

ARTÍCULO

Incentivos compensatorios para mejorar desempeño en los Gobiernos Corporativos Universitarios

Compensatory incentives for performance improvement in university corporate governance

CLAUDIO MANCILLA*, JUAN ABELLO-ROMERO**,
FRANCISCO GANGA-CONTRERAS***, ADRIÁN ACOSTA-SILVA****

*Universidad de Lagos, Chile

**Universidad de Santiago de Chile, Chile

***Universidad de Tarapacá, Chile

****Universidad de Guadalajara, México

Correo electrónico: claudio.mancilla@ulagos.cl

Recibido el 19 de septiembre del 2022; Aprobado el 31 de mayo del 2023

RESUMEN

El artículo evalúa la valoración de la comunidad académica iberoamericana acerca de los incentivos compensatorios intrínsecos y extrínsecos para mejorar el desempeño de los miembros de los Gobiernos Corporativos Universitarios (GCU). Se analiza una encuesta aplicada a miembros de universidades iberoamericanas. Se describen valoraciones medias a través de diagramas de violín, y se analizan diferencias entre grupos por medio de una prueba no paramétrica. Los resultados indican que hay diferencias de valoración entre grupos, por tanto, se debe evitar incentivos estandarizados. Así, se deberían tener en cuenta estos resultados para establecer incentivos compensatorios para mejorar el desempeño de los GCU.

0185-2760/© 2016 Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior A.C. Este es un artículo Open Access bajo la licencia CC BY-NC-ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

PALABRAS CLAVE: Gobiernos corporativos; Universidades; Incentivos compensatorios; Incentivos intrínsecos; Incentivos extrínsecos

ABSTRACT The article evaluates the Ibero-American academic community's assessment of intrinsic and extrinsic compensatory incentives to improve the performance of members of University Corporate Governments (UCG). A survey applied to members of Ibero-American universities is analyzed. Their mean ratings are described through the use of violin diagrams, and differences in the ratings of different groups are analyzed using a nonparametric test. Since differences were found between groups of experts, standardized incentives for UCG members should be avoided. The study's implication indicates that the results should be taken into account to establish compensatory incentives that allow for a better performance of the UCGs.

KEYWORDS: Corporate governance; Universities; Compensatory incentives; Intrinsic incentives; Extrinsic incentives

INTRODUCCIÓN

Las universidades, en especial las públicas, se identifican como organizaciones complejas. Esta complejidad está asociada a sus distintas dimensiones misionales, a la heterogeneidad de los grupos de interés, a la confusa red de relaciones entre sus integrantes, y a la diversidad de funciones que permite la generación de bienes comunes (Guillaumín, 2001). Estos últimos bienes se generan a partir del esfuerzo colectivo y social; además, se caracterizan por su baja exclusión en el acceso y una alta rivalidad en el consumo (esto los diferencia de los bienes públicos) (Locateli 2018; Ostrom 1990; Merino 2014; Licandro y Yepes-Chisco 2018). Por tanto, y en este contexto, son necesarios mecanismos internos para desarrollar la gobernanza de estas instituciones. Los Gobiernos Corporativos Universitarios (GCU) son uno de ellos (Parodi, Rosilene y Bandeira de Mello, 2012), que cuentan con una serie de atributos, entre estos mecanismos están los de compensación o incentivos de los GCU.

Los mecanismos internos asociados a la gobernanza de las universidades, pueden afectar a una serie de aspectos relevantes en el funcionamiento, como son el desempeño de los Gobiernos Corporativos Universitarios (GCU), mencionado en el párrafo precedente, hasta la institución en su conjunto; por ejemplo pueden incidir en distintos ámbitos como: la financiación (Brunner, Ganga-Contreras y Rodríguez 2018; Ganga-Contreras, Díaz-Barrios y Borjas, 2020), la imagen en redes sociales (Catalina-García, López de Ayala-López y Martínez, 2019; Calderón-Garrido, León-Gómez y Gil-Fernández, 2019;

Segado-Boj, Díaz-Campo y Navarro-Sierra, 2020), la cooperación (Cabrera-Espín y Camarero, 2016) o la aplicación de nuevas técnicas docentes (Sánchez-Marín, Parra-Meroño y Peña-Acuña, 2019; Sánchez, Páez, Gómez, Narváez y Maiza, 2017; Ongallo-Chanción y Gallego-Gil, 2020); y de forma igualmente fundamental en factores más generalizados de la gobernanza y sus terrenos administrativos y legislativos diversos (Ganga-Contreras y Maluk, 2017; Lopez-Cepeda, Soengas-Pérez y Campos-Freire, 2019; Baladrón-Pazos, Correyero-Ruiz y Manchado-Pérez, 2020; Acosta-Silva, Ganga-Contreras y Rama-Vitale, 2021; Smolak-Lozano y Almansa-Martínez, 2021).

Desde la perspectiva de la teoría de agencia, los atributos de los GCU, reflejados en la composición, estructura del liderazgo y la compensación de directores y ejecutivos, son dispositivos que restringen los intereses de los ejecutivos (rector y equipo rectoral), pero que protegen los intereses del Principal (stakeholders de las universidades), exigiendo mayores niveles de divulgación de información y asumiendo el rol del control (Ganga-Contreras, Albort-Morant, Ramos-Hidalgo y Chavarria-Ortiz, 2020).

Algunos trabajos han abordado, teórica y empíricamente, los atributos de composición, dimensión y estructura de liderazgo de los GCU latinoamericanos (Ganga-Contreras y Burotto, 2012; Ganga-Contreras, Navarrete, Alt y Alarcón, 2016; Abello, 2018; Abello y Mancilla, 2018; Abello, Mancilla, Molina y Palma, 2018; Abello, Mancilla y Ganga., 2019). Los autores han demostrado la efectiva relación e incidencia de estos atributos sobre, por ejemplo, la divulgación de información por parte de las universidades hacia su entorno relevante.

Sin embargo, los trabajos antes indicados no consideran, desde el punto de vista empírico, el atributo de la compensación o incentivos de los GCU y existen escasas referencias que documenten análisis empíricos de este atributo. La compensación se divide en dos categorías: extrínseca e intrínseca. La primera retribuye la conducta obediente con incentivos atractivos, de esta manera lo que atrae no es la acción que se realiza, sino lo que se recibe a cambio de ella. La compensación intrínseca se evidencia cuando el individuo ejecuta una actividad por simple placer, sin que nadie, de manera obvia, le otorgue algún incentivo externo.

Por lo tanto, se podría afirmar que, al existir adecuados sistemas de compensación, las instituciones podrían establecer incentivos que permita que sus GCU incorporen miembros de buen nivel, lo que conduce a una mejora en su desempeño.

