueda del bien común como lo sugiere Frontadona & Sinson, 2007. Para el desarrollo de la satisfacción personal se identifican con los indicadores (.645) como parte importante del control y muy poco reconocen al Sistema Integrado de Gestión (0.354).

En la búsqueda personal de la excelencia, se identifican con el aporte al crecimiento institucional (.841) y la satisfacción personal (.801) identificándose así una positiva relación de agencia. En esta búsqueda personal de la excelencia se identifican con los indicadores de gestión (.806) como mecanismo de control.

<sup>7</sup> Sistema integrado de gestión.

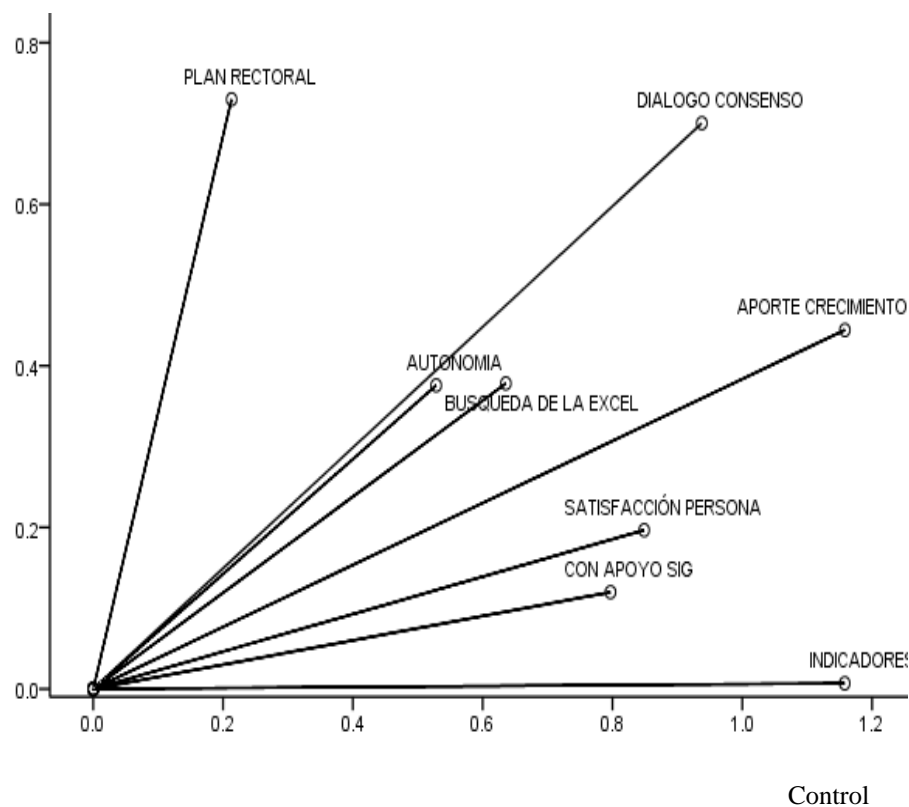
[http://sig.unillanos.edu.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=70&Itemid=68](http://sig.unillanos.edu.co/index.php?option=com_content&view=article&id=70&Itemid=68).

Llama la atención que el plan rectoral tan solo se relacione (.420 y .320) con el aporte al crecimiento institucional y la búsqueda personal de la excelencia, identificando que se sienten muy poco motivados por el plan rectoral. Por otra parte, en el mismo sentido de asombro, para los controles y seguimiento del plan rectoral aunque con un nivel bajo, sí reconocen el Sistema Integrado de Gestión (.471) seguido del diálogo y consenso (.417).

El seguimiento y control por medio de los indicadores apoyan en gran medida los aportes al crecimiento institucional (.868) y a la búsqueda de la excelencia personal de la excelencia (.806). En el mismo sentido el Sistema Integrado de Gestión apoya en bajo nivel al plan rectoral (.471) y a la satisfacción personal de los Stakeholders en .354. Por su parte la retroalimentación y el dialogo apoyan levemente al plan rectoral (.417).

### Grafica 3. Relaciones entre Motivadores y Control en la Unillanos

Motivación



El dialogo y el consenso de las ideas se destaca como el controlador con que más se identifican los Stakeholders de la Unillanos y que a su vez hace aportes importantes al aporte al crecimiento institucional. En sentido contrario el controlador que menos aporta a Unillanos el Sistema integrado de gestión y el motivador que menos se identifican los Stakeholders de la Unillanos es el plan rectoral.

