

opci3n

Revista de Antropologfa, Ciencias de la Comunicaci3n y de la Informaci3n, Filosoffa,
Lingfistica y Semf3tica, Problemas del Desarrollo, la Ciencia y la Tecnologfa

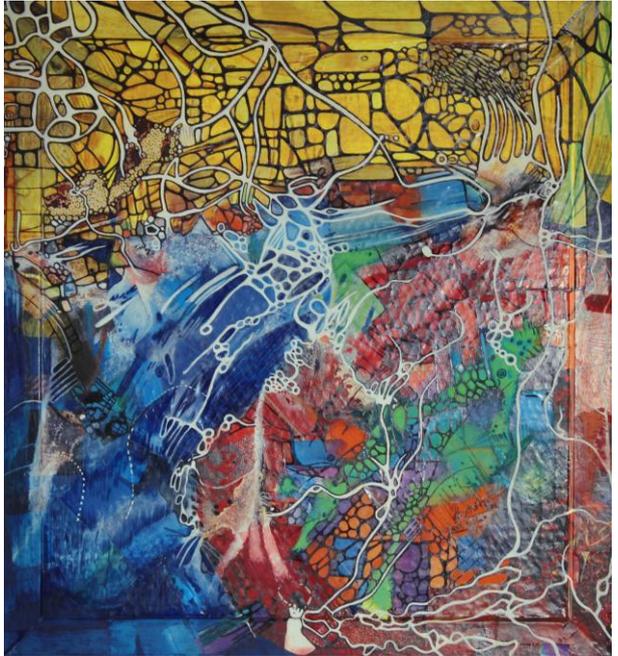
Afio 34, agosto 2018 N°

86

Revista de Ciencias Humanas y Sociales

ISSN 1012-1537/ ISSNe: 2477-9335

Dep3sito Legal pp 198402ZU45



Universidad del Zulia
Facultad Experimental de Ciencias
Departamento de Ciencias Humanas
Maracaibo - Venezuela

Análisis multi-teórico de los gobiernos corporativos universitarios sobre la divulgación de información¹

Juan Bautista Abello Romero²

Universidad de Los Lagos, Sede Santiago, Chile
jabello@ulagos.cl

Claudio Mancilla³

Universidad de Los Lagos, Campus Osorno, Chile
claudio.mancilla@ulagos.cl

Resumen

El presente trabajo examina diversas teorías que explican las implicancias de las funciones y atributos de los gobiernos corporativos en la divulgación voluntaria de información; particularmente se hace el énfasis en las universidades y sus consejos de administración, directorios o Máximos Cuerpos Colegiados (MCC). Se realizó una revisión de la literatura utilizando una metodología basada en la búsqueda, organización y análisis de la información. Los resultados muestran que las teorías son complementarias con respecto a identificar los roles y funciones de los MCC y generan diversas consecuencias en la divulgación de la información.

Palabras clave: Divulgación voluntaria de información; Atributos de los Máximos Cuerpos Colegiados; Gobiernos Universitarios.

¹Este trabajo corresponde a una investigación enmarcada en el proyecto CONICYT/Fondecyt -Regular 1161353, por lo que se agradece el apoyo y financiamiento de la Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica de Chile.

²Dr. en Ciencias de la Administración. Académico, Universidad de Los Lagos, departamento de Ciencias del Desarrollo. Actualmente es investigador del Programa de Investigación sobre Gobernanza e Inclusión Organizacional Correo electrónico: jabello@ulagos.cl [clautor de correspondencia](mailto:jabello@ulagos.cl)

³Dr. en Economía Aplicada, Académico, Universidad de Los Lagos, departamento Ciencias Administrativas y Económicas. Correo electrónico: claudio.mancilla@ulagos.cl

Recibido: 12-04-2018 • Aceptado: 12-06-2018

Multi-theoretical analysis of corporate governance of universities on the disclosure of information

Abstract

This article examines theories that explain the implications of the functions and attributes of the corporate governments on the disclosure of information; the focus is on universities and their boards of directors. A review of the literature was made using a methodology based on the search, organization, and analysis of the information. The results show that the theories are complementary to identifying the roles and functions of boards of directors and generate different consequences on the disclosure of information.

Key words: Voluntary disclosure of information; Attributes of Board of Directors; University Corporate Governments.

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como objetivo entregar un marco teórico que respalde la relación entre los atributos de los gobiernos corporativos de las universidades latinoamericanas y la divulgación voluntaria de la información (DVI) que hacen estas instituciones a la sociedad de la cual forman parte. Este marco conceptual contempla la teoría de agencia, teoría de servidores, teoría de partes interesadas, teoría institucional y teoría de dependencia de los recursos que fundamentan los roles y atributos de los Máximos Cuerpos Colegiados (MCC).

Utilizando diferentes bases de datos, se realizó una revisión bibliográfica mediante una metodología basada en la búsqueda, organización y análisis de la información. El trabajo se estructura detallando en primer lugar la relación entre la teoría sobre la gobernanza universitaria y la divulgación voluntaria de información (DVI), posteriormente se discuten las perspectivas teóricas que participan de esta mirada multi-teórica que contribuye a enfrentar la proposición de la existencia de una relación entre los atributos de los MCC y la DVI.

2. TEORÍA SOBRE LA GOBERNANZA UNIVERSITARIA Y LA DIVULGACIÓN VOLUNTARIA DE LA INFORMACIÓN

Una variedad de disciplinas han aportado a la construcción de perspectivas teóricas para analizar el desarrollo de las estructuras de los gobiernos corporativos; el derecho, la economía, las finanzas, la sociología, la gestión estratégica y la ciencia de la organización, han contribuido a la agenda de investigación de gobiernos corporativos (KIEL Y NICHOLSON, 2003). A partir de esto, afloran numerosas teorías de gobiernos corporativos: la de agencia, la de servidores, la de la dependencia de recursos, la institucional y la teoría de las partes interesadas, por nombrar las más dominantes. En el caso, de las universidades, se requiere incrementar las investigaciones que evidencien la efectiva aplicabilidad de estas teorías, su dominio, complementación o inaplicabilidad. La ilustración 1 representa como la DVI es la base para mejorar la transparencia organizacional, la que a

su vez contribuye a la reducción de la asimetría, a un buen gobierno corporativo y a un mejor desempeño de las universidades. Sin embargo, el conocimiento de los factores que determinan mejores niveles de DVI es imperceptible. Una propuesta para lo anterior, es la que aborda este trabajo desde un punto de vista multi-teórico; así, la proposición central es que los atributos de los MCC son factores relevantes que pueden explicar y pueden incidir sobre el nivel de DVI.

Ilustración 1. Modelo de comportamiento entre divulgación voluntaria de la información-buen gobierno y desempeño de las universidades.