Así, el presente trabajo tiene por objetivo evaluar la valoración de la comunidad académica, de universidades iberoamericanas, acerca de los mecanismos compensatorios o incentivos intrínsecos y extrínsecos que podrían mejorar el desempeño de los Gobiernos Corporativos Universitarios. Lograr este objetivo no solo permite avanzar en el conocimiento de los sistemas de incentivos para los gobiernos corporativos de las organizaciones, sino que además, para el caso concreto de universidades, pueden contribuir en el diseño de un esquema de compensaciones para mejorar la gestión universitaria.

Para llevar adelante el estudio, se utilizan los datos generados por el proyecto de investigación denominado “Sistemas de gobierno de las universidades iberoamericanas: un análisis desde la teoría de agencia (Proyecto Fondecyt 1131134, Chile)”, a partir de un cuestionario denominado “Estudio sobre gobierno universitario” y que fue aplicado entre 2014 y 2016 a 854 expertos. De la base de datos se extrae la valoración de los incentivos compensatorios, tanto intrínsecos como extrínsecos, y se controla por características personales de los sujetos.

MARCO TEÓRICO

La universidad es un tipo de organización social, que se caracteriza por su hipercomplejidad y elevado dinamismo, características que le han dado viabilidad en el tiempo, permitiéndole ser las entidades a las cuales la sociedad le confía la generación y transferencia de conocimiento (Barnett, 2000; Scott, 2006; Alvarez-Arregui, y Arreguit, 2019; Diaz-Mendez, Paredes y Saren., 2019; Arias-Coello, Simon-Martin y Sanchez-Molero, 2020).

Las universidades en su condición de organizaciones complejas requieren Gobiernos Corporativos Universitarios (GCU) que adopten un conjunto de prácticas y principios para asegurar que sus partes interesadas formen parte del proceso de toma de decisiones de la institución; de esta manera, pueden contribuir a la creación valor sustentable en un marco de transparencia, ética y responsabilidad social universitaria (Ganga, Abello y Quiroz, 2014).

Los GCU idealmente deben contribuir a la creación de valor mediante el monitoreo y asesoramiento estratégico del equipo directivo (rector, pro-rector, vice-rectores), propiciando el acceso a recursos que permitan implementar el plan estratégico de desarrollo institucional (Abello y Mancilla, 2018). El GCU es un actor importante en el proceso de toma de decisiones y formalmente el órgano estratégico a nivel institucional (Larsen, 2001). De todas maneras, se requiere una mayor claridad respecto del GCU en relación con sus roles, liderazgo y capacidad de garantizar la calidad de las actividades académicas de las universidades (Baird, 2007).

La incorporación de las partes interesadas (stakeholders) al gobierno de las universidades se ha reflejado en los cambios de composición de los GCU, lo que ha garantizado una mayor colaboración y compromiso de los stakeholders (Langrafe, Barakat, Stocker y Boaventura, 2020). Al incorporar a diferentes partes interesadas en los GCU, se espera que las organizaciones sean más propensas a responder a intereses sociales más amplios, lo que es fundamental, ya que la existencia de una universidad estatal puede justificarse a través de sus relaciones con sus stakeholders (Donina, Meoli y Paleori, 2015). Cuanto más amplia sea la diversidad demográfica del equipo de alta dirección, mayor será la posibilidad de que este equipo utilice múltiples fuentes de información y perspectivas en el proceso de toma de decisiones (Elbanna, Thanos y Jansen, 2020).

Las universidades generalmente son entidades no lucrativas, la mayoría de los miembros de los GCU son voluntarios, las recompensas incluyen oportunidades para crecer profesionalmente, afán de logro, afiliación y autonomía. Es difícil evaluar las recompensas señaladas y dimensionar la incidencia de estas en la creación de valor de las instituciones. Por otra parte, existe el riesgo de que los 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).

En una universidad estatal, el gobierno nacional o regional, como propietario, debe animar a los directores externos a participar más en los roles específicos; para ello, debe crear un entorno favorable que promueva comportamientos deseados (Yoshikawa, Zhu y Wang., 2014). El caso de agentes públicos, como consejeros independientes de las universidades, plantea dos problemas: en primer lugar, tendrán menos incentivos para promover el rendimiento universitario, debido a que poseen poca o ninguna inversión directa y personal en la institución; en segundo lugar, tenderán a perseguir objetivos que pueden estar políticamente justificados, pero no económicamente.

Algunos especialistas y reguladores indican que para una mejora del gobierno corporativo se debería limitar el plazo del tiempo de permanencia de los directores independientes, bajo la premisa de que los nuevos directores infunden ideas innovadoras y energía en los directorios y sería menos probable que se alineasen con el rector cuando llegue el momento de establecer la compensación y considerar los cambios de liderazgo (Dou, Sahgal y Zhang, 2015).

Los incentivos o refuerzos positivos tienen un papel que desempeñar en las investigaciones que pueden realizarse en múltiples terrenos, como por ejemplo: el de la motivación a electores (Sola-Morales, 2015; Mendieta-Ramírez, Caldevilla-Dominguez y González-Vallés., 2015), la propaganda (Fernández, Hellín, y Trindade, 2020), la investigación (Navarro-Molina y Melero, 2019) o como parte del enfoque educativo emocional (Mora-Mora-Fernández, Ortiz-Vizueté, Ávila-Solano, y Romero-Galarza, 2018; Barrientos-Báez, Caldevilla-Dominguez y Rodríguez-Terceño, 2020).

Los sistemas de compensación o incentivos por la realización de alguna actividad se diferencian en dos categorías: compensación extrínseca e intrínseca. La primera es principalmente económica (monetaria) (Kim y Oh, 2002), mientras que la compensación intrínseca se evidencia cuando el individuo ejecuta una actividad sin que nadie le dé algún incentivo externo de manera obvia. Es importante resaltar que el valor de este último tipo de recompensa es inherente y relacionada con el mismo trabajo.

En cuanto a las recompensas intrínsecas, se identifican tres formas: las relacionadas con el trabajo, las que el poder del trabajo otorga y las que derivan de la percepción de que el trabajo es parte de un esquema mayor que aspira a una misión más amplia. Se debe señalar que cada forma está presente en correlación con la percepción que cada uno tiene de su trabajo. Los elementos intrínsecos no son habitualmente tenidos en cuenta

por las compañías como parte del sistema remunerativo. Una de las teorías que recoge los elementos intrínsecos y le da valor es la teoría de los servidores (Francoeur, Melis, Gaia, y Aresu, 2017); como indica Wasserman (2006), su enfoque se centra en la administración desde un punto de vista psicológico y sociológico.

Dentro de los factores psicológicos vale mencionar la identificación con la institución; por ejemplo, los fundadores tendrán un mayor apego que los no fundadores y estarán más propensos a recibir compensación del tipo intrínseca. Otro factor psicológico es la motivación, de modo que aquellos ejecutivos con una motivación intrínseca tendrán un mayor nivel de pertenencia a la organización y estarán dispuestos a recibir una mayor compensación intrínseca (Pucheta-Martinez, Bel-Oms y Olcina-Sempere, 2016).