Para potencializar las actividades de los Stakeholders de las Unillanos no se deben generar nuevos costos de agencia porque en los hallazgos encontrados en la investigación confirman que los agentes están motivados, que se valoran los objetivos de la organización y que reconocen como los motivadores y controles más importantes el apoyar a la función misional de Universidad y de indicadores respectivamente.

Además se confirma la importancia que tienen los objetivos, motivadores y los controles en las relaciones de agencia al interior de las organizaciones.

## **7 CONCLUSIONES**

La identificación de los Stakeholders en una organización facilita el logro de los objetivos, contribuye a la búsqueda de beneficios y al gobierno mediante la alineación de los intereses como lo sugiere Uribe Arevalo & Requena, 2013.

Los Stakeholders de la Unillanos se caracterizan por ser magister (60%) y por tener menos de cinco años en el cargo.

Los objetivos que más apoyan los agentes Stakeholders de la Unillanos son contribuir facilitar la función misional, la acreditación institucional, afianzar el posicionamiento de la universidad en la región, contribuir a la acreditación y contribuir a la modernización de la universidad, coherentes con el plan de gestión institucional.

Dentro de los motivadores más importantes para los agentes Stakeholders de la Unillanos, se identifican el aporte al crecimiento institucional, la búsqueda de la excelencia. Los Stakeholders de la Unillanos no consideran importante el factor económico como factor salarial.

Los agentes se identifican con los controles ejercidos por los principales: seguimiento a las metas por medio de indicadores, la retroalimentación a través del dialogo y el consenso.

El contrato de los Stakeholders internos de la Unillanos permite que la relación principal agente sea eficiente; para el agente el contrato motiva a colaborar con el plan de gestión institucional y para el principal es un buen mecanismo de control, facilitando así el logro de los objetivos tanto del principal como del agente.

Los Stakeholders internos de la Unillanos están muy comprometidos con la institución al tener como máximos motivadores: el crecimiento institucional y la búsqueda de la excelencia.

Llama la atención que las actividad de bienestar son poco motivadoras para los Stakeholders internos de la Unillanos.

Lo que menos interesa fortalecer a los agentes Stakeholders de la Unillanos son los procesos de internacionalización, aquí precisa advertir que este aspecto es importante para los procesos de acreditación del CNA, en los cuales está comprometida la institución.

En la Unillanos, se confirma, la afirmación de la comisión Europea (2008) en (La red Europea de información en educación, 2009) y Aldeanueva Fernández, 2013: como todas las organizaciones, las universidades necesitan un sistema de gobierno que facilite la planificación, organización, dirección y control de sus acciones, este sistema de gobierno debe liderado por los Stakeholders internos; en la Unillanos se facilita aún más con la evidente relación positiva de los principales y agentes con el SIG pero es poco reconocido.

## 8 RECOMENDACIONES

La Unillanos en el proceso de modernización debe tener en cuidado de no modificar las condiciones del contrato de los Stakeholders internos, porque tanto los principales como los agentes lo consideran correcto.

En futuros trabajos de investigación en la Unillanos se debe mejorar la comprensión de las motivaciones y los controles de la Unillanos.

También considero interesante explorar el comportamiento de todos Stakeholders con la Unillanos alrededor de los objetivos, motivadores y mecanismos de control.

La investigación me permite hacer algunas recomendaciones para la Universidad de los Llanos:

- Se debe fortalecer el Sistema Integrado de Gestión (SIG).
- Se debe sensibilizar la importancia de formar docentes,
- Se debe sensibilizar sobre la importancia de los procesos de internacionalización
- Se debe fortalecer los procesos del IDEAD.
- Se debe fortalecer las actividades de proyección social.



## 9 ANEXOS

### ANEXO 1. ENCUESTA A LOS AGENTES

#### ENCUESTA A LOS AGENTES DE LA UNIVERSIDAD

Objetivo: Analizar los factores determinantes en la relación principal - agente en la Universidad de los Llanos como parte del proyecto de investigación Teoría de la Agencia:

Estudio de caso

1. Cargo en la Universidad:

\_\_\_\_\_

2. Años en el cargo (favor marcar con una x)

Menos de un año		De 1 a 5 años	
De 6 a 10 años		Más de 10 años	

3. Nivel máximo de formación (favor marcar con una X):

Profesional		Especialista	
Magister		Doctor	





Incentivo a la moral														
Las metas del plan de acción rectoral														
Las actividades de bienestar														
Representatividad social														
¿Otro cuál?														