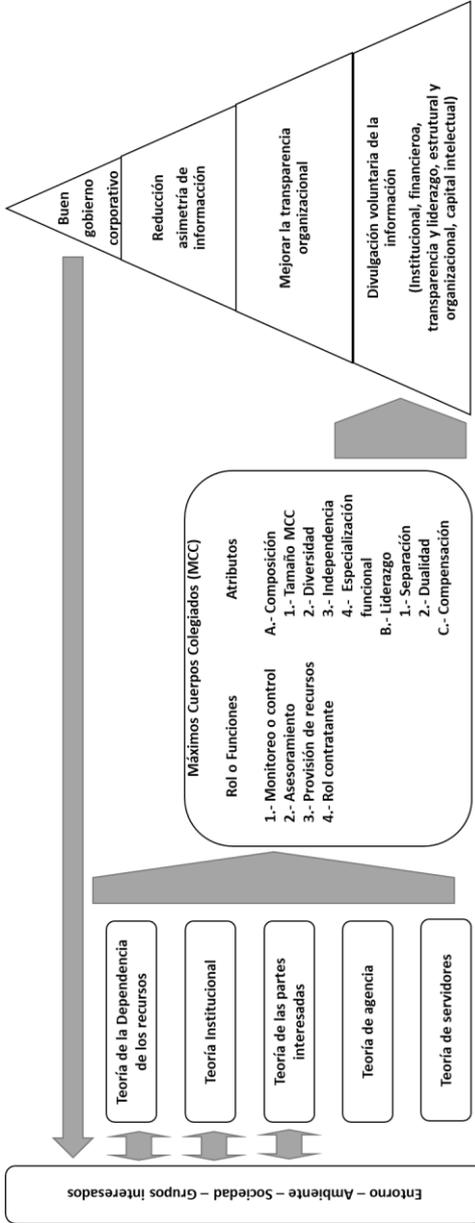


Fuente: elaboración propia.

3. MARCO TEÓRICO: GOBIERNO CORPORATIVO Y LA DIVULGACIÓN VOLUNTARIA DE LA INFORMACIÓN

Las teorías que ofrecen un mayor aporte y una debida consideración del objeto de este estudio, las universidades como entidades complejas, son la teoría de agencia, la institucional, la de las partes interesadas, la de dependencia de los recursos y la teoría de servidores. En la ilustración² se muestra un esquema del marco teórico de los gobiernos corporativos y la divulgación voluntaria de la información. El esquema explicita la existencia de un entorno o ambiente que afecta y es afectado por las instituciones de educación superior; a su vez el esquema muestra que algunas teorías entienden la existencia e influencia de tal entorno (teoría dependencia de los recursos, teoría institucional y teoría de partes interesadas). La ilustración muestra la existencia de los atributos de los gobiernos corporativos universitarios, los MCC, que de acuerdo a las teorías analizadas afectarían la DVI, la que, tal como se señaló en la sección anterior, posibilita una mayor transparencia organizacional y con ello una disminución de la asimetría de información entre la universidad y la sociedad a la cual pertenece. En el resto de la sección se abordan brevemente las teorías indicadas precedentemente, para que ayuden a enmarcar y comprender los roles o funciones y atributos de los MCC.

Ilustración 2. Marco teórico de los gobiernos corporativos y divulgación de información



Fuente: elaboración propia

3.1 Teoría de Agencia

La investigación sobre Gobiernos Corporativos se deriva de la teoría de agencia, argumentada por BAUMOL (1964), JENSEN Y MECKLING (1976) y CHEN Y CHEN (2017), la que postula que el gobierno corporativo es necesario con el fin de asegurar que el problema Principal-Agente se atenúe (GALVE-GÓRRIZ Y HERNÁNDEZ-TRASOBARES, 2015). El gobierno corporativo es necesario para garantizar que el comportamiento del agente se oriente hacia los intereses de los dueños, prevaleciendo el interés de la organización sobre el personal (RAELIN Y BONDY, 2013).

Desde la perspectiva de la teoría de agencia, los mecanismos de los gobiernos corporativos, reflejados en los atributos como la composición, estructura del liderazgo y la compensación de directores y ejecutivos, son dispositivos que restringen los intereses de los ejecutivos pero que están a favor de cumplir los intereses del principal, exigiendo mayores niveles de divulgación de información y asumiendo el rol del control (PEREZ-CALERO, GUERRERO-VILLEGAS, Y HURTADO, 2017).

3.2 Teoría de Servidores

La teoría de servidores, expuesta por DAVIS, SCHOORMAN, Y DONALDSON (1997), define las situaciones en las que los directivos no están motivados por objetivos individuales, por lo que

sus motivaciones se alinean con los objetivos de sus principales, y actuarán por el mejor interés de los propietarios. En la Teoría de los Servidores el modelo de persona es un administrador cuya conducta está ordenada por la idea de que las conductas pro-organizativas, colectivistas, tienen una utilidad superior a las individualistas (EDDLESTON, KELLERMANNNS, Y ZELLWEGER, 2012; DEB Y WIKLUND, 2017); la teoría, además de proveer puntos de vista alternativos sobre la naturaleza humana, atribuye prescripciones divergentes para la gobernanza (KNAPP, DALZIEL, Y LEWIS, 2011; MADISON, HOLT, KELLERMANNNS, Y RANFT, 2016).

La relación de las estructuras superiores se basan en la confianza y refuerzan el poder de los ejecutivos, relegando a un segundo plano la supervisión y el control (DAVIS, ALLEN, Y HAYES, 2010). El gobierno corporativo permite que la organización vaya en la dirección correcta, con ejecutivos que tratan de proteger la organización, proclives a la divulgación de información voluntaria a la sociedad, y de satisfacer en la mayor medida los grupos de interés (SIEBELS Y KNYPHAUSEN-AUFSEB, 2012; EDDLESTON ET AL., 2012; PUCHETA-MARTÍNEZ ET AL., 2016; DAVIS ET AL., 2010).

3.3 Teoría de Stakeholders o partes interesadas

Esta teoría define a las organizaciones como un grupo de distintos participantes alineados tras un objetivo común. Los

stakeholders son aquellos grupos o individuos que pueden afectar o verse afectados por el logro de los objetivos de la organización, por lo que además de los administradores y accionistas, se deben incluir a los empleados, clientes, proveedores, acreedores, las comunidades y el público en general (HILL Y JONES, 1992; CHAKRABARTY Y BASS, 2014). En las universidades españolas, según CABALLERO, GARCÍA, Y QUINTÁS (2007: 21), serían los sindicatos, profesores, antiguos alumnos, personal administrativo, empresarios, administración pública, comunidad local y medios de comunicación las partes interesadas. La idea de gestionar a esos participantes sugiere que a los directivos les corresponde formular e implementar procesos que satisfagan a todos y cada uno de aquellos grupos que poseen un interés en el negocio (MIDDLEHURST, 2004). La teoría de las partes interesadas tiene como principio que las corporaciones deben rendir cuentas a todas sus partes interesadas y no solo a sus dueños (ANDERSEN, 2015). Esa necesidad de rendir cuenta propicia la divulgación de información por parte de las universidades.

3.4 Teoría Institucional

Esta teoría respalda que las organizaciones necesitan ajustarse a las normas sociales en un entorno empresarial y no permanecerán si no gozan de un cierto nivel de aprobación social, una suerte de legitimidad (DIMAGGIO Y POWELL, 1983; FRYNAS Y YAMAHAKI, 2016). En este sentido, HOTHO Y PEDERSEN

(2012)manifiestan que la teoría institucional abarca tres enfoques genéricos: económico, sociológico, y el comparativo. Por otra parte, los teóricos sostienen que la legitimidad de una organización explica la supervivencia de ella.

Las universidades son organizaciones institucionales que utilizan tecnologías ambiguas (enseñanza o investigación) para producir salidas (nuevo conocimiento), en las cuales la calidad y la eficiencia resultan difíciles de determinar. En este caso, en lugar de la eficiencia, la institución se esfuerza por desplegar actividades y estructuras legítimas, identificables tanto interna como externamente en busca de la aprobación social por el derecho a existir, lo que constituye una legitimidad social o una motivación relacional, reflejada en la preocupación de cómo son percibidas sus acciones por los demás (NTIM Y SOOBAROYEN, 2013; LIU, VALENTI, Y CHEN, 2016). En el caso de las universidades, los Ministerios de Educación, los organismos de acreditación y las asociaciones disciplinarias intentan afectar la gestión de las entidades universitarias y cuando éstas funcionan dentro de las directrices y las nociones aceptadas, los componentes externos ven la universidad como un actor legítimo en el campo de la Educación Superior. El medio premia la legitimidad con apoyo adicional en financiación, certificación de la calidad, y con los estudiantes interesados.