Desde un punto de vista sociológico, los comportamientos de los individuos en los contextos organizacionales obedecen a la configuración de “sistemas concretos” de acción colectiva que expresan reglas y códigos que determinan, influyen o explican a los comportamientos individuales (Crozier y Friedberg, 1990), formas de institucionalización de rutinas, hábitos y prácticas que legitiman la acción y el desempeño de las organizaciones (Goodin, 2003), o la articulación de las creencias, deseos y oportunidades de los individuos (Teoría del DBO por sus siglas en inglés) con las alternativas de acción/decisión que se presentan a lo largo de sus trayectorias en las instituciones (Hedström; 2006; Elster, 2010). Estas aproximaciones a la comprensión de los comportamientos individuales en contextos organizacionales específicos suelen coincidir en la crítica a las teorías derivadas del enfoque de la elección racional (rational choice theory), que consideran que son los comportamientos racionales maximizadores de los beneficios individuales los que explican las motivaciones para cooperar o no cooperar con el desarrollo de las instituciones (Stone, 2011).

Mayores compensaciones o incentivos, sean estos extrínsecos o intrínsecos, debieran permitir a las universidades atraer a miembros prestigiosos y altamente cualificados para integrar los GCU; esto posiblemente incida en una mayor reputación de la institución, reflejando mejores clasificaciones en los rankings universitarios, disfrutando de buena publicidad a bajos costos. Universidades con buena reputación son atractivas para el mercado de directores corporativos (Fama y Jensen, 1983), ya que esto les da la posibilidad de acceder a participar en otros directorios (Deschênes, Rojas, Boubacar, Prod'homme y Ouedraogo., 2015).

En el caso de los consejeros independientes, se recomienda que la remuneración o parte sustancial de ella no esté relacionada con el desempeño de la universidad, ya que limita la independencia (Mallin, Melis y Gaia, 2015). Para que los sistemas de compensación en las universidades sean efectivos, estos deben caracterizarse por ser transparentes, equitativos y que se pueda ejercer el control sobre ellos. La solidez y permanencia de los contratos de compensaciones se vinculan con la transparencia (Kalyta, 2009), la que va a depender de la comunicación y la complejidad. Un sistema transparente facilita la relación con académicos con aversión al riesgo y disminuye la incertidumbre (Buendía y Salas, 2020).

En el plano de la equidad, lo esencial es que exista una relación equitativa entre el esfuerzo realizado y la recompensa. En el caso del control, se entenderá como la capacidad que tiene el agente de intervenir y afectar el resultado. Estas características inciden principalmente en la motivación extrínseca. En concreto, en la transparencia, equidad y control deberían tener un efecto moderado en cuanto a la motivación intrínseca (Van Herpen, Van Praag y Cools, 2005).

En general, la adopción de modelos de compensación considera que el individuo actúa de una manera racional, oportunista y que prevalece su interés propio, aunque esto puede ser distinto para los miembros de un gobierno corporativo universitario como también para los académicos y no académicos de una universidad, ya que existen muy buenas razones para indicar que en este ambiente debería prevalecer la colaboración, el bien común, conductas pro-organizacionales y colectivistas; esto permite aseverar que las recompensas intrínsecas serán bien valoradas (Francoeur et al., 2017).

Kolb, Rubin y McIntyre (1980), indican que los individuos pueden tener distintas pretensiones al interior de las organizaciones, todo esto condicionado según sus aspiraciones y etapa de la carrera profesional en la que se encuentran, mientras que Zarco, Rodríguez y Martón (2004) indican que existe una transformación y construcción mutua entre las organizaciones y los individuos que la integran. Para otros autores, muchos de los gobiernos corporativos universitarios en América Latina son la expresión de las relaciones de poder que configuran las redes académicas y políticas universitarias, en las cuales la historia institucional, el contexto político y de políticas de educación superior, los grados de autonomía universitaria, y los “mapas” de articulación del poder académico y el poder político de las universidades, se reflejan en la composición, orientación y tipos de desempeño de los gobiernos universitarios (Acosta, 2010; 2020).

Hay múltiples trabajos que muestran cómo diversos aspectos y peculiaridades influyen sobre distintas dimensiones en la gobernanza universitaria (Mancilla, Abello-Romero y Ganga-Contreras., 2020; Abello *et al.*, 2019; Ganga-Contreras y González-Gil, 2020; Acosta-Silva y Gómez-González, 2021). De esta manera, se espera encontrar que características individuales y el entorno organizacional en el que se desenvuelven las personas, influirán sobre sus preferencias y/o valoraciones de los distintos incentivos o compensaciones.

MÉTODO

Para abordar el objetivo de la presente investigación, se hace uso de una base de datos generada por el proyecto de investigación denominado Sistemas de gobierno de las universidades iberoamericanas: un análisis desde la teoría de agencia (Proyecto Fondecyt 1131134, Chile), el cual utiliza como herramienta de recolección de información un cuestionario denominado “Estudio sobre gobierno universitario”.

El cuestionario fue aplicado entre los años 2014 y 2016 a 854 expertos de 19 países (18 países latinoamericanos más España), quienes pertenecen a más de 200 universidades. Desde el cuestionario se extrajeron preguntas en torno a la edad, el sexo, el grado académico, la experiencia universitaria, el grado académico y el cargo dentro de la institución.

La pregunta esencial del cuestionario para el presente trabajo corresponde a la siguiente: “De todos los tipos de incentivos que se enumeran a continuación, determine el grado de importancia que Ud. le atribuye a estos en el desempeño de la gestión universitaria”.

Con la pregunta anterior, los expertos tuvieron que valorar 5 incentivos intrínsecos y 4 extrínsecos. Cada incentivo debió ser valorado en los siguientes términos: nada importante, poco importante, indiferente, importante, muy importante. Para efectos de este trabajo, se le asignó a cada respuesta el valor de 1 (uno) para “nada importante”, y de manera ascendente hasta el valor de 5 (cinco) para “muy importante”. La siguiente tabla 1 tanto los incentivos y la valoración promedio de cada uno de ellos.

Tabla 1: Incentivos y valoración promedio

Incentivos	Valoración promedio
Incentivos intrínsecos	
• Autorrealización o desarrollo profesional	4,68
• Ampliación de relaciones personales	4,20
• Responsabilidad (ampliación de tareas, enriquecimiento del puesto)	3,98
• Seguridad en el empleo	3,86
• Estatus	4,00
Incentivos extrínsecos	
• Financiamiento de viajes, pasantías y otros	3,68
• Formación	4,15
• Incremento del salario fijo	4,08
• Retribución variable	3,29

Fuente: elaboración propia.

Para analizar la valoración de los incentivos, se realizó una comparación de dicha valoración entre diferentes grupos. Así, se analizan las diferencias de medias, utilizando la prueba de U-Mann Whitney (análisis para dos grupos). La naturaleza de los datos y las respuestas (contar con variables dicotómicas, por ejemplo) determinó que haya sido necesario utilizar esta prueba, por cuanto no todas las variables se distribuyen estadísticamente como una normal; sin embargo, si los datos tuvieran dicha distribución, los resultados serían igualmente válidos (Levin y Rubin, 2010).

