

La teoría de la agencia. El caso de una universidad privada en la ciudad de Manizales*

Tania Mackenzie Torres**

María Teresa Buitrago Quintero***

Patricia Giraldo Vélez****

José Hernán Parra Sánchez*****

Jaime Alberto Valencia Ramos*****

Palabras clave

Universidad, agencia,
principal, agente

Clasificación JEL

O12, E13, E11, C38,
D23, D82, D86

Resumen

El objetivo del trabajo fue determinar los factores que explican la relación entre principal y agente (P-A) en una institución de educación superior (IES) de carácter privado en la ciudad de Manizales. El estudio se fundamentó en las bases conceptuales de la corriente neoinstitucional, enmarcada en modelos microeconómicos y neoliberales, interpretados a la luz de la teoría de la agencia. La medición de los factores que explican la relación P-A se dio a través del análisis de datos, y así fue posible confirmar las hipótesis planteadas. La relación P-A en la IES de estudio se explica más por factores motivacionales externos e internos que por el factor salario. Los resultados aseveran la importancia de la alineación de los objetivos para mejorar la eficiencia en la institución.

Fecha de recepción: 14 de agosto del 2012 • Fecha de aceptación: 17 de septiembre del 2012

* El presente artículo hace parte del macroproyecto “Teoría de la agencia: aplicación empírica” del grupo de investigación Empresariado, Universidad Autónoma de Manizales.

** Administradora de Empresas, Magíster en Administración. Profesora, Departamento de Administración, Universidad Autónoma de Manizales. Correo electrónico: tania.margarita@autonoma.edu.co

*** Administradora de Empresas, Especialista en Desarrollo Gerencial, Especialista en Mercadeo. Profesora del Departamento de Administración, Universidad Autónoma de Manizales. Correo electrónico: mtbuitrago@autonoma.edu.co

**** Economista Empresarial, Especialista en Desarrollo Gerencial, MBA. Profesora, Departamento de Economía, Universidad Autónoma de Manizales. Profesora, Departamento de Administración, Universidad Nacional de Colombia. Correo electrónico: pgiraldo@autonoma.edu.co

The Agency Theory. Case in a Private University in the City of Manizales

Abstract

The objective was to determine the factors that explain the relationship between principal and agent (P-A) in a private higher education institution (HEI) in the city of Manizales. The study was based on the conceptual foundations of the neo-institutional trend, framed by microeconomic and neoliberal models, interpreted in the light of the agency theory. The measurement of the factors that explain the P-A relationship came through data analysis, and thus it was possible to confirm the hypotheses. The P-A relationship in the HEI under study is better explained by external and internal motivational factors rather than by the wage factor. The results assert the importance of aligning the objectives to improve efficiency in the institution.

Keywords

University, agency, principal, agent

A teoria da agência. Caso em uma universidade particular da cidade de Manizales

Resumo

O objetivo do trabalho foi determinar os fatores que explicam a relação entre principal e agente (P-A) em uma instituição de educação superior (IES) de caráter particular na cidade de Manizales. O estudo fundamentou-se nas bases conceituais da corrente neoinstitucional, dentro dos modelos microeconômicos e neoliberais, interpretados com face na teoria da agência. A medição dos fatores que explicam a relação P-A foi feita através da análise dos dados, e dessa forma foi possível confirmar as hipóteses propostas. A relação P-A na IES de estudo é explicada mais por fatores motivacionais externos e internos do que pelo fator salário. Os resultados mostram a importância do alinhamento dos objetivos para melhorar a eficiência na instituição.

Palavras chave

Universidade, agência, principal, agente

***** Contador; Magíster en Economía. Profesor, Departamento de Economía, Universidad Autónoma de Manizales. Profesor, Departamento de Matemáticas y Estadística, Universidad Nacional de Colombia. Correo electrónico: hparra@autonoma.edu.co

***** Economista; Especialista en Administración Pública; Magíster en Administración. Profesor, Departamento de Economía, Universidad Autónoma de Manizales. Correo electrónico: jaimealbertovalenciamos@gmail.com

Introducción

El presente documento hace parte de la investigación que se viene desarrollando por parte de los autores sobre la aplicación de la teoría de la agencia en las organizaciones, del grupo de investigación Empresariado. En este trabajo se presentan los resultados de los factores que explican la relación entre principal y agente (P-A) en una institución de educación superior (IES) de carácter privado de la ciudad de Manizales, la cual está encaminada a mejorar la eficiencia de la IES.

55

En todas las organizaciones se presentan conflictos de objetivos donde lo que se busca es maximizar la función de producción de las partes implicadas, para ello, es indispensable identificar los elementos o variables que hacen que la función de producción sea óptima, con el fin de lograr disminuir los costos de transacción y lograr mayor eficiencia en el logro de los objetivos.

En otras palabras, el problema del principal consiste en buscar un sistema de incentivos óptimos que induzcan al agente a tomar la mejor decisión desde el punto de vista del principal. Esta problemática se presenta en las organizaciones por las fallas de mercado como la información asimétrica, y de acuerdo con la corriente neoinstitucionalista, debería la organización ser direccionadora para disminuir los costos de transacción. La información asimétrica es frecuente y se presenta cuando hay disparidad en la información, en este caso el agente y el principal. Cuando el principal y el agente tienen diferente información sobre una transacción, generalmente los agentes conocen más y diferente información que los principales. Los mercados pueden funcionar ineficientemente cuando los agentes (empleados) tienen mayor información que los principales (empresarios).

El artículo está organizado por apartados: el primero trabaja el estado de la discusión de la teoría de la agencia; el segundo, la metodología utilizada; y, por último, los resultados y conclusiones producto de la investigación.