8. Cuáles de las siguientes estrategias de seguimiento y evaluación se realizan en la Unillanos con su jefe inmediato o coordinador para el logro de los objetivos.

Control a las metas establecidas por medio de indicadores	Seguimiento se hace con apoyo del sistema de gestión	
Se nombran comisiones para casos especiales	Retroalimentación a través del ejercicio del dialogo y el consenso	
¿Otro cuál?		

9. De las siguientes estrategias de seguimiento y evaluación, señalados en la pregunta anterior, indique el grado de cumplimiento de los mismos, siendo 1 el de menor frecuencia y 5 el de mayor frecuencia.

	1	2	3	4	5
Control a las metas establecidas por medio de indicadores					
Se nombran comisiones para casos especiales					
Seguimiento se hace con apoyo del sistema de gestión					

Retroalimentación a través del ejercicio del dialogo y el consenso					
¿Otro cuál?					

10. En qué porcentaje considera que se han logrado los objetivos de la organización en.

Investigación		Proyección social		Docencia	
---------------	--	-------------------	--	----------	--

## 10 BIBLIOGRAFIA.

Aldeanueva Fernández, I. (2013). Los grupos de interés en el ámbito de la responsabilidad social universitaria: un enfoque teórico. *Anuario Jurídico y Económico Escorialense*(XLVI ), 235 - 254.

Recuperado el 14 de Marzo de 2014

Argadoña, A. (segundo trimestre de 2011). La ética y la toma de decisiones en la empresa.

*Universia Bisines Review*, 22 -31. Recuperado el 15 de abril de 2015

Burgos Cardemil, M. S., & Cárcamo Vargas, M. F. (2010). *APLICACIÓN DE LA TEORÍA DE AGENCIA A LA RELACIÓN PROFESOR-ALUMNO EN LA UACH. UN ESTUDIO EMPÍRICO.*

Tesina presentada como requisito para, Universidad Austral de Chile.

Cárdenas Valenzuela, A., Morales, L., Macías Negrete, E., Salcido Cenicerros, J., & Anaya

Carrasco, J. (2012). REALMENTE LOS INCENTIVOS FINANCIEROS IMPULSAN LA CALIDAD EN EL SERVICIO. ESTUDIO DE CASO. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 7(2), 1233 - 1241.

*Finance Proceedings*, 7(2), 1233 - 1241.

Castaño Duque, G. A. (s.f.). Teoría de la Agencia y sus aplicaciones. 7-12.

Chóliz Montañés, M. (2004). *Psicología de la motivación: el proceso motivacional*. Universidad de Valencia, Valencia. Obtenido de <http://www.uv.es/~cholz>

Consejo Superior de la Universidad de los Llanos. (7 de Marzo de 2000). Proyecto Educativo Institucional. Villavicencio.

Delhumeau Rivera, S., Spears Kirkand, A., & Lacavex Berumen, M. (2012). INSTRUMENTOS DE GESTIÓN PARTICIPATIVA EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA: PROPUESTA DE

UN SISTEMA DE INDICADORES PARA LA PLANIFICACION ESTATAL EN BAJA CALIFORNIA. *Global conference on business and finance proceedings*, 7(1), 1030 - 1035.

Dirección general de capacitación. (s.f.). *Mecanismos de evaluación y seguimiento de la productividad*. Mexico.

Dominguez, O. (Marzo de 2011). *Informe de gestión rectoral 2010*. Universidad de los Llanos. Villavicencio, Meta, Colombia.

Fontrodona, J., & Sison, A. (2 de 2007). Hacia una teoría de la empresa basada en el bien común. *Revista Empresa y Humanismo*, X(2), 65-92.

Frontadona, J., & Sinson, A. (2007). Hacia una teoría de la empresa basada en el bien común. *Revista empresa y humanismo*, X(2), 65 - 92.

Gaete Quezada, R. (2012). *Responsabilidad social universitaria: una nueva mirada a la relación de la Universidad con la sociedad desde la perspectiva de las partes interesadas. un estudio de caso*. Recuperado el 16 de Septiembre de 2013, de <http://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/923/1/TESIS148-120417.pdf>

Gaete Quezada, R. (s.f.). *RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA: UNA NUEVA MIRADA A LA RELACIÓN DE LA UNIVERSIDAD CON LA SOCIEDAD DESDE LA PERSPECTIVA DE LAS PARTES INTERESADAS. UN ESTUDIO DE CASO*. Tesis Doctoral, Universidad de Valladolid. Recuperado el 20 de Febrero de 2014

Ganga Contreras, F., & Burotto, J. (2010). Mecanismos de control externo en las universidades de Chile: una mirada a partir del enfoque contractual. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, Año 15(51), 407 - 427.