DIMAGGIO Y POWELL (1983) describen las expectativas y presiones sobre la organización, empujándola al isomorfismo. Estos y otros autores sugieren tres tipos de procesos isomórficos: coercitivos,

miméticos y normativos (FAY Y ZAVATTARO, 2016; FOWLES, FREDERICKSON, Y KOPELL, 2016; HARRIS, 2013). En el caso de las Universidades, éstas participan en las tendencias isomorfas cuando se siguen las características de otras instituciones calificadas como exitosas dentro de su nicho particular o por la Educación Superior en general.

La teoría neo-institucional explora cómo las instituciones y sus entornos pueden tener efectos multidireccionales (RUEF Y SCOTT, 1998), esto quiere decir que los efectos no solo se fundan en el hábitat de las expectativas normativas para la Educación Superior; las propias universidades ayudan a dar forma a las percepciones y expectativas del entorno. Una muestra de ello sería cuando los líderes de entidades estatales trabajan con miembros de la legislatura para alterar las reglas y regulaciones, como ha ocurrido en las reformas de diferentes países de Latinoamérica.

3.5 Teoría de la dependencia de los Recursos

Esta teoría sostiene la hipótesis que ninguna organización es capaz de generar todos sus recursos, por lo que ellas dependen del ambiente para obtenerlos (ALDRICH Y PFEFFER, 1976). La premisa básica del modelo de la dependencia de los recursos cuestiona los supuestos de adaptación automática al medio; aquí los procesos emanan de una interfaz política que se produce tanto en el seno mismo

de las organizaciones, como en sus relaciones inter organizacionales. Desde esta óptica las entidades intentan relacionarse activamente con el contexto y manipularlo para su propio beneficio; o sea, dentro de una misma organización es imposible llevar a cabo todas las tareas que la conduzcan hacia la autosuficiencia, y la premura de adquirir recursos crea dependencia de unidades o entes externos haciéndola más vulnerable al entorno (XIA Y LI, 2013). ZAPATA Y MIRABAL (2011) puntualizan acerca de tres ideas elementales de la teoría: (1) la importancia del contexto social; (2) Las organizaciones tienen estrategias para mejorar su autonomía y persiguen intereses; y (3) el poder es importante para la comprensión de las acciones internas y externas de las organizaciones. El poder dependerá de la cantidad de recursos (PFEFFER Y SALANCIK, 1978; WITHERS Y FITZA, 2017) y las firmas que, según sugiere la teoría, operarán en un mismo entorno externo compiten por recursos de un fondo de recursos finitos (BASS Y CHAKRABARTY, 2014).

De acuerdo con la teoría, los directorios de las firmas son un mecanismo para obtener acceso a éstos en el escenario externo (WITHERS FITZA, 2017; CALABRO, CAMPOPIANO, BASCO, Y PUKALL, 2017; WARD Y FORKER, 2017; PEREZ-CALERO, GUERRERO-VILLEGAS, Y HURTADO, 2017; MALATESTA Y SMITH, 2014); ello trae consigo el hecho de que por medio de los miembros del directorio se obtenga la información, las habilidades, los componentes claves y la legitimidad que reduzca la incertidumbre que a su vez modere los costos de transacción y el potencial de vincular a la organización con las redes externas (CHAKRABARTY Y BASS,

2014; CHEN, CHANG, Y HSU, 2017). La teoría esboza que diferentes tipos de directores proporcionarán distintos recursos beneficiosos para la empresa (CARTER, D'SOUZA, SIMKINS, Y SIMPSON, 2010).

3.6 Síntesis de las teorías sobre Gobiernos Corporativos

En la tabla N°1 se realiza una síntesis de algunos aspectos relevantes de las cinco teorías que hasta aquí se han tratado, y desde donde se puede identificar algunos elementos ayudan a comprender aspectos que serán tratados en la siguientes secciones en relación a los vínculos entre los atributos de los MCC y la divulgación voluntaria de la información.

Tabla N° 1 Comparación de las teorías sobre gobiernos corporativos

Item	Teoría de Agencia	Teoría de servidores	Teoría de partes interesadas	Teoría Institucional	Teoría de Dependencia de los Recursos
Áreas Científicas bases	Finanzas y Economía	Psicología y Sociología	Sociología, economía, Política y ética.	Sociología y Economía	Sociología
Autores más importantes	JENSEN Y MECKLING (1976)	DAVIS et al. (1997)	FREEMAN (1984)	DIMAGGIO Y PAWELL (1983)	PFEFFER Y SALANCIK (1978)
Intereses	Dueños y Administrador o gestor tienen intereses diferentes	Dueños y administradores o gestores tienen cuotas de intereses	Stakeholders tienen diferentes intereses.	Stakeholders e instituciones reguladoras tienen diferentes intereses.	Stakeholders y empresa tienen diferentes intereses
Miembros del MCC	Los dueños o sus representantes.	Especialistas	Representantes de los stakeholders.	Los dueños o sus representantes y especialistas	Elegido para influir en los actores más importantes
Función Principal del MCC	Control-Salvaguardar los intereses de los propietarios.	Mejorar el desempeño. Gestión de apoyo.	Político. Equilibrar las necesidades de los grupos de interés. Control de gestión.	Normativo. Adaptativo a las presiones del medio.	Obtención de recursos

Item	Teoría de Agencia	Teoría de servidores	Teoría de partes interesadas	Teoría Institucional	Teoría de Dependencia de los Recursos
Enfoque considerando el tiempo	Se enfoque en el corto plazo	Su preocupación primordial es el largo plazo	Se enfoque tanto a corto plazo como a largo plazo	Se enfoque tanto a corto plazo como a largo plazo	Su preocupación primordial es el largo plazo
Sentido de la información	Para conservar el poder	Para lograr sinergias.	Para identificar las compensaciones	Para obtener legitimidad social	Para obtener recursos
Modelo	De cumplimiento	De cooperación	De partes interesadas	Legitimidad	Cooptación

Fuente: elaboración propia adaptada de CALDWELL, KARRI Y VOLLMAN

3.7 Funciones o roles de los Máximos Cuerpos Colegiados (MCC)

De la literatura emergen cuatro funciones de los Gobiernos corporativos: supervisión, asesoramiento, provisión de fondos y rol contratante (KALLIFATIDES Y PETRELIUS, 2013; ABELLO Y CUYAN, 2014; DOWELL, SHACKELL, Y STUART, 2011; KUMAR Y SIVARAMAKRISHNAN, 2008; NTIM Y SOOBAROYEN, 2013). Estos roles son aplicables a cualquier organización, incluidas las universidades (GANGA, ABELLO, Y QUIROZ, 2014).