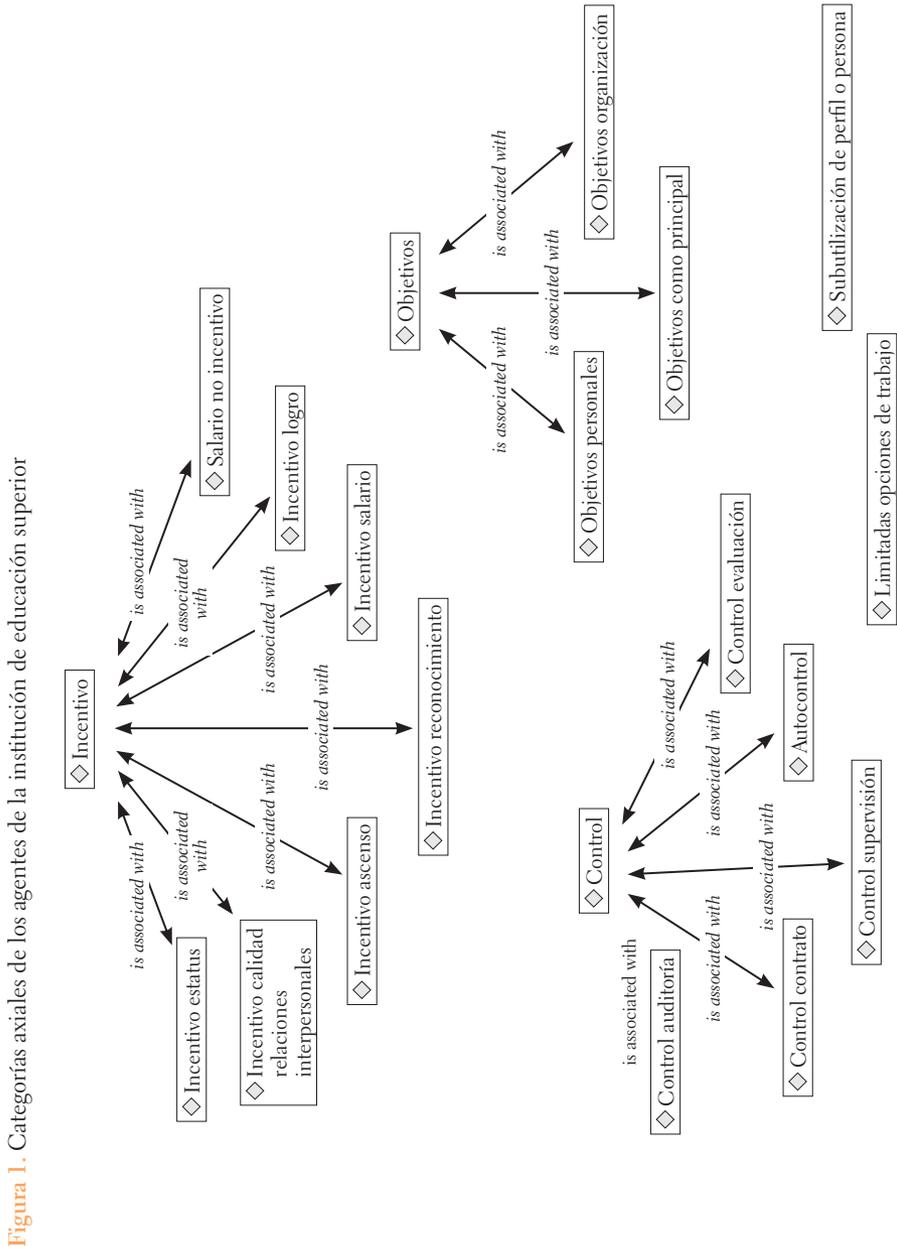
Teoría de la agencia

La teoría de la agencia tiene aplicación en diversas áreas de las organizaciones para abordar problemas empresariales desde la teoría económica, y dentro de esta se encuentra la teoría de los costos de transacciones de Coase (1937); de esta última surge la teoría de la agencia, la cual es conceptualizada así: *agente* es una persona que actúa en nombre de otra, llamada *principal*.

La relación principal-agente (P-A) está explicada por un marco institucional, unas reglas de incentivos que motivan el comportamiento de los agentes en favor

de la maximización del bienestar del principal (figura 1), pero también están presentes fallas de mercado como la asimetría de información y fallos de los controles e incentivos (Jensen y Meckling, 1976).

56



Fuente: elaboración propia.

Jensen y Meckling (1976) definen la relación de agencia como un contrato bajo cuyas cláusulas una o más personas (el principal) contratan a otras personas (el agente) para que realice determinado servicio a su nombre, implicando un grado de delegación de autoridad del principal al agente. Se considera que ambos buscan maximizar funciones de utilidad, y que el agente no siempre actuará en beneficio del principal, por lo tanto, es necesario establecer mecanismos de incentivos y de control formalizados en los contratos. Los mecanismos de incentivos y controles dan lugar a costos de agencia entre los cuales se destacan: costos de control, costos de fidelidad del agente y pérdida residual.

La teoría del P-A permite explicar el origen y dinámica de la empresa en el sentido de que, apartándose de la concepción clásica en economía que entiende la empresa como una caja cerrada y al propietario y empresario en la misma dimensión, conceptúa la organización como un conjunto de contratos que regulan las relaciones entre los individuos en esta, y asume que mediante mecanismos de incentivos y controles, los objetivos de los individuos se ponen en consonancia con los objetivos de la empresa.

Esta teoría plantea el problema asociado con los costos de transacción, relaciones asimétricas y el riesgo moral, que hacen ineficiente el intercambio entre un individuo llamado *agente* y otro denominado *principal*, que no permiten coordinar los intereses y la maximización de las funciones de utilidad o bienestar de los individuos que cumplen funciones de agente y principal.

La teoría de la agencia plantea dos corrientes para su análisis (Jensen, 1994), ambas comparten algunos conceptos como la *unidad análisis* (el contrato) como reguladora de la relación entre individuos, los *costos de agencia* que se buscan minimizar a través del contrato y las *personas que intervienen en la relación*, las *organizaciones* y la *información*. Su diferencia radica en el rigor matemático que se da a las variables dependientes objeto de estudio (Eisenhardt, 1989).

La teoría positiva de la agencia, primera corriente, se caracteriza por estar poco formalizada, ser de carácter empírico y centrarse en grandes organizaciones. Se enfoca en el estudio de situaciones en las cuales el principal y el agente tienen objetivos contradictorios, así como en los mecanismos que permiten resolver los problemas de agencia en las organizaciones. Para tal fin, se plantean dos mecanismos: contratos basados más en los resultados que en el comportamiento que faciliten el cumplimiento de los objetivos tanto del principal como el agente, y establecer mecanismos de información que faciliten al principal conocer las actuaciones del agente.

Esta perspectiva parte de un conflicto de objetivos entre las partes, basado en que el resultado es fácil de medir y que el agente posee un mayor grado de aversión al riesgo que el principal (Eisenhardt, 1989). Desde estas premisas y con suficiente información, el principal está en capacidad de conocer de forma detallada la actividad que desarrolla el agente, por este motivo, el contrato más eficiente es aquel que se basa en el comportamiento.¹

Contraria a la primera corriente, el segundo enfoque se caracteriza por un nivel mayor de formalización y por considerar un conjunto amplio de organizaciones. Su objeto de estudio es determinar cuál es el contrato más eficiente, si el basado en el comportamiento o el basado en los resultados, para regular la relación entre el principal y el agente.