Para comprender cómo se distribuyen las valoraciones, en la sección resultados se incorporan dos diagramas de violín, uno para las compensaciones intrínsecas y otro para

las extrínsecas, los cuales son una combinación del diagrama de cajas y bigotes, y un diagrama de densidad para mostrar la distribución de los datos. Los puntos centrales de cada figura, de color rojo y en cada incentivo, corresponden al valor promedio correspondiente. El punto más elevado en cada figura, en cada incentivo, representa el valor más alto, que en este caso es 5; caso contrario para el punto más bajo, que refleja la valoración más baja (valor 1). El ancho de cada figura representa, para esa valoración, una mayor cantidad de académicos que en aquellas secciones donde la figura es más delgada.

Los grupos que se analizan, en cuanto a sus valoraciones para los mecanismos compensatorios, son:

- Edad. Esta variable se dividió en 4 grupos a comparar:
 - Los menores de 35 años versus los mayores
 - Los de entre 35 y 45 años versus otras edades
 - Los de entre 46 y 60 años versus otras edades
 - Los de 61 más versus otras edades
- Grado académico. Esta variable se dividió dos grupos: quienes tienen algún grado académico (magister o doctorado) versus quienes no lo tienen.
- Sexo. Grupo de hombres versus grupo de mujeres.
- Experiencia universitaria. Grupos que están bajo la mediana de la muestra versus los que están sobre la mediana)
- Cargo dentro de la universidad (quienes tienen un cargo versus quienes no ocupan un cargo intermedio o superior).

RESULTADOS

Se puede observar, en la última columna de la tabla 1, que detalla la valoración de los incentivos intrínsecos, que la compensación que tiene la más alta valoración (4,68), tanto de los incentivos extrínsecos como intrínsecos, es la de autorrealización. Visualmente, se puede apreciar en la figura 1 que casi la totalidad de la comunidad académica, o expertos, valora este incentivo entre un 4 y 5 (léase la nota al pie de la figura para interpretar su forma).

Observando las tablas 1 y 2, se aprecia que casi todos los incentivos/compensaciones propuestos muestran ser relevantes, con valoraciones cercanas al 4, es decir, valoradas como importantes. Destaca el incentivo extrínseco de retribución variable, que es el que posee la más baja valoración, un 3,29, es decir cercano a una valoración de indiferentes.

También se observa, en las figuras 1 y 2, que existen algunos extremos en las valoraciones, es decir hay individuos, o parte de la comunidad académica, que consideran que dichos incentivos son muy importantes para ellos, mientras que otros los valoran como nada o poco importantes.

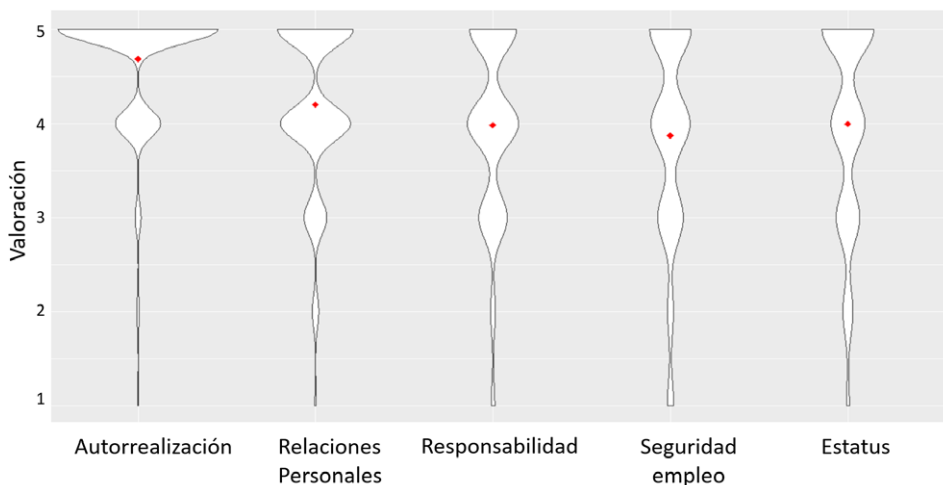


Figura 1. Gráficos de distribución de la valoración de incentivos intrínsecos

Fuente: elaboración propia.

Nota: los puntos centrales de cada figura, de color rojo y en cada incentivo, corresponden al valor promedio correspondiente. El punto más elevado en cada figura, en cada incentivo, representa el valor más alto, que en este caso es 5; caso contrario para el punto más bajo, que refleja la valoración más baja (valor 1). El ancho de cada figura representa, para esa valoración, una mayor cantidad de académicos que en aquellas secciones donde la figura es más delgada.

Como se indicó previamente, en el caso de la figura 1, es bastante claro observar que la compensación de autorrealización tiene la valoración más alta (que está dada por el punto al interior de la figura de violín), y se observa que existe un consenso relativamente claro, ya que la mayoría de las valoraciones fluctúan entre 4 y 5. En los otros incentivos intrínsecos (responsabilidad, seguridad en el empleo y el estatus) se observa que hay una mayor dispersión y, por lo tanto, un relativo menor consenso.

En la misma línea, la figura 2 muestra cómo se distribuyen las valoraciones para las compensaciones extrínsecas. Se observa claramente que el financiamiento de actividades y la existencia de una retribución/salario variable, tienen la menor valoración promedio. Destaca el resultado de la compensación *retribución variable*, en la que se observa que, comparativamente, hay una importante cantidad de miembros de la comunidad académica que creen que este incentivo no tiene importancia (indiferente) para mejorar la gestión universitaria.

En la tabla 2 no solo se observan las valoraciones promedio de cada uno de los tipos de compensación, sino que, en distintos grupos, también se observan las valoraciones para cada una de las compensaciones intrínsecas para la mejora de la gestión universitaria. En la tabla 3 aparecen los incentivos extrínsecos.

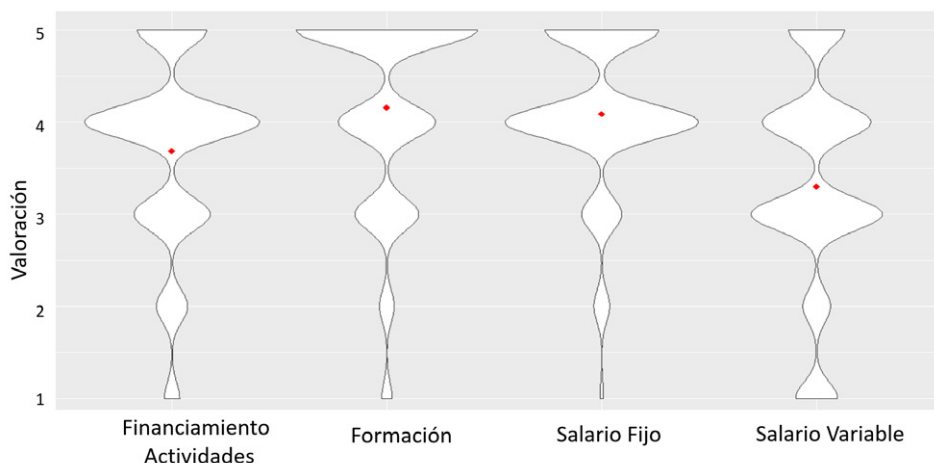


Figura 2. Gráficos de distribución de la valoración de incentivos extrínsecos

Fuente: elaboración propia.