La función de monitoreo se sostiene por los planteamientos de la Teoría de Agencia, y de igual forma, la del rol contratante (GANGA-CONTRERAS Y VALDIVIESO, 2013). La de provisión de fondos es explicada por la Teoría de Dependencia de Recursos; las

universidades no pueden generarlos todos (ZAPATA Y MIRABAL, 2011) y, requieren de la interacción con el entorno. En cuanto a la provisión de fondos, la teoría de stakeholders se torna preeminente dada la necesidad de ejercer una adecuada gobernanza que viabilice una relación fluida con los diversos grupos interesados. La función de asesoramiento es preservada por la Teoría de Servidores, la cual apunta a mejorar el desempeño, agregar mérito a las decisiones estratégicas y apoyar a la gestión, generando un rol de cooperación.

La contribución de HUSE (2007) enriquece la discusión cuando proyecta que idealmente el directorio contribuye a la creación de valor. KALLIFATIDES Y PETRELIUS (2013) delimitan acertadamente que la junta creadora de valor es un grupo que toma decisiones, que funciona como jerarquías mediadoras, equilibrando los intereses emergentes de las partes interesadas, ratificando la estrategia, supervisando y apoyando a la administración en el logro de objetivos y agregando valor a ciertas tareas de gestión. Un consejo que tenga como propósito la creación de valor, afecta y ratifica la estrategia corporativa sobre la base de sus conocimientos individuales, sus capacidades cognitivas y emocionales, así como sus cualidades interactivas como grupo de trabajo (KIM Y OZDEMIR, 2014). Un consejo también actúa principalmente contratando, recompensando y despidiendo a los funcionarios ejecutivos, recibiendo y solicitando información de la administración, e interactuando con las partes interesadas y otras partes interesadas externas.

3.8 *Atributos de los Máximos Cuerpos Colegiados*

Los atributos de los gobiernos corporativos de los directorios son tres: (1) Composición, (2) Liderazgo y (3) Compensación. Dentro de la composición habitan: (1) Tamaño; (2) Diversidad; (3) Independencia y (4) especialidad funcional. En la estructura del liderazgo se establecen dos posibilidades: (1) Estructura separada entre el Rector y el Presidente del MCC y (2) dualidad o doble rol, el presidente es la misma persona que el rector.

3.8.1 Composición

Este atributo expresa estructuralmente al directorio o Máximo Cuerpo Colegiado, y lo caracteriza por el tamaño, la independencia, la diversidad y la especialización funcional. Últimamente se observa una preocupación por parte de la gobernanza universitaria de indagar en la composición como heterogénea u homogénea; esta última puede llevar a captura de agencia. Otro aspecto estudiado y a estudiar es la participación de los consejos (KLIJN, REUER, VAN DEN BOSCH, Y VOLBERDA, 2013). KIM Y OZDEMIR (2014) indican que la composición y funcionamiento están entrelazados, de ahí la importancia de estudiar la composición de los MCC; respecto a esto último, en las siguientes cuatro sub-secciones se detallará el tamaño de los MCC, independencia, diversidad, y especialización funcional.

3.8.1.1 Tamaño del Máximo Cuerpo Colegiado (MCC)

Se refiere al número de miembros elegidos y/o nombrados en el consejo. La disyuntiva es, si el tamaño del directorio afecta el gobierno, por ende, el desempeño de las organizaciones, y en consecuencia, las asimetrías de información. La literatura abunda en la repercusión del tamaño y sus implicancias en el rol del directorio o máximo cuerpo colegiado de las universidades (JOHN, DEMASI, Y PACI, 2016). Desde la perspectiva de la teoría institucional, los directorios más grandes están asociados con un mayor monitoreo a la gerencia, lo que conseguiría mejorar la eficiencia y el desempeño para los accionistas, asegurando además la conformidad con las regulaciones y las normas correspondientes (NTIM Y SOOBAROYEN, 2013) y con ello la exigencia de divulgar información por parte de los ejecutivos. Es probable que los directorios pequeños supervisen mejor la gestión y lleguen a decisiones más rápidas que los más grandes, fruto de su mayor visibilidad. Lo que supone que un directorio más pequeño cumpliría mejor el rol de monitoreo y de asesoramiento, dada la velocidad en la toma de decisiones; los de menor tamaño se familiarizan mejor entre ellos, y consensuarían decisiones claves con mayor rapidez (CHANCHARAT, KRISHNAMURTI, Y TIAN, 2012; DOWELL et al., 2011).

Las juntas grandes tienen una ventaja potencial en su rol de asesoramiento y son más capaces de cumplir con la provisión de recursos de la junta directiva. Al abordar el tema de las universidades la literatura no es concluyente acerca de la relación entre el tamaño del

directorío y el desempeño (DE SILVA Y ARMSTRONG, 2015). En cuanto a la cantidad de miembros, DE SILVA Y ARMSTRONG (2015), subrayan que para el caso australiano los Protocolos Nacionales de Gobernanza recomendaron que la cifra máxima de miembros en el consejo sea de 22, aunque no hay un número concluyente (ADRIAN, WRIGHT, Y KILGORE, 2016).

3.8.1.2 Independencia

Una de las características claves de los consejos eficaces es la independencia (CHANCHARAT et al., 2012); si para un director es un requisito esencial en el momento de supervisar imparcialmente a los gerentes, no está claro si ello facilita el desempeño de los otros tres roles. La independencia ha sido un concepto clave en la mayoría de los códigos de buen gobierno a lo largo de los años (HUSE, 2007); en este sentido emerge la pregunta: ¿cuáles son los atributos para entenderla?; algunos adjetivos o definiciones tienen que ver con la independencia financiera y psicológica, la de la dirección y la de los propietarios o partes interesadas. Para cumplir estos criterios, la mayoría de los códigos incluyen requisitos sobre la relación entre iniciados y externos (LÓPEZ-ITURRIAGA Y ZARZA-HERRANZ, 2010), la separación de los cargos de gerente y presidente, la existencia de comités independientes del consejo y reuniones regulares sin la presencia del gerente o de los directores internos (HUSE, 2007); asimismo, deben considerarse los valores y atributos y antecedentes personales (ADAMS, LIGHT, Y SAGIV, 2011).

En correspondencia con la teoría institucional, el nombramiento de directores independientes constituye una manera de abordar la brecha de legitimidad sirviendo como un signo de congruencia entre las prácticas corporativas y las expectativas de la sociedad o de las partes interesadas. Por otra parte, la figura de directores independientes puede ayudar a reducir los problemas de agencia entre ejecutivos y propietarios, y a promover los intereses de otras partes interesadas. De igual modo, los consejeros independientes ofrecerían una mayor supervisión y rendición de cuentas de las operaciones y serían menos propensos a estar sujetos al problema Principal-Agente; la base de esta independencia se encuentra en la teoría de agencia (NTIM Y SOOBAROYEN, 2013).

Hay razones para señalar que un mayor porcentaje de los consejeros independientes en los MCC esté asociado al acrecentamiento de la calidad y la cantidad de la información destinada a los grupos interesados, traerá consigo incentivos para promover la transparencia, sobre todo, si la entrega de información se limita a los consejeros internos; así, el logro de mayor transparencia dará un valor a la existencia de los consejeros independientes (ARMSTRONG, CORE, Y GUAY, 2014). En países con menor regulación y mercados de consejeros independientes menos profundos y restringidos se ha constatado una débil asociación de la existencia de consejeros independientes con la divulgación de información e incluso en algunos de ellos la relación ha sido negativa (BRIANO-TURRENT Y SAAVEDRA-GARCÍA, 2015).