Jensen y Meckling (1976) afirman que en el marco de la teoría de la agencia, se deben tener en cuenta además de la relación entre propietarios y directivos, los contratos entre directivos y otros grupos de interés o *stakeholders* (Hill y Jones, 1996), considerando como grupos de interés a aquellos agentes que de alguna forma tienen una relación con la empresa al haber invertido recursos financieros o capital humano en esta (Clarkson, 1995), como, por ejemplo, los accionistas —quienes buscan maximizar el valor de su inversión—, los empleados —quienes invierten tiempo y capacidades y buscan adecuadas condiciones de trabajo—, los proveedores —quienes venden sus productos a un precio justo para obtener la fidelidad de una clientela— o los clientes —que originan los beneficios de la empresa a cambio de un producto de calidad— (Hill y Jones, 1996). Por lo anterior, como señala Azofra y Santamaría (2004), el problema de la agencia adquiere un carácter global, por cuanto dentro de la empresa existen múltiples relaciones de tipo contractual donde los principios de esta teoría se cumplen y se hacen evidentes.

Si bien en la teoría organizacional fundamentada en enfoques y principios sociológicos se concibe la organización como unidad de análisis que funciona de manera integral y cuyos integrantes actúan en procura de los objetivos organizacionales de manera cooperativa y armoniosa, en la teoría P-A el enfoque individualista postula a las organizaciones como el resultado de la interacción entre individuos que buscan objetivos diferentes en el marco de incentivos y controles.

1 En los casos en los cuales no hay conocimiento sobre el comportamiento, esta orientación no es válida por cuanto el agente puede buscar su propio interés y no actuar según lo convenido. En este caso se presentan dos opciones: 1) identificar el comportamiento del agente a partir de la implementación de sistemas de información que eliminen la información asimétrica; 2) a partir de premios para los agentes con base en los resultados, transferir una parte del riesgo al agente.

En este sentido, la teoría P-A brinda un marco de referencia para mejorar la comprensión del funcionamiento de las organizaciones (Jensen y Mekling, 1976; Furubotn y Richter, 1998; Petersen, 1995), y en sus diferentes áreas: financiera (Fama, 1983; Mascareñas, 2003), mercadeo y gestión del talento humano.

El problema de la teoría P-A surge cuando existe un *contrato de ocupación* en el que una persona (principal) encarga a otra (agente) la gestión de una actividad o de una unidad económica, dejándole autonomía en la toma de decisiones y aceptando el agente actuar defendiendo los intereses del principal. En esta relación es característico que el principal no supervise detalladamente las acciones del agente, a diferencia de lo que haría si se tratase de un empleado “normal”, dado que le otorga cierta autonomía de decisiones. En consecuencia, el principal no conoce normalmente el grado de esfuerzo real ni el acierto o eficacia de la gestión del agente, sino solamente el resultado final que se deriva de esta (Vergés, 2000).

Cada uno de los integrantes de una organización, y en el contexto de la teoría P-A, posee información privilegiada desconocida por la contraparte, y cada uno de ellos hace uso de dicha ventaja en procura de maximizar su propia utilidad; además, los costos de control dificultan el conocimiento de manera directa y verídica por parte del principal, situación a la cual se atribuyen los resultados positivos o negativos de la acción del agente, lo que implica que el principal solo conoce y evalúa los resultados finales del agente.

El agente actúa en términos bien sea de controles o en función de las motivaciones o incentivos, y, a su vez, estos se plantean desde las necesidades del agente, las cuales, miradas desde Maslow, se presentan como una escala que va desde necesidades inferiores a necesidad superiores, las cuales son satisfechas de manera ascendente, por otro lado, en los postulados de Max Neef se plantea que las necesidades son iguales en cualquier contexto histórico, pero los satisfactores son diferentes y estos están relacionados directamente con la motivación.

Las motivaciones, entendidas como impulso a la acción o toma de decisiones, influyen de manera notoria en el momento de tomar una acción, por ejemplo, en relación con la permanencia o no en un cargo dentro de la organización; esto dificulta la determinación, a partir de la teoría, de una relación principal del agente que optimice la función de producción para ambos actores y para la empresa.

La teoría P-A ha sido analizada desde una perspectiva teórica a partir de la microeconomía y de las teorías organizacionales, sin embargo, son escasos los estudios de carácter organizacional que además tengan una implicación empírica, y en el contexto universitario. Por lo anterior, el abordaje empírico de esta teoría cobra la mayor importancia para acercarnos a la medición de un problema de

relación entre P-A, mediado por un contrato y desarrollado en un entorno que incide directamente en las decisiones y en los resultados, con el propósito de identificar y explicar las dinámicas y estructuras de una organización.

La teoría P-A ha sido aplicada en las organizaciones en diferentes áreas e internacionalmente se destacan los trabajos de Vargas (2000), quien realizó estudios enfocados en analizar la relación P-A como una aplicación a las sociedades cooperativas agrarias de las provincias de Huelva y del País de Gales, destacando la importancia que tienen los factores determinantes de la relación socio-gerencia profesional, involucrando variables importantes como las características personales de cada uno de ellos y las percepciones sobre determinados factores situacionales o sociológicos.

Otra aplicación de la teoría P-A se realiza en la estructura y funcionamiento del gobierno corporativo y la estrategia de la diversificación de las cajas de ahorro españolas, que muestran la asociación entre los controles e incentivos con respecto a los resultados de los directores (agentes) en relación con los objetivos de los miembros de junta (principales), llegando a proponer un modelo que referencia, en el caso específico, la relación entre gobierno corporativo y estrategias de diversificación y resultados (García, 2004).

En el sector eléctrico se ha aplicado en el uso de la eficiencia energética, y se ha encontrado como explicación la información asimétrica existente entre el agente y el principal (Jaffe y Stabins, 1994).

En cuanto a la aplicación en el aspecto financiero, se destaca el trabajo realizado por Mascareñas (1999), donde analiza los problemas de selección adversa y riesgo moral asociados con las relaciones de contrato establecidas entre accionistas (principal) de una empresa y directores o gerente de esta (agente).