Ganga Contreras, F., & Burotto, J. F. (2012). Sistema de compensación e incentivos: opinión de rectores y miembro de los máximos cuerpos colegiados de la universidades chilenas. (U. d. Zulia, Ed.) *Revista Gaceta Laboral*, 18(1), 57 - 85.

Ganga Contreras, F., & Valdivieso Fernández, P. (Noviembre de 2013). Innovación en el Gobierno y la Gestión Universitaria desde Nuevas Teorías y Prácticas Organizacionales: Una Reflexión desde la Teoría de Agencia y New Managerialism. (C. Universidad de Los Lagos, Ed.) *Current Opinion in Creativity, Innovation and Entrepreneurship*, 2(1), 21-27.

Jacques Parraguez, V. S. (31 de 03 de 2011). El proceso de enseñanza aprendizaje universitario: reflexiones a través de la teoría de agencia. (U. d. Salamanca, Ed.) *Teoría de la educación: Educación y Cultura en la Sociedad de la Información*, 12(1), 340-358.

Llanos, U. d. (06 de Noviembre de 2013). Resolución 071 de 2013. Villavicencio.

Londoño Correa, D. (jul - dic de 2005). Los cambios en control de mando en las firmas según teoría de la agencia. (U. EAFIT, Ed.) *AD MINISTER*(7), 45 - 69.

Mackenzie Torres, T., Buitrago Quintero, M. T., Giraldo Vélez, P., & Parra Sánchez, J. H. (Enero- Junio de 2013). La teoría de la agencia. El caso de una universidad privada en la ciudad de Manizales. *Equidad Desarrollo*(19), 53-76.

MAnaslisk, N. i., & Varela, L. (2009). Teoría de la Agencia: evidencia empírica en firmas uruguayas. *QUANTUN*, IV(2), 48-63 .

Marín Idárraga, D. A. (2012). Teoría de agencia y costos de transacción: una observación teórica de sus postulados. *Mutis, Revista de la Universidad Jorge Tadeo Lozano*, 2(1), 61 81 .

Martin Cruz, N., Martin Perez, V., & Estrada Vaquero, I. (2011). Esquemas de compensación y transmisión de conocimiento en las entidades no lucrativas. Análisis de un caso bajo el enfoque de stakeholders. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 20(4), 77 - 96.



Murillo Varon, A. (2006). UNA MIRADA A LA GESTIÓN DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y. Manizales, Caldas, Colombia.

Nacional, M. d. (06 de septiembre de 2013). *Centro Viral de Noticias de la Educación*. Obtenido de <http://www.mineducacion.gov.co/cvn/1665/w3-article-326423.html>

Peris-Ortiz, M., Rueda Armengot, C., Rech, C. d., & Pérez Montiel, M. (Marzo-Abril de 2012). FUNDAMENTOS DE LA TEORÍA ORGANIZATIVA DE AGENCIA. *NUEVAS CORRIENTES DE PENSAMIENTO ECONÓMICO*(886), 107-118.

Plan de Desarrollo Institucional 2005 2020. Universidad de los Llanos. (25 de Enero de 2005). Villavicencio.

Realpe Londoño, D. J. (2012). TEORÍA DE LA AGENCIA DESDE LA PERSPECTIVA DEL CONTROL. *Adversia*(11).

Rivas, L. (2009). Evolución de la teoría de la organización. *Revista Universidad & empresa, Universidad del Rosario*.

Ruiz Jimenez, C., & Hernandez Ortiz, J. (s.f.). El control en la organizaciones: un marco de estudio. *conocimiento, motivación y emprendedores: Camino al futuro*, 3366 -3382.