Nota: los puntos centrales de cada figura, de color rojo, en cada incentivo corresponden al valor promedio correspondientes. El punto más elevado en cada figura en cada incentivo representa el valor más de la valoración, que en este caso es 5, caso contrario para el punto más bajo, que refleja la valoración más baja (valor 1). El ancho de cada figura representa, para esa valoración, una mayor cantidad de académicos que en aquellas secciones donde la figura es más delgada.

En relación con la edad, destaca en términos de significancia estadística, que los menores de 35 tienen una mayor valoración para seguridad en el empleo. Esto puede estar dado por el hecho de que son personas que están comenzando su carrera académica, mientras que el grupo de entre 35 y 45 años representa a quienes más valoran el estatus. En el caso de los incentivos extrínsecos, los menores de 35 años son quienes más valoran el acceso a la formación, que va en la misma sintonía de la argumentación para seguridad en el empleo.

Por el lado del grado académico, destaca que quienes poseen grado de magíster o doctor valoran comparativamente más, frente a quienes no lo tienen, la autorrealización y la ampliación de redes personales. Ambos grupos, con y sin grado académico, tienen una baja valoración respecto de la retribución (extrínseca) de salarios o retribución variable; sin embargo, quienes no tienen grado académico la valoran un poco más.

Quienes tienen más carrera académica en términos de años (individuos con mayor experiencia universitaria), le dan menos importancia a los incentivos extrínsecos de la formación y retribución variable que quienes tienen menor experiencia universitaria. Por el contrario, los de mayor experiencia, en general, valoran más las compensaciones intrínsecas (a excepción de la seguridad en el empleo).

Tabla 2: valoración promedio de incentivos intrínsecos

Variables	Edad Menor a 35			Edad Entre 35 y 45			Edad 46 a 60			Edad 61 o más			Sexo	
	Otra edad	<35 p		Otra edad	35 a 45 p		Otra edad	46-60 p		Otra edad	61 o más p		Mujer	Hombre p
Autorrealización o desarrollo profesional	4,69	4,56		4,67	4,71		4,65	4,71		4,69	4,59		4,72	4,66
Ampliación de relaciones personales	4,23	3,80		4,16	4,29	**	4,13	4,26		4,23	4,00	***	4,20	4,21
Responsabilidad	3,95	4,16		3,99	3,91		4,01	3,93		3,94	4,10		4,15	3,89
Seguridad en el empleo	3,82	4,25	***	3,82	3,95		3,92	3,79		3,89	3,68	**	3,98	3,81
Estatus	4,04	3,42	***	3,93	4,15	***	3,92	4,06		4,03	3,75	**	3,86	4,07

Tabla 2. Continúa

Variables	Grado académico			Experiencia Universitaria			Cargo dentro de la universidad			Valoración
	Con grado	Sin Grado	p	Menor	Mayor	p	Con Cargo	Sin Cargo	p	Promedio Total
Autorrealización o desarrollo profesional	4,76	4,57	***	4,65	4,72		4,67	4,70		4,68
Ampliación de relaciones personales	4,31	4,04	***	4,10	4,29	***	3,89	4,45	***	4,20
Responsabilidad	3,95	4,03		3,99	3,93		4,24	3,76	***	3,98
Seguridad en el empleo	3,80	3,94	**	4,09	3,63	***	3,97	3,77	***	3,86
Estatus	4,08	3,87	***	3,84	4,16	***	3,60	4,31	***	4,00

Fuente: elaboración propia.

Nota 1: p=p-valor.

Nota 2: ***, **, * indican nivel de significación del 1%, 5% y 10% respectivamente. La valoración promedio, corresponde a un promedio entre los valores 1 a 5 para cada uno de los incentivos.

Los miembros de la comunidad académica que ocupan cargos directivos, intermedios y superiores, versus quienes no ocupan cargos, valoran más las compensaciones intrínsecas como la responsabilidad y seguridad en el empleo, mientras que por el lado de los incentivos extrínsecos valoran más la formación.

Finalmente, destacan los resultados por sexo, ya que se encuentran diferencias interesantes, siendo la comparación entre grupos (hombre-mujer) en que más diferencias de valoración promedio existen. Desde el punto de significancia estadística, y en comparación con los hombres, desde el punto de vista intrínseco las mujeres valoran más la seguridad

Tabla 3. Valoración promedio de incentivos extrínsecos

Variables	Edad Menor a 35			Edad Entre 35 y 45			Edad 46 a 60			Edad 61 o más			Sexo		
	Otra edad	<35	p	Otra edad	35 a 45	p	Otra edad	46-60	p	Otra edad	61 o más	p	Mujer	Hombre	p
Financiamiento de viajes, pasantías y otros	3,69	3,70		3,65	3,77		3,68	3,69		3,72	3,48	**	3,76	3,64	**
Formación	4,12	4,53	***	4,12	4,24		4,24	4,07	**	4,17	4,04		4,30	4,06	***
Incremento del salario fijo	4,09	4,01		4,05	4,17		4,09	4,08		4,10	3,97		4,15	4,05	
Retribución variable	3,27	3,50		3,28	3,33		3,36	3,23		3,29	3,33		3,41	3,23	**

Tabla 3. Continúa

Variables	Grado académico			Experiencia Universitaria			Cargo dentro de la universidad			Valoración
	Con grado	Sin Grado	p	Menos	Mayor	p	Con Cargo	Sin Cargo	p	Promedio Total
Financiamiento de viajes, pasantías y otros	3,68	3,68		3,75	3,56		3,61	3,72		3,68
Formación	4,14	4,16		4,27	4,05	**	4,37	3,97	***	4,15
Incremento del salario fijo	4,09	4,07		4,08	4,05		3,94	4,20	***	4,08
Retribución variable	3,15	3,48	***	3,50	3,08	***	3,48	3,12	***	3,29

Fuente: elaboración propia.

Nota 1: p=p-valor.

Nota 2: ***, **, * indican nivel de significación del 1%, 5% y 10% respectivamente. La valoración promedio, corresponde a un promedio entre los valores 1 a 5 para cada uno de los incentivos.

en el empleo y la responsabilidad, y por el lado de las compensaciones extrínsecas valoran más el acceso a pasantías, formación y retribución variable.