Krishna y Morgan (2008) analiza la manera más óptima de contratación en un modelo donde el director está desinformado y el agente es el que posee la información. Se encontró que a falta de herramientas para contratar, las diferencias entre preferencias llevan a la pérdida de información y, consecuentemente, acompañada de decisiones mal tomadas.

En Colombia se han adelantado estudios enfocados en diferentes áreas. Gorbaneff (2003) la utilizó para modelar situaciones en el área de mercadeo, manejo de canales y relaciones entre proveedores y clientes, apoyado en la teoría de juegos; este autor parte de considerar una función de maximización del principal y una función de maximización del agente que son diferentes.

Castaño (1999) analiza la importancia de la teoría de la agencia en el ámbito de las organizaciones. En el caso de selección de personal, donde se define

un perfil con condiciones mínimas pero sin tener claramente identificados los indicadores para medir la productividad, se circunscribe esta situación en un escenario de información asimétrica, propia de la relación P-A.

La aplicación de la teoría de la agencia en IES se evidencia en trabajos como el de las universidades chilenas, donde analizan el sistema de compensación e incentivos: opinión de rectores y miembros de los máximos cuerpos colegiados (Ganga y Burotto, 2012). Por otra parte, se destaca la aplicación de la teoría de la agencia en la relación profesor-alumno en la Universidad Austral de Chile, tesis de grado que extrapola el problema de agencia a la relación profesor-alumno dentro del aula, en búsqueda de razones que expliquen la baja calidad de la educación superior (Burgos y Cárcamo, 2010).

61

Metodología

La investigación es de tipo exploratoria, descriptiva y de corte cuantitativo. Se utilizó información primaria y secundaria, la primaria se obtuvo de la plataforma estratégica, estructura organizacional, los contratos laborales, procesos de planeación, políticas de bienestar, código de ética, reglamentos internos de trabajo, mecanismos de control, escala salarial, políticas de capacitación, escalafón docente y reconocimientos por producción académica de la IES.

Se realizó una prueba piloto que permitió adecuar el instrumento, validarlo y ser aplicado de manera directa a todos los agentes. A los principales, se les realizaron entrevistas semiestructuradas con el objetivo de obtener la mayor información posible sobre sus percepciones, relacionadas con las variables independientes, extrínsecas e intrínsecas, que son motivadoras del agente. Las variables que se tuvieron en cuenta son el salario, condiciones físicas y laborales del puesto de trabajo, estatus, supervisión, evaluación del trabajo, calidad de las relaciones interpersonales, logro, reconocimiento, responsabilidad, ascenso y posibilidad de progreso.

La población objeto de estudio son los colaboradores de la IES privada relacionados de manera directa con los objetivos de docencia, investigación y proyección, desde el nivel directivo hasta el nivel docente. Para el estudio se aplicó un censo.

Los niveles que se trabajaron dentro de la organización fueron, a saber: en un primer nivel, como principal, miembros del consejo superior y, como agente, el rector. En un segundo nivel actúa como principal el rector y como agente el director académico, el director administrativo, el director de desarrollo humano y la Secretaría General. En un tercer nivel, el principal es el director académico y como agentes los decanos, coordinadores de departamentos, coordinadores de

programa de pregrado y posgrado. En un cuarto nivel, como principal, coordinadores de departamento y agentes, los docentes de tiempo completo con contrato a doce meses.

62

Resultados de la investigación

En el análisis de las entrevistas que fueron aplicadas a los principales, los hallazgos de la investigación arrojaron tres categorías axiales, en torno a las cuales se agrupan los elementos empíricos de la teoría a la agencia; estas tres categorías son como sigue: *objetivos*, *incentivos* y *control*, no obstante, las categorías *limitadas opciones de trabajo* y *subutilización de perfil o persona* quedan al margen de las categorías axiales, pero, aún así, se consideran importantes para el estudio (figura 1).

En el análisis de encuestas, los aspectos generales por destacar de los agentes en la IES privada de la ciudad de Manizales, en cuanto a formación, indican que el 67% tiene magíster, y 13%, doctorado. En relación con la antigüedad, 4 de cada 10 agentes tiene más de 10 años y 1 de cada 10 menos de un año (tabla 1).

Tabla 1. Distribución de los agentes según facultad, máximo nivel de formación y años laborados

Facultad a la que pertenece	N°	Porcentaje
Salud	31	36,5
Ingeniería	21	24,7
Estudios Sociales y Empresariales	33	38,8
Total	85	100,0
Máximo nivel de formación alcanzado	N°	Porcentaje
Especialización	17	20,0
Maestría	57	67,1
Doctorado	11	12,9
Total	85	100,0
Años trabajados en la UAM	N°	Porcentaje
Hasta un año	1	1,2
De 1 a 5 años	21	24,7
De 6 a 10 años	26	30,6
Más de 10 años	37	43,5
Total	85	100,0

Fuente: elaboración propia.

Factores motivacionales al ingresar a la IES

Al analizar los principales objetivos que los agentes tienen cuando ingresan a la IES, se consideraron que los tres más importantes eran, a saber: crecimiento profesional, salario y posibilidades de ascenso. En relación con el crecimiento profesional, los agentes consideran que es su principal objetivo; este comportamiento se presenta en las tres facultades (Salud, Ingeniería y Estudios Sociales y Empresariales) y al analizar el grado de cumplimiento del objetivo, se encontró en una escala de 1 a 10, un promedio de 8,5, considerando que se ha cumplido de manera satisfactoria.

Para los agentes, el segundo objetivo es el salario, y al evaluar el grado de cumplimiento de este, su nivel promedio fue de 6,1, por lo que se considera aceptable; este factor tiene menor peso en la Facultad de Salud. El tercer objetivo es la posibilidad de ascenso, y su grado de cumplimiento promedio es de 5,6, por lo que se considera aceptable y se destaca la importancia de esta variable en la Facultad de Estudios Sociales y Empresariales. Lo anterior muestra la importancia que le dan los agentes a su crecimiento profesional en la IES objeto de estudio, esto muestra que la IES propicia, estimula y facilita el desarrollo profesional de sus agentes y estos lo consideran atractivo (tabla 2).

"Al analizar los principales objetivos que los agentes tienen cuando ingresan a la IES, se consideraron que los tres más importantes eran, a saber: crecimiento profesional, salario y posibilidades de ascenso".