3.8.1.3 Diversidad

Las medidas tradicionales de diversidad como el índice de heterogeneidad de BLAU (1977) capturan la dispersión de características con un grupo, mientras que HARRINSON Y KLEIN (2007) demuestran que existen disímiles texturas para la diversidad: la separación, la variedad y la disparidad. La separación ocurre cuando hay diferencias de opinión entre los miembros de la unidad y mide la distancia horizontal a lo largo de un único continuo de un atributo o valor particular. La variedad cuando hay diferencia en tipos o categorías, primordialmente en lo concerniente a la información, conocimiento o experiencia entre los miembros de la unidad. La disparidad refleja las diferencias en la concentración de activos o recursos sociales valorados como la remuneración y el estatus entre los miembros del grupo y la mayoría de los estudios sobre diversidad lo reportan como el concepto variedad (KACZMAREK, KIMINO, Y PYE, 2012). Los atributos de la diversidad incluyen aquellos que son directamente observables, como la edad, género, origen étnico y nacionalidad (NIELSEN Y NIELSEN, 2013); y los que son menos visibles, como la religión, educación y ocupación (NTIM Y SOOBAROYEN, 2013); de igual modo, puede considerarse los distintos grupos de interés, en la medida que estos aporten a la diversidad. Para explicar la diversidad de los directorios se usa la teoría de agencia, la de las partes interesadas, la teoría de la dependencia de los recursos y la teoría institucional para sustentar los beneficios de un directorio heterogéneo (GRAY Y NOWLAND, 2015).

Las iniciativas recientes sobre gobierno corporativo recomiendan diversificar los directorios argumentando que una mayor diversidad aumenta los recursos de información y amplía el rango cognitivo y de comportamiento del consejo (FERRERO-FERRERO et al., 2015; CARTER et al., 2010). Esta multiplicidad podría mejorar la calidad de los debates al interior el MCC e incrementar la capacidad de supervisión del proceso de divulgación de información corporativa a los grupos interesados, sobre todo si la diversidad está determinada por la composición de esos grupos interesados (BRIANO-TURRENT Y SAAVEDRA-GARCÍA, 2015; ARARAT, AKSU, Y CETIN, 2015; HOUTCHINSON, MACK, Y PLASTOW, 2015).

3.8.1.4 Especialización Funcional

Otro elemento del atributo “composición” es la especialidad funcional, la que se entiende como la capacidad de que algunos o todos los miembros del consejo puedan controlar y asesorar en materias específicas. Una recomendación concreta apunta a que los consejos de administración deben incluir directores que posean una gama apropiada de habilidades y experiencias, tesis reconocida por los organismos que generaran principios de un buen gobierno corporativo como la OCDE (2016). HEYDEN, OEHMICHEN, NICHTING, Y VOLBERDA (2015), basados en otros autores, reafirman que los consejos, caracterizados por un conocimiento funcional heterogéneo, son capaces de diseñar una gama más amplia de acciones posibles para elegir y activar el procesamiento colectivo de la información a medida que los miembros articulan, comunican y justifican

sus interpretaciones sobre las oportunidades, amenazas y soluciones potenciales.

3.8.2 Estructura del Liderazgo del Máximo Cuerpo Colegiado (MCC)

Un segundo atributo de los MCC, es la estructura del liderazgo del directorio que es un potente mecanismo de gobierno corporativo representado por las posiciones de su presidente o el máximo ejecutivo, ya sea el gerente en una empresa o el Rector en una universidad; si el presidente y el Rector son distintas personas, es una estructura de liderazgo unitario, porque una persona cumple un rol, y si el mismo individuo ocupa las dos posiciones es una estructura de liderazgo dual (BRIANO-TURRENT Y SAAVEDRA-GARCÍA, 2015; ADRIAN et al. 2016; CHRISTENSEN, KENT, ROUTLEDGE, Y STEWART, 2015; GANGA-CONTRERAS Y GAJARDO, 2016). La literatura muestra que la dualidad acrecienta la retención de información y disminuye la calidad en la DVI corporativa; si bien los resultados empíricos no son concluyentes, tiene más solidez teórica la relación negativa entre la dualidad del presidente del directorio y el máximo ejecutivo con la divulgación voluntaria de la información (DE MAERE, JORISSEN, Y UHLANER, 2014), sin concluir sobre quién es la causa o el efecto, en esta analogía la opacidad, la falta

de un mercado de control y la dualidad pueden generar una compleja situación para la firma (JOHN et al., 2016).

3.8.3 Compensación

El sistema de compensación en cualquier organización está compuesto por dos categorías: extrínseca e intrínseca. La primera retribuye la conducta obediente con incentivos atractivos u otra estrategia, como podría ser el uso de estímulos adversos, ésta aparece cuando lo que atrae no es la acción que se realiza en sí, sino lo que se recibe a cambio de ella. Mientras la compensación intrínseca se evidencia cuándo el individuo ejecuta una actividad por simple placer, sin que nadie de manera obvia, le dé algún incentivo externo.

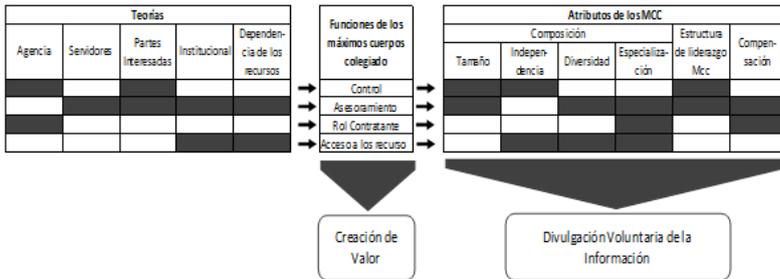
Las universidades generalmente son entidades no lucrativas, los consejeros en su mayoría son voluntarios, las recompensas incluyen oportunidades para crecer profesionalmente, afán de logro, afiliación y autonomía. En la medida que esta compensación sea más valorada los consejeros tendrán más incentivos a divulgar información, ya que eso es valorado por la sociedad. Es difícil evaluar las recompensas señaladas y dimensionar la incidencia en la creación de valor de las instituciones; por otra parte existe el riesgo que por ser voluntarios no tengan incentivos para ejercer acciones que permitan supervisar la toma de decisiones y el desempeño del

rector y su equipo ejecutivo (JAMALI, HALLAL, Y ABDALLAH, 2010).

4. CONCLUSIONES

A manera de conclusión se presenta la ilustración 3 que refleja las relaciones sustentadas en la literatura respecto de las funciones de los directorios y sus atributos; y cómo las teorías de los gobiernos corporativos apoyan estas relaciones. La ilustración debe leerse de izquierda a derecha; por ejemplo, las teorías de agencia y partes interesadas, atribuyen la función de control a los MCC, por lo tanto esta función está asociado a atributos de tamaño del MCC, independencia y estructura de liderazgo.

Ilustración 3. Relación entre teorías, funciones y atributos de los gobiernos corporativos



Fuente: elaboración propia

Coincidiendo con HUSE (2007) y KALLIFATIDES Y PETRELIUS (2013) los MCC deben tener como macro-rol principal la creación de valor para las universidades; lo anterior implica tomar decisiones que considerando el equilibrio de las partes interesadas, ratifiquen la estrategia, supervisen y apoyen la gestión del equipo rectoral.

Los roles específicos que fundamenta la teoría de agencia son el control y el rol contratante y estos roles se ven influidos por la composición de los MCC, principalmente el tamaño y la independencia, la estructura del liderazgo del MCC.

La teoría de servidores sostiene que la función a desarrollar por el MCC es el apoyo a la gestión, todos los atributos afectan este rol y de ahí la importancia de preocuparse de los mecanismos de los gobiernos corporativos de las universidades.