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Dado que los incentivos o mecanismos de compensación intrínsecos y extrínsecos de los GCU pueden afectar el funcionamiento tanto de las universidades como de los mismos gobiernos corporativos, este trabajo analizó la valoración de distintos mecanismos compensatorios, considerando diferentes variables de control que permitieron construir diferentes grupos de expertos en la comunidad académica.

En general, los resultados mostraron que todos los incentivos considerados en este trabajo son relevantes y, por tanto, pueden contribuir a ser parte de un esquema de

compensaciones para mejorar la gestión universitaria; sin embargo, también existen diferencias entre grupos, lo que deja de manifiesto que una probable estandarización de los incentivos podría no ser adecuada. En este orden de cosas, parece pertinente monitorear las compensaciones y la valoración de ellas por parte de los distintos grupos en función de sus características personales.

En promedio, los incentivos intrínsecos tienen una valoración más alta (4,14) que los extrínsecos (3,8). Este resultado es particularmente relevante porque las compensaciones intrínsecas no son habitualmente tenidas en cuenta por las compañías como parte del sistema remunerativo. Destaca, en este sentido, la compensación *autorrealización* que, de un lado, es la que tiene la más alta valoración y demuestra tener una baja dispersión, es decir, un alto consenso entre los expertos, especialmente valorable para quienes poseen grados académicos. Esto último debe tenerse en cuenta, ya que muchos de los miembros de los GCU poseen grados de magíster o doctor.

Dada las diferencias encontradas en las valoraciones de los mecanismos compensatorios, detallados en la sección de los resultados, se sugiere que para la mejora de los GCU, tanto en la atracción y retención de integrantes bien calificados, como en la motivación para ejecutar bien sus actividades de gestión, las instituciones deben, en primer lugar, construir esquemas de compensación con incentivos extrínsecos e intrínsecos; en segundo lugar, considerar que los mecanismos compensatorios son valorados de diferente forma según los diferentes grupos, tales como hombres y mujeres con y sin post-grado.

Respecto de los incentivos intrínsecos, que de acuerdo a este estudio son muy importantes, cabe señalar que su implementación dentro de un esquema de compensaciones pudiera no llegar a ser; no obstante, la teoría de servidores proporciona luces acerca de que los incentivos intrínsecos están en el orden de las variables del tipo psicológico y sociológico. Dicho lo anterior, las acciones institucionales deben pasar entonces por medidas que incidan en el entorno y desarrollo organizacional universitario para proporcionar valor y pago (compensaciones intrínsecas) a quienes son parte de los gobiernos corporativos.

Los hallazgos permiten avanzar en la comprensión en uno de los atributos de los GCU, que es la compensación, identificando la valoración que existen por distintos tipos de incentivos. Uno de los desafíos pasa por identificar si existen otros tipos de incentivos que no hayan sido aquí abordados.

Este trabajo también permitió conocer las diferencias que existen en la valoración de diferentes compensaciones entre distintos grupos de individuos. El desafío en esta línea pasa por comprender si todos los incentivos son adecuados para todos los tipos de universidades; solo a modo de ejemplo, eventualmente pudieran existir mecanismos de compensación más adecuados en organizaciones cuya propiedad sea estatal, en comparación con universidades privadas. Adicionalmente, es preciso conocer con mayor profundidad las trayectorias de acceso a los puestos y responsabilidades del funcionariado de los gobiernos corporativos universitarios para comprender de mejor manera cómo los

itinerarios formativos de los directivos influyen en la explicación de los comportamientos, motivaciones y cálculos de los individuos en la conducción de organizaciones complejas como la universidad.

REFERENCIAS

- Abello, J., Mancilla, C. & Ganga, F. (2019). Factores que influyen en la preferencia por el tipo de estructura de liderazgo del máximo cuerpo colegiado de universidades iberoamericanas. *Revista de la Educación Superior*, 48(190), 23-43. <https://doi.org/10.36857/resu.2019.190.710>
- Abello, J. (2018). *Impactos de los atributos de los gobiernos corporativos universitarios sobre la divulgación de información: el caso de las universidades latinoamericanas*. (Tesis doctoral inédita) Universidad de Santiago de Chile.
- Abello, J., y Mancilla, C. (2018). Análisis multi-teórico de los gobiernos corporativos universitarios sobre la divulgación de información. *Revista Opción*, 34(86), 358-392.
- Abello, J., Mancilla, C., Molina, C. & Palma, A. (2018). Relación entre divulgación de información y características de universidades latinoamericanas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(1), 67-89.
- Acosta-Silva, A., Ganga-Contreras, F. & Rama-Vitale, C. (2021). Gobernanza universitaria: enfoques y alcances conceptuales. *Revista Iberoamericana De Educación Superior*, 12(33), 3-17. <https://doi.org/10.22201/iisue.20072872e.2021.33.854>
- Acosta-Silva, A. & Gómez-González, S. (2021). Régimen de políticas, gobernanza y desempeño institucional en las universidades públicas en México. En F. Ganga Contreras, E. González-Gil, L. Ostos Ortiz, & A. Hernández Merchán (Editores Académicos), *Nuevas experiencias en gobernanza universitaria* (pp. 175-208), Ediciones USTA.
- Acosta-Silva, A. (2020). Autonomía universitaria y estatalidad. *Revista de la educación superior*, 49(193), 1-23. Epub 21 de agosto de 2020. <https://doi.org/10.36857/resu.2020.193.1025>.
- Acosta-Silva, A. (2010). *Príncipes, burócratas y gerentes. El gobierno de las universidades públicas en México* (2da edición). ANUIES
- Alvarez-Arregui, E. & Arreguit, X. (2019). The future of the University and the University of the Future. Ecosystems of continuous training for a learning and teaching society sustainable and responsible. *Aula Abierta*, 48(4), 447-479. <https://doi.org/10.17811/rifie.48.4.2019.447-480>
- Arias-Coello, A., Simon-Martin, J. & Sanchez-Molero, J.L.G. (2020), Mission statements in Spanish universities. *Studies in Higher Education*, 45(2), 299-311. <https://doi.org/10.1080/03075079.2018.1512569>
- Baird, J. (2007). Taking it on board: quality audit findings for higher education governance. *Higher Education Research & Development*, 26(1), 101-115. <https://doi.org/10.1080/07294360601166844>
- Baladrón-Pazos, A., Correyero-Ruiz, B. & Manchado-Pérez, B. (2020). La transformación digital de la docencia universitaria en comunicación durante la crisis de la COVID-19 en España: una aproximación desde la perspectiva del alumnado. *Revista Latina de Comunicación Social*, (78), 265-287. <https://doi.org/10.4185/RLCS-2020-1477>
- Barnett, R. (2000). University knowledge in an age of supercomplexity. *Higher Education*, 40(4), 409-422.