Tabla 2. Factores motivacionales del ingreso según la facultad a la que pertenece el agente

Factores motivacionales/ facultades	Salud (porcentaje)	Ingeniería (porcentaje)	Estudios Sociales y Empresariales (porcentaje)	Total (porcentaje)
Salario	19,4	42,9	51,5	37,6
Reconocimiento	35,5	33,3	45,5	38,8
Posibilidad de ascenso	22,6	23,8	54,5	35,3
Estatus	25,8	9,5	33,3	24,7
Calidad de las relaciones con compañeros de trabajo	22,6	14,3	48,5	30,6
Modalidad de contrato	19,4	42,9	24,2	27,1
Estabilidad laboral	38,7	47,6	42,4	42,4
Condiciones físicas del puesto de trabajo	12,9	4,8	21,9	14,3

Fuente: elaboración propia.

Para la mitad de los agentes, el factor motivacional principal al ingresar a la IES es la estabilidad laboral, su grado de cumplimiento fue de 8,7 en promedio. Esto se asocia con los años trabajados en la IES, donde el 44% lleva más de 10 años.

El 43% de los agentes consideran que otro de los factores motivacionales es el reconocimiento, y su grado de cumplimiento promedio fue de 7,5. Como tercer factor motivacional para ingresar a la IES está el salario, el cual fue del 42% y su grado de cumplimiento promedio de 7,4, siendo de los más bajos registrados entre los factores motivacionales. El estatus no es un factor motivacional para los agentes de la IES, al igual que las condiciones físicas laborales.

Al realizar el análisis sobre los factores motivacionales de ingreso en las diferentes facultades, se encuentra que: al ingresar a la UAM, los agentes de la Facultad de Ingeniería consideran que la modalidad de contrato de trabajo es un factor importante (43%), en tanto que en las otras dos facultades este factor no lo consideran importante. Para el 42% de los agentes, en el momento de ingresar a la UAM consideran que es importante la estabilidad laboral, pero este porcentaje es mayor en la Facultad de Ingeniería con un 48%.

Al relacionar el factor motivacional de ingreso a la UAM por facultades, en ninguna de las tres el reconocimiento como factor motivacional es importante, y solo en la Facultad de Estudios Sociales el 45% considera que es un factor motivacional.

Al asociar el factor motivacional (posibilidades de ascenso), según la facultad, se encontró una dependencia significativa ($\chi^2 = 8,76$; *Sig.* = 0,013) entre estas dos variables, como se muestra en el hecho de que los agentes de la Facultad de Estudios Sociales y Empresariales manifiesten esta razón (54,5%).

Para las tres facultades, el factor estatus no es relevante para el ingreso. La calidad de las relaciones con los compañeros de trabajo muestra asociación significativa con la facultad a la que se pertenece ($\chi^2 = 8,54$; *Sig.* = 0,014), siendo esto más evidente en la Facultad de Estudios Sociales y Empresariales. Las condiciones físicas del puesto de trabajo no son un factor importante de ingreso para ninguna de las facultades (tabla 2).

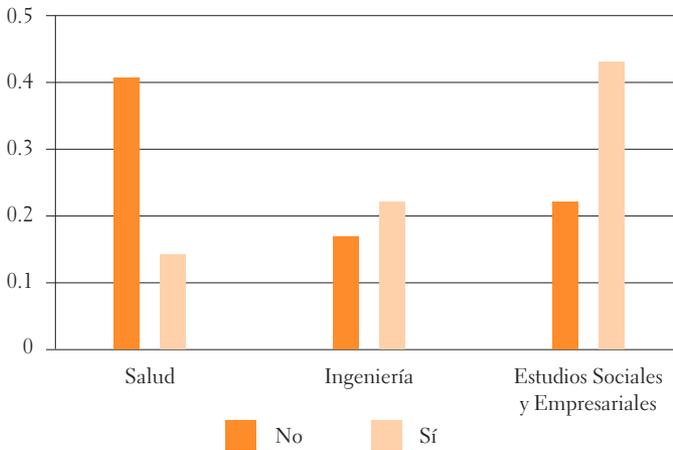
Para las facultades de Ingeniería y de Estudios Sociales y Empresariales, el factor salarial sí constituye factor motivacional al ingreso, mientras que para la Facultad de Salud no lo es (tabla 3). Lo anterior revela una dependencia entre el factor motivación salario y la facultad ($\chi^2 = 7,36$; *Sig.* = 0,025) (tabla 3 y figura 2).

Tabla 3. Distribución de los agentes según la facultad a la que pertenecen y la motivación por el salario

Facultad a la que pertenece	Factor motivacional: salario				Total
	No		Sí		
	N°	Porcentaje	N°	Porcentaje	
Salud	25	81	6	19	31
Ingeniería	12	57	9	43	21
Estudios Sociales y Empresariales	16	49	17	52	33
Total	53	62	32	38	85

Fuente: elaboración propia.

Figura 2. Salario como factor motivacional



Fuente: elaboración propia.

Factores motivacionales para permanecer en la IES

Los aspectos para la permanencia de los agentes en la IES privada de la ciudad de Manizales se reflejan en factores como la calidad de las relaciones y la estabilidad laboral, los cuales han contribuido de manera significativa en la permanencia de los agentes de la IES; el 60% de los agentes lo valoran de manera importante, con un promedio de cumplimiento de 9.

Nuevamente el salario no es un factor que contribuya a la permanencia, solamente una tercera parte de los agentes lo consideran importante. Es de resaltar

la importancia para la Facultad de Ingeniería y de Estudios Sociales, donde más del 40% de los agentes lo consideran importante. Para los agentes es más importante la estabilidad laboral que el contrato (tabla 4). Las dos terceras partes de los agentes de la IES consideran que el nivel de incentivos es normal, solo el 9% considera que el nivel es alto.

Tabla 4. Factores motivacionales de permanencia en la institución de educación superior por facultades

Factores motivacionales / facultades	Salud (porcentaje)	Ingeniería (porcentaje)	Estudios Sociales y Empresariales (porcentaje)	Total (porcentaje)
Salario	19,4	47,6	40,6	34,5
Reconocimiento	32,3	33,3	37,5	34,5
Posibilidad de ascenso	12,9	14,3	40,6	23,8
Estatus	25,8	19	31,3	26,2
Calidad de las relaciones con compañeros de trabajo	61,3	85,7	69,7	70,6
Modalidad de contrato	9,7	38,1	30,3	24,7
Estabilidad laboral	77,4	52,4	45,5	58,8
Condiciones físicas del puesto de trabajo	19,4	42,9	27,3	28,2

Fuente: elaboración propia.