San-Jose Ruiz, L., & Retaloza, J. L. (Abril - Junio de 2012). Participación de los stakeholders en la gobernanza corporativa: fundamentación ontológica y propuesta metodológica. *Universitas Psychologica*, 11(2), 619 - 628. Recuperado el 31 de Enero de 2014

Universidad de Llanos. (2013). [www.unillanos.edu.co](http://www.unillanos.edu.co). *Codigo del Buen Gobierno*. Villavicencio, Meta, Colombia. Recuperado el 09 de Abril de 2014, de [http://sig.unillanos.edu.co/index.php?option=com\\_docman&task=doc\\_download&gid=938&Itemid=55](http://sig.unillanos.edu.co/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=938&Itemid=55)

Universidad de los Llanos. (s.f.). *Sistema integrado de Gestion*. Obtenido de [http://sig.unillanos.edu.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=70&Itemid=68](http://sig.unillanos.edu.co/index.php?option=com_content&view=article&id=70&Itemid=68)

Universidad de los Llanos. (23 de Noviembre de 1994). *Acuerdo Superior 062*. Recuperado el 19 de 08 de 2013, de Por el cual se establece el Estatuto de Estructura Orgánica de la Universidad y se determinan las funciones de las dependencias:

<http://www.unillanos.edu.co/docus/ACUERDO%20SUP%C3%88RIOR%20062%20de%201994%20Estructura%20Org%C3%A1nica.pdf>

Universidad de los Llanos. (23 de Noviembre de 1994). Acuerdo Superior 062. *POR EL CUAL Por el cual se establece el Estatuto de Estructura Orgánica de la Universidad y se determinan las funciones de las dependencias*. Villavicencio, Meta, Colombia. Recuperado el 19 de 08 de 2013, de Por el cual se establece el Estatuto de Estructura Orgánica de la Universidad y se determinan las funciones de las dependencias:

<http://www.unillanos.edu.co/docus/ACUERDO%20SUP%C3%88RIOR%20062%20de%201994%20Estructura%20Org%C3%A1nica.pdf>

Universidad de los Llanos. (7 de Marzo de 2000). Acuerdo 20 de 2000. *Por el cual se aprueba el Proyecto Educativo Institucional –PEI- de la Universidad de los Llanos*. Villavicencio, Meta, Colombia.

Universidad de los Llanos. (8 de Julio de 2004). Acuerdo 02 de 2004. *Por el cual se adopta el Estatuto de profesores de la Universidad de los Llanos*. Villavicencio, Meta, Colombi.

Universidad de los Llanos. (31 de Enero de 2005). Acuerdo Superior 002 de 2005 - 2020. *Plan de Desarrollo Institucional*. Villavicencio, Meta, Colombia. Obtenido de <file:///C:/Users/gerardo%20casta%C3%B1o.gerardo/Downloads/PlandeDesarrolloInstitucional20052020.pdf>

Universidad de los Llanos. (3 de Julio de 2009). Acuerdo Superior 004 de 2009. *Por el cual se expide el Estatuto General de la Universidad de los Llanos*. Villavicencio, Meta, Colombia.

Universidad de los Llanos. (06 de Noviembre de 2013). Resolución 071 de 2013. *Por la cual se aprueba el Plan de Acción Rectoral 2013-2015*. Villavicencio, Meta, Colombia.

Universidad de los Llanos. (s.f.). Código del Buen Gobierno. Villavicencio. Recuperado el 15 de Agosto de 2014, de <http://www.unillanos.edu.co/planeacion/CBG/cbg2013-2015.pdf>

Universidad de los Llanos. (s.f.). *Código de buen gobierno*. Obtenido de [http://documentacion.unillanos.edu.co/index.php/centro-de-documentacion/doc\\_view/2792-resolucion-rectoral-no-4523-.html](http://documentacion.unillanos.edu.co/index.php/centro-de-documentacion/doc_view/2792-resolucion-rectoral-no-4523-.html)

Universidad de los Llanos. (s.f.). *Código del Buen Gobierno*. Recuperado el 2015, de <http://unillanos.edu.co/index.php/codigo-de-buen-gobierno>

Uribe Arevalo, A., & Requena, R. (6 de Febrero de 2013). Consideraciones del enfoque stakeholder. *Punto de vista, IV(7)*, 31 -50. Recuperado el 10 de Marzo de 2014

Vieria-Salazar, J. A. (2011). *El stakeholder universitario. propuesta para su identificación, clasificación y estimación*. Tesis, Maestría en Administración , Universidad Nacional de Colombia.

Zapata Rotundo, G. J. (2010). Sistema de incentivos y tipos básicos de trabajo en la organización bajo la perspectiva de la teoría de agencia. *Pensamiento y Gestion(29)*, 56-86.

Zuñiga S, R. G. (Julio - Diciembre de 1995). Nueva Teorías de la empresa: Visión Conjunta. *Revista de la Universidad de Costa Rica, 5(2)*, 135 -145.