- Barrientos Báez, A., Caldevilla-Dominguez, D. & Rodríguez-Terceño, J. (2020). Integración de la Educación Emocional como Nuevo eje Conformador en el Grado Universitario de Turismo. *Fronteiras: Journal of Social, Technological and Environmental Science*, 9(3), 197-219. <https://doi.org/10.21664/2238-8869.2020v9i3>. p.197-219.
- Brunner, J., Ganga-Contreras, F. & Rodríguez, E. (2018). Gobernanza del Capitalismo Académico: Aproximaciones desde Chile. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(1), 11-35.
- Buendía, A., y Salas, A. (2020). Mirar la transparencia desde el discurso: Un acercamiento a las universidades públicas mexicanas. *Gestión y Política Pública*, XXIX(1), 3-35
- Cabrera Espín, S. & Camarero, E. (2016). Comunicación de la ciencia y la tecnología en las universidades ecuatorianas: estudio preliminar del impacto y percepción entre la población universitaria. *Revista de Comunicación de la SEECI*, 40, 27-47. <https://doi.org/10.15198/seeci.2016.40.27-47>
- Calderón-Garrido, D., León-Gómez, A. & Gil-Fernández, R. (2019). El uso de las redes sociales entre los estudiantes de grado de maestro en un entorno exclusivamente online. *Vivat Academia, Revista de Comunicación*, 147, 23-40. <https://doi.org/10.15178/va.2019.147.23-40>
- Catalina-García, B., López de Ayala-López, M. & Martínez Pastor, E. (2019). Usos comunicativos de las nuevas tecnologías entre los menores. Percepción de sus profesores sobre oportunidades y riesgos digitales. *Mediaciones Sociales*, 18, 43-57. <https://doi.org/10.5209/meso.64311>
- Crozier M., & Friedberg, E. (1990). *El actor y el sistema. Las restricciones de la acción colectiva*. Alianza.
- Deschênes, S., Rojas, M., Boubacar, H., Prod'homme, B. & Ouedraogo, A. (2015). The impact of board traits on the social performance of canadian firms. *Corporate Governance*, 15(3), 293-305. <https://doi.org/10.1108/CG-08-2014-0097>
- Díaz-Mendez, M., Paredes, M. R. & Saren, M. (2019), Improving Society by Improving Education through Service-Dominant Logic: Reframing the Role of Students in Higher Education. *Sustainability*, 11(19), 5292. <https://doi.org/10.3390/su11195292>
- Donina, D., Meoli, M., & Paleori, S. (2015). The new institutional governance of Italian state universities: what role for the new governing bodies? *Tertiary Education and Management*, 21(1), 16-28. <https://doi.org/10.1080/13583883.2014.994024>
- Dou, Y., Sahgal, S. & Zhang, E. (2015). Should Independent Directors Have Term Limits? The Role of Experience in Corporate Governance. *Financial Management*, 44(3), 583-621. <https://doi.org/10.1111/fima.12091>
- Elbanna, S., Thanos, I., & Jansen, R. J. (2020). A Literature Review of the Strategic Decision-Making Context: A Synthesis of Previous Mixed Findings and an Agenda for the Way Forward. *M@n@gement*, 23, 42-60. <https://doi.org/10.3917/mana.232.0042>
- Elster, J. (2010). *La explicación del comportamiento social. Más tuercas y tornillos para las ciencias sociales*. Gedisa.
- Fama, E. & Jensen, M. (1983). Agency Problems and Residual Claims. *Journal of Law and Economics*, 26(2), 327-349.
- Fernández, A., Hellín, P. & Trindade, E. (2020). Una casa para todos. Uso propagandístico de la vivienda en NO-DO durante la dictadura de Franco (1939-1975). *Historia Y Comunicación Social*, 25(2), 539-550 <https://doi.org/10.5209/hics.62320>
- Francoeur, C., Melis, A., Gaia, S. & Aresu, S. (2017), "Green or Greed? An alternative look at CEO compensation and corporate environmental commitment. *Journal Business Ethics*, 140, 439-453.

- Ganga, F., Abello, J., & Quiroz, J. (2014). Gobernanza Universitaria: Una mirada histórica y conceptual. En F. Ganga, J. Abello, & J. Quiroz (Eds.), *Gobernanza Universitaria: aproximaciones teóricas y empíricas*. Editorial CEDAC Universidad de Los Lagos.
- Ganga-Contreras, F. & Burotto, J. (2012). Dimensión de los máximos cuerpos colegiados de las universidades de Chile: una mirada de agente y principal. *Revista de la educación superior*, 41(162), 47-66. Recuperado en 31 de julio de 2021, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-27602012000200003&lng=es&tyt=es.
- Ganga-Contreras, F., Navarrete, E., Alt, C. & Alarcon, N. (2016). Percepción de los estilos de liderazgo: el caso de un campus universitario: el caso de un colegio ubicado en el norte de Chile. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*. IV(1), 1-35.
- Ganga-Contreras, F. & Maluk, S. (2017). Análisis descriptivo del gobierno universitario ecuatoriano: una mirada desde los cambios legislativos. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 19(2), 22-37. <https://doi.org/10.24320/redie.2017.19.2.866>
- Ganga-Contreras, F., Díaz-Barrios, J. & Borjas, C. (2020). Políticas de generación de recursos financieros en la universidad pública venezolana. *Revista Interciencia*, 45(4), 176-182.
- Ganga-Contreras, F., Albort-Morant, G., Ramos-Hidalgo, A. & Chavarria-Ortiz, C. (2020). Antecedentes del desempeño investigador de las Universidades Iberoamericanas; un análisis empírico a partir de la teoría de la agencia. *Revista Interciencia*, 45(4), 192-200.
- Ganga-Contreras, F. & González-Gil, E. (2020). Tipología de las Universidades Colombianas y Características de su gobierno corporativo, una revisión desde sus estatutos. *Revista Fronteira*, 9(3), 220-238. <https://doi.org/10.21664/2238-8869.2020v9i3.p220-238>
- Goodin, R. (2003). Las instituciones y su diseño. En Goodin, R. E. (Ed.), *Teoría del Diseño Institucional* (13-73). Gedisa.
- Guillaumin, A. (2001). Complejidad, transdisciplina y redes: hacia la construcción colectiva de una nueva universidad. *Polis: Revista Latinoamericana*, 1, 1-15.
- Hedström, P. (2006). Explaining Social Change: An Analytical Approach. *Papers* (80), 73-95.
- Jamali, D., Hallal, M. & Abdallah, H. (2010). Corporate governance and corporate social responsibility evidence from the healthcare sector. *Corporate Governance*, 10(5), 590-602. <https://doi.org/10.1108/14720701011085562>
- Kalyta, P. (2009). Compensation transparency and managerial opportunism: a study of supplemental retirement plans. *Strategic Management Journal*, 30(4), 405-423. <https://doi.org/10.1002/smj.737>
- Kim, B. & Oh, H. (2002). Economic compensation compositions preferred by RyD personnel of different RyD types and intrinsic values. *RyD Management*, 32(1), 47-59. <https://doi.org/10.1111/1467-9310.00238>
- Kolb, D., Rubin, I. & McIntyre, J. (1980). *Psicología de las organizaciones, problemas contemporáneos*. Editorial Sossat S.A.
- Langrafe, T., Barakat, S., Stocker, F., y Boaventura, J. (2020). A stakeholder theory approach to creating value in higher education institutions. *The Bottom Line*, 33(4), 297-313. <https://doi.org/10.1108/BL-03-2020-0021>
- Larsen, I. (2001). The role of the governing board in higher education institutions. *Tertiary Education and Management*, 7(4), 323-340. <https://doi.org/10.1080/13583883.2001.9967063>
- Levin, R. & Rubin, D. (2010). *Estadística para administración y economía* (Séptima Edición). Pearson Educación.