Al analizar el grado de control académico realizado por los principales, el 67% de los agentes lo consideran normal y el 7% lo consideran bajo. Con respecto a las estrategias usadas por los principales para llevar a cabo el proceso de control, el 96% de los agentes manifiestan que este control se hace por medio de reuniones de trabajo, también consideran que los controles se hacen vía acuerdos informales y compromisos escritos (tabla 5).

Tabla 5. Análisis del grado de control académico por facultad

Facultad a la que pertenece	Grado de control académico					
	Bajo		Medio		Alto	
	N°	Porcentaje	N°	Porcentaje	N°	Porcentaje
Salud	1	3,2	27	87,1	3	9,7
Ingeniería	2	10,0	17	85,0	1	5,0
Estudios Sociales y Empresariales	3	9,7	23	74,2	5	16,1

Fuente: elaboración propia.

Los agentes consideran que los mayores logros alcanzados se han dado en la docencia (46%) y los menores logros en la administración (9%). Al analizar los factores de permanencia en la IES, para el 34%, el salario es un factor de permanencia en la IES. Variables como el reconocimiento, posibilidad de ascenso y estatus no son consideradas por los agentes un factor de permanencia en la IES. Sin embargo, la posibilidad de ascenso en la Facultad de Estudios Sociales y Empresariales cobra importancia, dado que 2 de cada 5 agentes lo consideran así.

Para todas las facultades, la calidad de las relaciones con los compañeros es un factor importante para permanecer en la IES, esto lo muestra el hecho de que en promedio el 70% de los agentes lo consideran así. Al analizar la modalidad de contrato en las 3 facultades, se observa que no es un factor importante, y se destaca la Facultad de Salud en donde 9 de cada 10 agentes lo consideran. Igual comportamiento se da con el factor condiciones físicas.

La estabilidad laboral es importante para los agentes de las tres facultades, siendo en la de Salud, con un 77%, en la cual se considera esta variable con un mayor porcentaje. Esto indica una asociación significativa entre esta variable y la facultad a la cual pertenece el agente ($\chi^2 = 7,22$; $Sig. = 0,027$).

Factores motivacionales de retiro de la IES

Para las tres facultades (Salud, Ingeniería y Estudios Sociales y Empresariales), los factores salario, estabilidad, contrato, posibilidad de ascenso se perciben por los agentes como importantes y muy importantes como motivo de retiro. No se refleja lo mismo en el factor educación (tabla 6). Al analizar las razones de retiro de los agentes de la IES, están en su orden, las oportunidades laborales, el salario y el tipo de contrato; esto es manifestado por más del 60% de ellos (tabla 6).

"Variables como el reconocimiento, posibilidad de ascenso y estatus no son consideradas por los agentes un factor de permanencia en la IES. Sin embargo, la posibilidad de ascenso en la Facultad de Estudios Sociales y Empresariales cobra importancia, dado que 2 de cada 5 agentes lo consideran así".

Tabla 6. Análisis de factores de retiro de la institución de educación superior

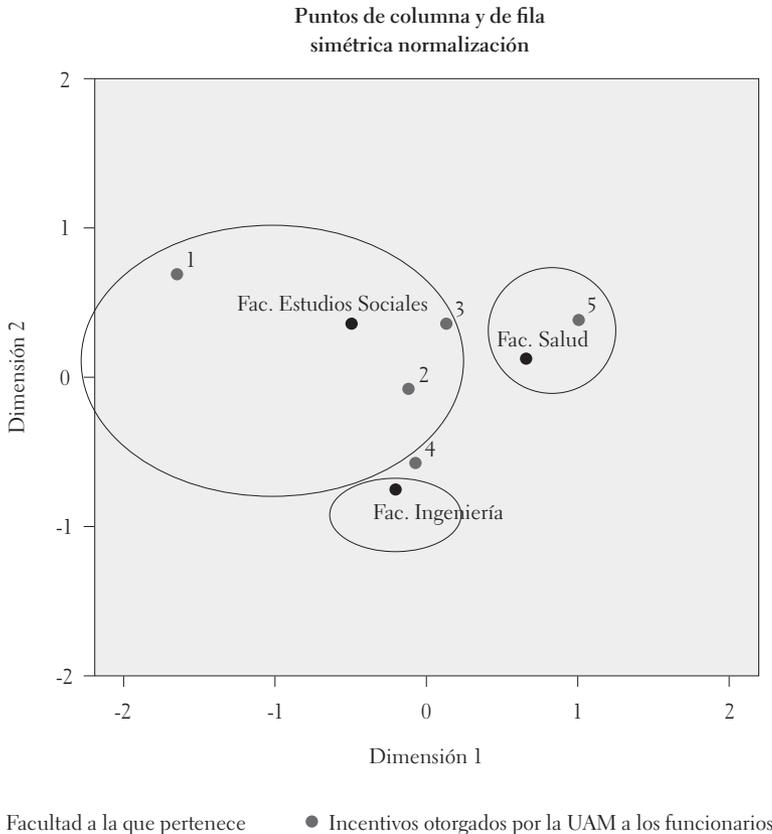
Factores motivacionales/ facultad	No importante			Importante y muy importante		
	Salud (porcentaje)	Ingeniería (porcentaje)	Estudios Sociales y Empresariales (porcentaje)	Salud (porcentaje)	Ingenierías (porcentaje)	Estudios Sociales y Empresariales (porcentaje)
Oportunidad laboral				100,0	100,0	100,0
Salario				100,0	100,0	100,0
Contrato laboral			9,5	100,0	100,0	90,5
Estabilidad en el cargo		13,3	17,6	100,0	86,7	83,4
Posibilidad de ascenso	6,7		5,0	93,3	100,0	95,0
Educación	30,0	20,0	30,0	70,0	80,0	70,0

Fuente: elaboración propia.

Para las tres facultades, el grado de control académico es normal y las estrategias utilizadas son reuniones de trabajo, acuerdos informales, evaluación escrita y compromisos escritos, siendo ésta última la estrategia menos utilizada (27,1%).

Al analizar cómo se evalúan los incentivos otorgados por la IES, en una escala de 1 a 5, la calificación promedio es de 3,2; la Facultad de Salud es la que mejor califica este factor y la de menor calificación es la Facultad de Estudios Sociales y Empresariales; y se verifica al analizar el mapa perceptual identificando que en la Facultad de Salud, las calificaciones están más cercanas de los niveles altos, seguida de la Facultad de Ingeniería, lo que no sucede con la Facultad de Estudios Sociales y Empresariales que se acerca a las calificaciones más bajas y es la de mayor dispersión de datos (figura 3).