La teoría de las partes interesadas respalda la función de control y gestión de apoyo y al igual que en el caso de la teoría de servidores todos los atributos del MCC afectan los roles que esta sustenta.

La teoría institucional propicia el acceso a los recursos y gestión de apoyo, es relevante mencionar como la composición de los MCC tiene implicancia según la teoría con el rol de acceso a los recursos. En esta misma línea va la teoría de la dependencia de los recursos, ya que abraza la idea de que la función principal de los MCC es posibilitar a la universidad el acceso a los recursos.

Finalmente, en la tabla N°2 se entrega una proposición respecto de la relación de los atributos con la divulgación voluntaria de información y las teorías que permiten sostener dichas proposiciones; en este sentido el signo “+” implica, por ejemplo, que a mayor independencia mayor sería la DVI, mientras que un signo “-” implicaría lo contrario. De esta manera, los desafíos que plantea este trabajo, son la validación y confirmación empírica de tales proposiciones.

Tabla N° 2: Atributos del MCC y Teorías sobre los Gobiernos Corporativos y su relación con la Divulgación Voluntaria de la Información de las universidades

Divulgación Voluntaria de Información	Atributos de los Máximos Cuerpos Colegiados						
	Composición de los MCC				Estructura del liderazgo del MCC		Compensación
	Tamaño MCC	Independencia	Diversidad	Especialización Funcional	Separación	Dualidad	
Teoría de Agencia	+ o -	+	+		+	-	+
Teoría de Servidores					-	+	+
Teoría de Partes Interesadas		+	+	+			
Teoría Institucional	+	+	+				
Teoría de la dependencia de recursos	+	+	+	+			

Fuente: elaboración propia

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABELLO, Juan and CUYAN, Macarena.2014."Universidades Confesionales: Consideraciones sobre su máximo cuerpo colegiado". En GANGA, Francisco (comp):**Gobernanza Universitaria: aproximaciones teóricas y empíricas**(págs. 41-48). Ed. CEDAC Universidad de Los Lagos, Santiago (Chile).
- ADAMS, René;LIGHT, AmirandSAGIV, Lilach.2011."Shareholders and stakeholders: How do directors decide?".**Strategic Management Journal**. Vol. 32: 1331-1355. John Wiley &

- Sons, Ltd. London (United Kingdom).
- ADRIAN, Christofer; WRIGHT, Sue and KILGORE, Alan. 2016. "Adaptive conjoint analysis: A new approach to defining corporate governance". **Corporate Governance: An International Review**. Vol. 25, No. 6: 1-13. John Wiley & Sons, Ltd. London (United Kingdom).
- ALDRICH, Howard and PFEFFER, Jeffrey. 1976. "Environments of organizations". **Annual Reviews of Sociology**. Vol. 2: 79-105. Annual Reviews Inc. Palo Alto California (United States).
- ANDERSEN, Jon. 2015. "How organization theory supports corporate governance scholarship". **Corporate Governance**. Vol. 5, No. 4: 530-545. Emerald Group Publishing Limited. Bingley (United Kingdom).
- ARARAT, Melsa; AKSU, Mine and CETIN, Ayse. 2015. "How board diversity affects firm performance in emerging markets: Evidence on channels in controlled firms". **Corporate Governance: An International Review**. Vol. 23, No. 2: 83-103. John Wiley & Sons, Ltd. London (United Kingdom).
- ARMSTRONG, Christopher; CORE, John and GUAY, Wayne. 2014. "Do independent directors cause improvements in firm transparency". **Journal of Financial Economics**. Vol. 113: 383-403. Elsevier B.V. Amsterdam (Países Bajos).
- BASS, Erin and CHAKRABARTY, Subrata. 2014. "Resource security: Competition for global resources, strategic intent, and governments as owners". **Journal of International Business Studies**. Vol. 45, No. 8: 961-979. Palgrave Macmillan. Basingstoke (United Kingdom).
- BAUMOL, William. 1964. **Business Behavior, value and growth**. Ed. Macmillan Publishing Co, Nueva York (Estados Unidos).
- BLAU, Peter. 1977. **Inequality and heterogeneity: A primitive of social structure**. Ed. The Free Press, Nueva York (Estados Unidos).
- BRIANO-TURRENT, Guadalupe and SAAVEDRA-GARCIA, María. 2015. "La composición del consejo de administración y la escritura accionaria como factores explicativos de la transparencia en el gobierno corporativo en Latinoamérica: evidencia en empresas cotizadas de Argentina, Brasil, Chile y México". **Estudios Gerenciales**. Vol. 31, No. 136: 275-286. Universidad Icesi. Santiago de Cali (Colombia).

- CABALLERO, Gloria; GARCIA, José and QUINTÁS, María. 2007. "La importancia de los stakeholders de la organización: Un análisis empírico aplicado a la empleabilidad del alumnado de la universidad española". **Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa**. Vol. 13, No.2: 13-32. Elsevier B.V. Amsterdam (Países Bajos).
- CALABRO, Andrea; CAMPOPIANO, Giovanna; BASCO, Rodrigo and PUKALL, Thilo. 2017. "Governance structure and internationalization of family-controlled firms: The mediating role of international entrepreneurial orientation". **European Management Journal**. Vol. 35, No. 2: 238-248. Elsevier B.V. Amsterdam (Países Bajos).
- CALDWELL, Cam; KARRI, Ranjan and VOLLMAN, Pamela. 2006. "Principal Theory and Principle Theory: Ethical Governance from the follower's perspective". **Journal of Business Ethics**. Vol. 66, No. 3: 207-223. Springer-Verlag. Berlín (Alemania).
- CARTER, David; D'SOUZA, Frank; SIMKINS, Betty and SIMPSON, Gary. 2010. "The gender and ethnic diversity of U.S. boards and board committees and firm financial performance". **Corporate Governance: An International Review**. Vol. 18, No. 5: 396-424. John Wiley & Sons, Ltd. London (United Kingdom).
- CHAKRABARTY, Subrata and BASS, Erin. 2014. "Corporate governance in microfinance institutions: Board compositions and the ability to face institutional voids". **Corporate Governance: an International Review**. Vol. 22, No. 5: 367-386. John Wiley & Sons, Ltd. London (United Kingdom).
- CHANCHARAT, Nongnit; KRISHNAMURTI, Chandrasekhar and TIAN, Gary. 2012. "Board structure and survival of new economy IPO firms". **Corporate Governance: An International Review**. Vol. 20, No. 2: 144-163. John Wiley & Sons, Ltd. London (United Kingdom).
- CHEN, Hsiang-Lan; CHANG, Chiao-Yi and HSU, Wen-Tsung. 2017. "Does Board Co-Working experience influence directors decisions toward internationalization". **Management International Review**. Vol. 57, No. 1: 65-92. Springer-Verlag. Berlín (Alemania).
- CHEN, I-Juan and CHEN, Sheng-Syan. 2017. "Corporate Governance and the investment efficiency of diversified". **Journal Applied**