- Licandro, O. D. & Yepes-Chisco, S. L. (2018). La Educación Superior conceptualizada como Bien Común: El desafío propuesto por Unesco. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 12(1), 6-33. <https://doi.org/10.19083/ridu.12.715>.
- Locatelli, R. 2018. La educación como bien público y común: Reformular la gobernanza de la educación en un contexto cambiante. *Investigación y prospectiva en educación. Documentos de trabajo, N° 22*. París, UNESCO. Recuperado el 05/05/2019, disponible en: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000261614_spa?posInSet=5&queryId=03dead74-3a41-471a-acdf-297587a6dd83.
- Lopez-Cepeda, A.-M., Soengas-Pérez, X. & Campos-Freire, F. (2019). Gobernanza de las radiotelevisiónes públicas europeas: poder estructural centralizado y politizado. *Profesional De La Información*, 28(6). <https://doi.org/10.3145/epi.2019.nov.18>
- Mallin, C., Melis, A. & Gaia, S. (2015). The remuneration of indepent directors in the UK and Italy: An empirical analysis based on agency theory. *International Business Review*, 24(2), 175-186. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2014.07.006>
- Mancilla, C., Abello-Romero, J. & Ganga-Contreras, F. (2020). Factores que influyen en la percepción de asimetría de información en los gobiernos corporativos universitarios. *Interciencia*, 45(8), 390-396.
- Mendieta-Ramírez, A., Caldevilla-Dominguez, D. & González-Vallés, J. E. (2015). Pros y contras del voto obligatorio en la formación de la cultura política colectiva: electopartidismo. *Perspectivas de la Comunicación*, 8(2), 171-187
- Merino, L. (2014). Perspetivas sobre la gobernanza de los bienes y la ciudadanía en la obra de Elionor Ostrom. *Revista Mexicana de Sociología*, 76, 77-104.
- Mora-Fernández, J., Ortíz-Vizueté, F., Ávila-Solano, B. & Romero-Galarza, A. (2018). La LOC y la educación en principios mediante la mediación social ecuatoriana en las prácticas comunicativas digitales. *Mediaciones Sociales*, 17, 117-134. <https://doi.org/10.5209/MESO.58406>
- Ongallo Chanción, C. & Gallego Gil, D. (2020). El 'emofeedback': la inteligencia emocional y el feedback en los procesos de acompañamiento. *Revista de Ciencias de la Comunicación E Información*, 25(2), 1-22. [https://doi.org/10.35742/rcci.2020.25\(2\).1-22](https://doi.org/10.35742/rcci.2020.25(2).1-22)
- Navarro-Molina, C. & Melero, R. (2019). Motivación, barreras e incentivos para la compartición y reutilización de los datos de investigación. Visión de los investigadores. *Profesional De La Información*, 28(5). <https://doi.org/10.3145/epi.2019.sep.16>
- Ostrom, E. (1990). *Governing the Commons. The Evolution of Institutions for Collective Action*. Cambridge University Press.
- Parodi, S., Rosilene, M. & Bandeira de Mello, R. (2012). Political connections and performance: a study of girms listed on the BM y Bovespa. *RAC - Revista de Administração Contemporânea (Journal of Contemporary Administration)*, 16(6), 784-805.
- Pucheta-Martinez, M., Bel-Oms, I. & Olcina-Sempere, G. (2016). Corporate Governance, female directors and quality of financial information. *Business Ethics: A European review*, 25(4), 363-385. <https://doi.org/10.1111/beer.12123>
- Sánchez Machado, J. E., Páez Quinde, M. C., Gómez Alvarado, H. F., Narváez Rios, M. M. & Maiza Vayas, L. G. (2017). Un portal de magia con la matemática. Comprensión de textos. *Revista De Comunicación de la SEECI*, 43, 1-13 <https://doi.org/10.15198/seeci.2017.43.1-14>
- Sánchez-Marín, F. J., Parra-Meroño, M. C. & Peña-Acuña, B. (2019). Experiencias de trabajo cooperativo en la educación superior. Percepciones sobre su contribución al desarrollo de la competencia social. *Vivat Academia, Revista de Comunicación*, 147, 87-108. <https://doi.org/10.15178/va.2019.147.87-108>

- Segado-Boj, F., Díaz-Campo, J. & Navarro-Sierra, N. (2020). Emociones y difusión de noticias sobre el cambio climático en redes sociales. Influencia de hábitos, actitudes previas y usos y gratificaciones en universitarios. *Revista Latina de Comunicación Social*, 75, 245-269. <https://doi.org/10.4185/RLCS-2020-1425>
- Scott, J.C. (2006). The Mission of the University: Medieval to Postmodern Transformations. *The Journal of Higher Education*, 77(1), 1-39. <https://doi.org/10.1353/jhe.2006.0007>.
- Smolak Lozano, E. & Almansa-Martínez, A. (2021). Estudio de la producción científica sobre social media. El caso de las revistas españolas de comunicación en JCR y SJR. *Revista de Ciencias de la Comunicación E Información*, 26, 15-38. <https://doi.org/10.35742/rcci.2021.26.e124>
- Sola Morales, S. (2015). Abstención electoral y nuevas formas de participación política de los jóvenes chilenos. *Perspectivas de la Comunicación*, 8(2), 143-170. www.perspectivasdelacomunicacion.cl/144
- Stone, D. (2011). *Policy Paradox. The Art of Decision Making*. WW Norton & Company.
- Van Herpen, M., Van Praag, M. & Cools, K. (2005). The effects of performance measurement and compensation on motivation an empirical study. *De Economist*, 153, 303-329.
- Wasserman, N. (2006). Stewards, agents, and the funder discount executive compensation in new ventures. *Academy of Management Journal*, 49(5), 960-976.
- Yoshikawa, T., Zhu, H. & Wang, P. (2014). National Governance System, Corporate Ownership, and Roles of Outside Directors. *Corporate Governance: An International Review*, 22(3), 252-265. <https://doi.org/10.1111/corg.12050>
- Zarco, V., Rodríguez, A. & Martón, M. (2004). Introducción a la psicología de las organizaciones, la psicología en el estudio de las organizaciones y la conducta laboral. En A. Rodríguez (Coordinador). *Psicología de las organizaciones*, (19-67). Editorial UOC.