Figura 3. Incentivos otorgados por la institución de educación superior según facultad



Fuente: elaboración propia.

70

En el análisis de las estrategias y mecanismos de evaluación utilizados por las coordinaciones, se encontró que las reuniones de trabajo constituyen la estrategia más utilizada en todas las facultades y, en segundo lugar, están los acuerdos informales.

Al analizar los mecanismos de evaluación y seguimiento, las reuniones de trabajo presentan un comportamiento homogéneo por facultades y con un porcentaje importante de uso, no sucede lo mismo con los informes escritos en los que sobresale la Facultad de Ingeniería; la evaluación escrita presenta los porcentajes más bajos en la frecuencia de uso, siendo homogéneo el comportamiento en las tres facultades. La comunicación informal es el segundo mecanismo más utilizado, y presenta la mayor tasa de uso en la Facultad de Ingeniería y la menor en la Facultad de Salud (tabla 7).

Tabla 7. Mecanismos de evaluación y seguimiento

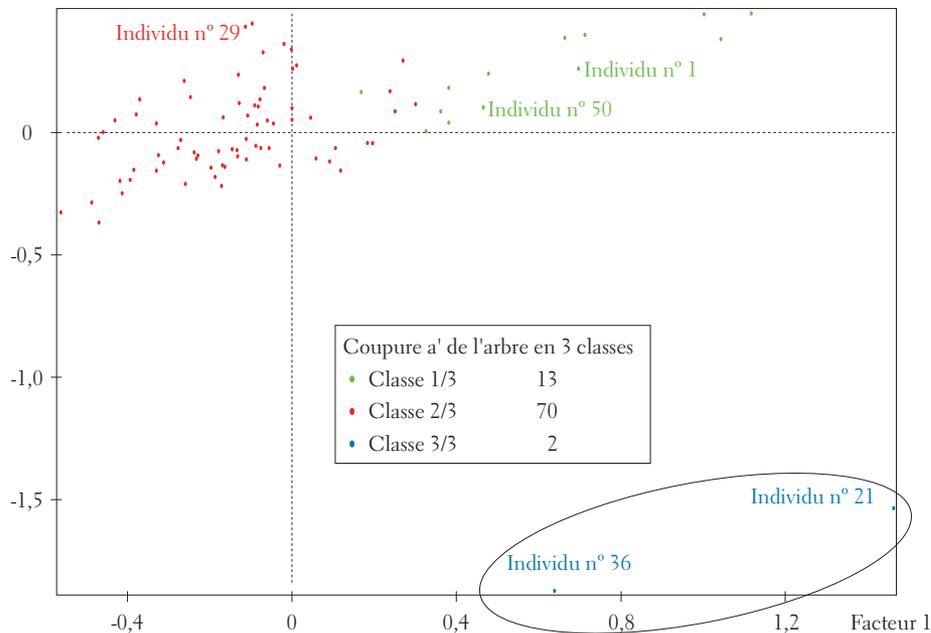
Mecanismos de evaluación y seguimiento	Facultad de Salud (porcentaje)	Facultad de Estudios Sociales y Empresariales (porcentaje)	Facultad de Ingeniería (porcentaje)	Total (porcentaje)
Reuniones de trabajo	90,3	90,6	90,5	90,5
Informes escritos	32,3	37,5	47,6	38,1
Evaluación escrita	19,4	28,1	19,0	22,6
Comunicación informal	58,1	65,6	76,2	65,5

Fuente: elaboración propia.

Al analizar los conglomerados de los agentes de la IES, según el dendograma de clasificación, se puede observar claramente que en la IES de la ciudad de Manizales existen 3 clases de agentes con características diferentes, resaltando que hay un grupo de 70 agentes que corresponde al 82 % (figuras 4 y 5).

Figura 5. Plano factorial de los agentes institución de educación superior

Facteur 2



Fuente: elaboración propia.

Es importante analizar los cambios que se dan en los diferentes momentos que pasan los agentes por la IES, donde, en un principio, el salario, la estabilidad laboral y el contrato cobran la mayor importancia en el momento del retiro. La estabilidad laboral es muy importante para los agentes, y esta se presenta en la IES, no obstante, el tipo de contrato predominante es a término fijo. Dentro de las facultades los comportamientos son similares y estos difieren unos de otros, lo cual muestra una identidad de los agentes en la IES.

Conclusiones

Los agentes tienen unos objetivos al ingreso, y estos coinciden con la percepción que tienen los principales del porqué ingresan a la IES, siendo representativo el crecimiento profesional, el salario y el reconocimiento.

Para permanecer en la IES, cobran importancia las variables calidad en las relaciones, específicamente las que se presentan en los microambientes, y la es-

tabilidad laboral. En la percepción que se tiene sobre los motivos de retiro de los agentes de la IES se destacan las oportunidades laborales, el salario y la estabilidad laboral. Los agentes consideran que los incentivos otorgados por la IES no son un factor de retención y no son lo suficientemente atractivos.

En las tres facultades el salario no es un incentivo para permanecer en la IES, se da mayor importancia a la calidad en las relaciones y la estabilidad laboral. Los niveles de control de la IES son evaluados como normales, lo que evidencia autocontrol en los agentes.

Las estrategias utilizadas por los principales para la evaluación y seguimiento a los agentes son reuniones de trabajo y acuerdos informales, lo que se puede verificar por el autocontrol que se tiene en los equipos de trabajo. El contrato con la IES permite que la relación P-A sea eficiente, porque el contrato de acuerdo con el principal es un mecanismo de control, y para el agente un elemento que induce o hace que se cumplan los compromisos adquiridos en este, y de esta forma, los objetivos, tanto del principal como del agente, se logran.

Uno de los elementos motivacionales de los agentes es la estabilidad laboral, y esta no está garantizada por el tipo de contrato, sino por los resultados del trabajo realizado, y esto implica que haya una alineación de objetivos y se logre el crecimiento de la IES privada de la ciudad de Manizales. Los factores motivacionales en la relación P-A en la IES se explican por factores como la calidad en las relaciones.

Recomendaciones

La propuesta que se hace a la IES para mejorar su estructura es que se revisen las relaciones existentes entre el principal y el agente, las cuales generan asimetrías de información y, por ende, altos costos de transacción.