- Corporate Finance**. Vol. 29, No.1: 99-114. John Wiley & Sons, Ltd. London (United Kingdom).
- CHRISTENSEN, Jacqueline;KENT, Pamela;ROUTLEDGE, JamesandSTEWART, Jenny.2015."Do corporate governance recommendations improve the performance and accountability of small listed companies?".**Accounting and Finance**. Vol. 55, No.1: 133-164. John Wiley & Sons, Ltd. London (United Kingdom).
- DAVIS, James;ALLEN, MathewandHAYES, David.2010."Is Blood Thicker than Water? a study of Stewardship perceptions in family business". **Entrepreneurship theory and practice**. Vol. 34, No. 6: 1093-1116. John Wiley & Sons, Ltd. London (United Kingdom).
- DAVIS, James;SCHOORMAN, DavidandDONALDSON, Lex.1997."Toward a stewardship theory of management". **Academy of Management Review**. Vol. 22, No. 1: 20-47. Academy of Management. New York (United States).
- DE MAERE, Jonas;JORISSEN, AnnandUHLANER, Lorraine.2014."Board Capital and the downward spiral: antecedents of bankruptcy in a sample of unlisted firms". **Corporate governance: An International Review**. Vol. 22, No. 5: 387-407. John Wiley & Sons, Ltd. London (United Kingdom).
- DE SILVA, ChitraandARMSTRONG, Anona.2015."The impact of governance on the performance of the higher education sector Australia". **Educational Management Administration & Leadership**. Vol. 43, No. 5: 811-827. Sage Publishing. California (United States).
- DEB, PalashandWIKLUND, Johan.2017."The effects of CEO founder status and stock ownership on entrepreneurial orientation in small firms". **Journal of Small Business Management**. Vol. 55, No.1: 32-55. John Wiley & Sons, Ltd. London (United Kingdom).
- DIMAGGIO, PaulandPOWELL, Walter.1983."The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields". **American Sociological Review**. Vol. 48, No. 2: 147-160. Sage Publishing. California (United States).
- DOWELL, Glen;SHACKELL, MargartandSTUART, Nathan.2011."Boards, Ceos, and surviving a financial crisis:

- evidence from the internet shakeout". **Strategic Management Journal**. Vol. 32, No. 10: 1025-1045. John Wiley & Sons, Ltd. London (United Kingdom).
- EDDLESTON, Kimberly; KELLERMANN, Franz and ZELLWEGER, Thomas. 2012. "Exploring the Entrepreneurial Behavior of family Firms: Does the stewardship Perspective Explain Differences?" **Entrepreneurship Theory and Practice**. Vol. 36, No. 2: 347-367. John Wiley & Sons, Ltd. London (United Kingdom).
- FAY, Daniel and ZAVATTARO, Staci. 2016. "Branding and isomorphism: The case of higher education". **Public Administration Review**. Vol. 76, No. 5: 805-815. John Wiley & Sons, Ltd. London (United Kingdom).
- FERRERO-FERRERO, Idoya; FERNÁNDEZ-IZQUIERDO, María and MUÑOZ-TORRES, María. 2015. "Integrating sustainability into corporate governance: An empirical study on board diversity". **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**. Vol. 22, No. 4: 193-207. John Wiley & Sons, Ltd. London (United Kingdom).
- FOWLES, Jacobs; FREDERICKSON, George and KOPELL, Jonathan. 2016. "University Rankings: Evidence and a conceptual framework". **Public Administration Review**. Vol. 76, No. 5: 790-803. John Wiley & Sons, Ltd. London (United Kingdom).
- FREEMAN, Edward. 1984. **Strategic Management: A Stakeholder Approach**. Ed. Pitman, Boston (Estados Unidos).
- FRYNAS, Jędrzej and STEPHENS, Siân. 2015. "Political Corporate Social Responsibility: Reviewing Theories and Setting New Agendas". **International Journal of Management Reviews**. Vol. 17: 483-509. John Wiley & Sons, Ltd. London (United Kingdom).
- GALVE-GÓRRIZ, Carmen and HERNÁNDEZ-TRASOBARES, Alejandro. 2015. "Institutional framework, concentration of ownership and results of large family corporation in Latin America and Spain". **Corporate Governance**. Vol. 15, No. 4: 409-426. Emerald Group Publishing Limited. Bingley (United Kingdom).
- GANGA, Francisco; ABELLO, Juan and QUIROZ, Juan. 2014. "Gobernanza Universitaria: Una mirada histórica y conceptual". En GANGA, Francisco, ABELLO, Juan and

- QUIROZ, Juan (comp):**Gobernanza Universitaria: aproximaciones teóricas y empíricas**(págs. 11-20). Ed. CEDAC Universidad de Los Lagos, Santiago (Chile).
- GANGA-CONTRERAS, FranciscoandGAJARDO, Gonzalo.2016."Valoración del comportamiento ético de los Rectores de las universidades de Iberoamérica". **Argumentos de Razón Técnica**. Vol. 19: 85-103. Universidad de Sevilla. Sevilla (España).
- GANGA-CONTRERAS, FranciscoandVALDIVIESO, Patricio.2013."Innovación en el gobierno y gestión universitaria desde nuevas teorías y prácticas organizacionales: Una reflexión desde la teoría de agencia y new managerialism". **Current Opinion in Creativity, Innovation and Entrepreneurship**. Vol. 2, No. 1: 21-27. Chimera Innova Group. Santiago (Chile).
- GRAY, StephenandNOWLAND, John.2015. "The diversity of expertise on corporate boards in Australia". **AccountingandFinance**. Vol. 57, No. 2:429-463. John Wiley & Sons, Ltd. London (United Kingdom).
- HARRIS, Michael. 2013. "Understanding Institutional diversity in American Higher Education".**J-B ASHE Higher Education Report Series (AEHE)**. Vol. 39, No. 3: 1-152. John Wiley & Sons, Ltd. London (United Kingdom).
- HARRISON, David and KLEIN, Katherine. 2007. "What's the difference? diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations". **Academy of Management Review**. Vol.32, No.4: 1199-1228. Academy of Management. New York (United States).
- HEYDEN, Mariano;OEHMICHEN, Jana;NICHTING, SvenandVOLBERDA, Henk.2015."Board Background heterogeneity and exploration-exploitation: The role of the institutionally adopted board model". **Global Strategy Journal**. Vol. 5, No. 2: 154-176. John Wiley & Sons, Ltd. London (United Kingdom).
- HILL, CharlesandJONES, Thomas.1992. Stakeholder - Agency Theory. **Journal of Management Studies**.Vol. 29, No. 2:131-154. John Wiley & Sons, Ltd. London (United Kingdom).
- HOTHO, JasperandPEDERSEN, Torben.2012."Beyond the 'rules of the game': Three institutional approaches and how they matter for international business". En DEMIRBAG, Mehmet

- andWOOD, Geoffrey (comp):**Handbook of institutional Approaches to International Business**(págs. 236-273). Ed. Edward Elgar, Cheltenham (UK).
- HOUTCHINSON, Marion;MACK, JanetandPLASTOW, Kevin.2015."Who selects the 'right'directors? An examination of the association between board selection, gender diversity and outcomes". **Accounting and Finance**. Vol.55, No. 4: 1071-1103. John Wiley & Sons, Ltd. London (United Kingdom).
- HUSE, Morton.2007.**Boards, Governance And Value Creation: The human side of corporate governance**. Cambridge University Press, Cambridge.
- JAMALI, Dima;HALLAL, MohammadandABDALLAH, Hanin.2010."Corporate governance and corporate social responsibility evidence from the healthcare sector". **Corporate Governance**. Vol. 10 No. 5: 590-602.Emerald Group Publishing Limited. Bingley (United Kingdom).
- JENSEN, MichaeandMECKLING, William.1976."Theory of the Firm: managerial behavior, agency cost and ownership structure". **Journal of Financial of Economics**. Vol.3, No. 4: 305-360. Elsevier B.V. Amsterdam (Países Bajos).
- JOHN, Kose;DEMASI, SaraandPACI, Andrea2016."Corporate Governance in Banks". **Corporate Governance: An International Review**. Vol. 24, No. 3: 303-321. John Wiley & Sons, Ltd. London (United Kingdom).
- KACZMAREK, Szymon;KIMINO, SatomiandPYE, Annie.2012."Antecedents of board composition: the role of nomination committees". **Corporate Governance: an International Review**.Vol.20, No. 5: 474-489. John Wiley & Sons, Ltd. London (United Kingdom).
- KALLIFATIDES, MarkusandPETRELIUS, Pernilla.2013."What makes for a value-creating corporate board? A literature synthesis and suggestions for research".**SSE/EFI Working Paper Series in Business Administration**. No. 2012:1.Ed. Stockholm School of Economics, Estocolmo (Suecia).
- KIEL, GeoffreyandNICHOLSON, Gavin.2003."Board Composition and Corporate Performance: How Australian Experience Informs Contrasting Theories of Corporate Governance". **Corporate Governance: An International Review**. Vol. 11, No. 3: 189-205. John Wiley & Sons, Ltd. London (United Kingdom).