La teoría del P-A plantea el problema asociado con los costos de información asimétrica y el riesgo moral, que hace ineficiente el intercambio entre un individuo llamado *agente* y otro denominado *principal*, y no permite coordinar los intereses y la maximización de las funciones de utilidad o bienestar de los individuos que cumplen las funciones de agente y principal.

Cada uno de los integrantes de una organización, y en el contexto de la teoría P-A, posee información privilegiada desconocida por la contraparte, y cada uno de ellos hace uso de dicha ventaja, en procura de maximizar su propia utilidad, además, los costos de control dificultan el conocimiento de manera directa y verídica por parte del principal, a lo que se atribuyen los resultados positivos o

negativos de la acción del agente, lo cual implica que el principal solo conoce y evalúa los resultados finales del agente.

La investigación evidencia la importancia de los microambientes que permiten la consecución de objetivos de una forma espontánea, donde el trabajo colaborativo se ve reflejado en todas las facultades. La relación P-A está explicada por un marco institucional y unas reglas de incentivos que motivan el comportamiento de los agentes en favor de la maximización del bienestar del principal (Jensen y Meckling, 1976). Por lo anterior, se recomienda generar espacios que faciliten la interdisciplinariedad y la transdisciplinariedad, aprovechando la fortaleza de los microambientes.

Se evidencian dificultades en los procesos de comunicación utilizados por los principales para lograr las metas propuestas, por lo tanto, se recomienda generar estrategias y canales de comunicación eficientes que permitan la fluidez de la información. De acuerdo con Krishna y Morgan (2008), la mejor forma de contratar cuando se presentan asimetrías de información es que existan reglas claras y mecanismos que garanticen que esta información sea entregada y se permita usarla en la toma de decisiones adecuadas, y no se llegue a la pérdida de información. Es así que la formalización y estandarización de los mecanismos de evaluación, seguimiento y control, juega un papel importante, al ser estos utilizados por los principales para el logro de los objetivos.

Se propone continuar la investigación en las diferentes áreas de la organización para tener un marco comparativo entre estas. Se recomienda continuar trabajos en esta línea de investigación que permita profundizar y realizar estudios comparativos. Se debe elaborar un caso de estudio como material para el apoyo a los programas de áreas gerenciales fruto de esta investigación.

Referencias

- Azofra, V. y Santamaría, M. (2004). El gobierno de las cajas de ahorro españolas. *Universia Business Review*, 14, 48-59.
- Burgos M. y Cárcamo M. (2010). *Aplicación de la teoría de agencia en la relación profesor-alumno: un estudio empírico en la Universidad Austral de Chile*. Universidad Austral de Chile, Valdivia, Chile.
- Castaño, G. (1999). Teoría de la agencia y sus aplicaciones. *Revista Decisiones Administrativas*, 1, 7-12. Universidad Nacional de Colombia-sede Manizales.

- Clarkson, M. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, 20 (1), 92-117. Recuperado de <http://www.jstor.org/discover/10.2307/258888?uid=6218464&uid=3737808&uid=2129&uid=2&uid=70&uid=36958&uid=3&uid=67&uid=62&sid=21100864485311>.
- Coase, R. (1937). The Nature of the Firm. *Económica*, N. S., 4 (16), 386-405.
- Eisenhardt, K. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14 (4), 532-550.
- Fama, E. (1983). Separation of Ownership and Control. *Journal of Law and Economics*, 26. Recuperado de http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=94034.
- Fama, E. (2007). Agency Problems and the Theory of the Firm. *The Journal of Political Economy*, 88 (2), 288-307.
- Furubotn, E. y Richter, R. (1998). *Institutions and Economics Theory. The Contribution of the New Institutional Economics*. Ann Arbor: The University of Michigan Press.
- Ganga, F. y Burotto, J. (2002). Sistemas de compensación e incentivos: opiniones de rectores y miembros de los máximos cuerpos colegiados de las universidades chilenas. *Gaceta Laboral*, 18 (1), 57-85.
- García, M. (2004). *El gobierno corporativo y las decisiones de crecimiento empresarial: evidencia en las cajas de ahorros españolas*. Las Palmas de Gran Canaria: Universidad Las Palmas de Gran Canaria. Recuperado de <http://www.eu-med.net/tesis/mggs/index.htm>.
- Gorbaneff, Y. (2003). Teoría del agente-principal y el mercado. *Revista Universidad Eafit*, 129, 75-87. Recuperado de <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/215/21512907.pdf>.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista P. (2001). *Metodología de la investigación* (2ª edición). México: McGraw-Hill.
- Hill, C. y Jones, T. (1996). Stakeholder Agency-Theory. *Journal of Management Studies*, 29 (2), 131-154. Recuperado de <http://www.martonomily.com/sites/default/files/attach/stakeholder-agency.pdf>.
- Jaffe, A. y Stavins, R. (1994). The Energy-Efficiency Gap What does it mean?. *Energy Policy*, 22 (10), 804-810. Recuperado de http://www.hks.harvard.edu/fs/rstavins/Papers/Energy_Efficiency_Investments.PDF.

- Jensen, M. (1994). Self-Interest, Altruism, Incentives, and Agency Theory. *Journal of Applied Corporate Finance*, 7 (2). Recuperado de http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=5566.
- Jensen, M. y Mekling, W. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3 (4), 305-360.
- Krishna, V. y Morgan, J. (2008). Contracting for Information under Imperfect Commitment. *The Rand Journal of Economics*, 39 (4). Recuperado de <http://faculty.haas.berkeley.edu/rjmorgan/Contracts.pdf>.
- Mascareñas, J. (1999). *Contratos financieros: principal-agente*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid. Recuperado de <http://www.ucm.es/info/jmas/mon/13.pdf>.
- Mascareñas, J. (2003). El gobierno de la empresa: relaciones directivos-accionistas. *Revista Iberoamericana de Mercados de Valores*, 8, 25-32. Marzo.
- Petersen, T. (1995). The Principal-Agent Relationship in Organizations. En: Foss, P. (ed.). *Economic Approaches to Organizations and Institutions*. Aldershot: Dartmouth.
- Vargas, A. (2000). La teoría de la agencia versus la teoría del servidor: una aplicación a las sociedades cooperativas agrarias del País de Gales. Documento Universidad de Huelva. Recuperado de http://www.ti.usc.es/lugo-xiii-hispano-lusas/pdf/01 ESTRATEGIA/01_vargas_garcia_moreno.pdf.
- Vergés, J. (2000). Privatisations in Spain: Process, Policies and Goals. *European Journal of Law and Economics*, 9 (23), 255-280.