- Kingdom).
- KIM, Young and OZDEMIR, Salih.2014."Structuring Corporate Boards for wealth protection and or wealth creation: the effects of National Institutional Characteristics". **Corporate Governance: An International Review**. Vol. 22, No. 3: 266-289. John Wiley & Sons, Ltd. London (United Kingdom).
- KLIJN, Elko;REUER, Jeffrey;VAN DEN BOSCH, FransandVOLBERDA, Henk.2013."Performance implications of IJV Boards: A contingency perspective". **Journal of Management Studies**. Vol. 50, No. 7: 1245-1266. John Wiley & Sons, Ltd. London (United Kingdom).
- KNAPP, Joshua;DALZIEL, ThomasandLEWIS, Marianne.2011."Governing top managers: Board control, social categorization, and their unintended influence on discretionary behaviors". **Corporate Governance: An International Review**. Vol. 19, No. 4: 295-310. John Wiley & Sons, Ltd. London (United Kingdom).
- KUMAR, PraveenandSIVARAMAKRISHNAN, Konduru.2008."Who monitors the monitor? the effect of board independence on executive compensation and firm value". **The Review of Financial Studies**. Vol. 21, No. 3: 1371-1401. Oxford University Press. Oxford (United Kingdom).
- LIU, Yunshi;VALENTI, AlixandCHEN, Yi-Jung.2016."Corporate governance and information transparency in taiwan's public firms: The moderating effect of family ownership". **Journal of Management & Organization**. Vol. 22, No. 5: 662-679. Cambridge University Press. Cambridge (United Kingdom).
- LÓPEZ-ITURRIAGA, FélixandZARZA-HERRANZ, César.2010."Gobierno Corporativo y factores determinantes del cambio de firma auditora en la gran empresa española". **Revista Española de Financiación y Contabilidad**.Vol. XXXIX, No. 147: 521-549. Taylor & Francis Group. Londres (United Kingdom).
- MADISON, Kristen;HOLT, Daniel;KELLERMANNNS, FranzandRANFT, Annette.2016."Viewing family firm behavior and governance through the lens of agency and stewardship theories". **Family Business Review**. Vol. 29, No. 1: 65-93. Sage Publishing. California (United States).
- MALATESTA, DeannaandSMITH, Craig.2014."Lessons from

- resource dependence theory for contemporary public and nonprofit management". **Public Administration Review**. Vol. 74, No. 1: 14-25. John Wiley & Sons, Ltd. London (United Kingdom).
- MIDDLEHURST, Robin.2004."Changing Internal Governance: A discussion of leadership roles and Management structures in Uk Universities". **Higher education quarterly**. Vol. 58 No 4: 258-279. Blackwell Publishing Ltd. Oxford (United Kingdom)
- NIELSEN, BoandNIELSEN, Sabina.2013."Top management team nationality diversity and firm performance: a multilevel study". **Strategic Management Journal**. Vol. 34, No. 3: 373-382. John Wiley & Sons, Ltd. London (United Kingdom).
- NTIM, ColliinsandSOOBAROYEN, Teerooven.2013."Corporate Governance and performance in socially responsible corporations: New empirical insights from a Neo Institutional framework". **Corporate Governance: An International Review**. Vol. 21, No. 5: 468-494.John Wiley & Sons, Ltd. London (United Kingdom).
- OCDE.2016.**Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20**.Ed. OCDE. Paris (Francia).
- PEREZ-CALERO, Leticia;GUERRERO-VILLEGAS, JaimeandHURTADO, José.2017."The influence of organizational factors on board roles". **Management Decision**. Vol. 55, No. 5: 842-871.Emerald Group Publishing Limited. Bingley (United Kingdom).
- PFEFFER, JeffreyandSALANCIK, Gerald.1978.**The external control of organizations: A resource dependence perspective**.Ed. Harper & Row, Nueva York (Estados Unidos).
- PUCHETA-MARTINEZ, María;BEL-OMS, InmaculadaandOLCINA-SEMPERE, Gustau.2016."Corporate Governance, female directors and quality of financial information". **Business Ethics: A European review**. Vol. 25, No. 4: 363-385. John Wiley & Sons, Ltd. London (United Kingdom).
- RAELIN, Jonathan andBONDY, Krista.2013."Putting the Good Back in Good Corporate Governance: the presence and problems of double-Layered agency theory". **Corporate Governance: an international review**. Vol. 21, No. 5: 420-435. John Wiley & Sons, Ltd. London (United Kingdom).
- RUEF, MartinandSCOTT, Richard.1998."A multidimensional model

- of organizational legitimacy: Hospital survival in changing institutional environments". **Administrative Science Quarterly**. Vol.43, No. 4: 877-904. Sage Publishing. California (United States).
- SIEBELS, Jan-FolkeandKNYPHAUSEN-AUFSEB, Dodo.2012."An review of theory in family business research: The implications for corporate governance". **International Journal Management Reviews**. Vol. 14: 280-304. John Wiley & Sons, Ltd. London (United Kingdom).
- WARD, Anne MarieandFORKER, John.2017."Financial Management effectiveness and board gender diversity in member-governed, community financial institutions". **Journal of Business Ethics**. Vol.141, No. 2: 351-366.Springer-Verlag. Berlín (Alemania).
- WITHERS, Michael andFITZA, Markus.2017."Do board chairs matter? the influence of board chairs on firm performance". **Strategic Management Journal**. Vol. 38, No.6: 1343-1355. John Wiley & Sons, Ltd. London (United Kingdom).
- XIA, Junand LI, Sali. 2013. "The divestiture of acquired subunits: A resource dependence approach". **Strategic Management Journal**.Vol.34, No.2: 131-148. John Wiley & Sons, Ltd. London (United Kingdom).
- ZAPATA, GerardoandMIRABAL, Alberto.2011."El cambio en la organización: un estudio teórico desde la perspectiva del control externo". **Estudios Gerenciales**.Vol. 27, No. 119: 79-98.Universidad Icesi. Santiago de Cali (Colombia).



**UNIVERSIDAD
DEL ZULIA**

opción

Revista de Ciencias Humanas y Sociales

Año 34, N° 86, 2018

Esta revista fue editada en formato digital por el personal de la Oficina de Publicaciones Científicas de la Facultad Experimental de Ciencias, Universidad del Zulia.
Maracaibo - Venezuela

www.luz.edu.ve

www.serbi.luz.edu.ve

produccioncientifica.luz.edu.ve