



Facultad de Ciencias de la Administración

Carrera de Contabilidad Superior

**CONFLICTOS DE INTERÉS EMPRESARIAL
ENTRE LA GERENCIA Y LA JUNTA DE
SOCIOS DESDE LA TEORÍA DE AGENCIA: UNA
REVISIÓN**

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de
Licenciada en Contabilidad y Auditoría.

Autora:

Juela Tello Laura Azucena

Director:

Manuel Melchor Guamán Velesaca

Cuenca – Ecuador

2022

Dedicatoria

Dedico este trabajo de tesis a mis padres, ya que ellos han sido mi pilar fundamental y sin ellos no lo hubiese logrado, también dedico a mi hija Elizabeth por ser mi fuente de motivación e inspiración para poder superarme cada día más. A mis hermanos, quienes con sus palabras de aliento no me dejaron decaer para que siguiera adelante y siempre sea perseverante. La bendición y el apoyo de ustedes es la que me ha llevado por el camino del bien y siempre me ha protegido, es por ello que este trabajo se lo dedico a ustedes por todo el amor y paciencia que han sabido darme.

Laura Azucena Juela T.

Agradecimiento

Primeramente, agradezco a Dios por haberme dado una familia que siempre confió en mí; agradezco a mis profesores por todos sus conocimientos compartidos, por la paciencia para enseñarnos y a mi tutor de tesis por asesorarme para poder culminar mi trabajo de titulación.

A todos ustedes les agradezco no solo por estar presentes aportando buenas cosas a mi vida, sino por los grandes momentos de felicidad que pudimos compartir a lo largo de la carrera universitaria.

Muchas gracias.

Laura Azucena Juela T.

Índice de contenidos

Dedicatoria.....	II
Agradecimiento.....	III
Índice de contenidos.....	IV
Índice de tablas.....	V
Índice de figuras.....	VI
Índice de anexos.....	VII
Resumen y Abstract.....	VIII
1. Introducción.....	1
1.1. Objetivos.....	1
1.1.1. Objetivo General.....	1
1.1.2. Objetivos Específicos.....	1
2. Método.....	1
3. Resultados.....	1
3.1. El poder y las fuentes de poder dentro de las organizaciones.....	1
3.2. La teoría de agencia y sus elementos.....	2
3.3. La teoría de agencia y la gestión de las organizaciones.....	3
3.4. Conflicto de intereses, pérdida y costos de agencia para las organizaciones.....	4
3.5. Mecanismos de solución para el conflicto de agencia.....	6
3.6. Nuevas tendencias de la teoría de agencia y resolución de conflictos.....	7
4. Discusión.....	8
5. Conclusión.....	10
6. Referencias.....	11
7. Anexos.....	13

Índice de tablas

Tabla 1 <i>Artículos identificados en portales digitales y motores de búsqueda</i>	1
Tabla 2 <i>Campos de acción de la teoría de agencia</i>	4
Tabla 3 <i>Paradigma de la corporación administrada vs gobernada</i>	9

Índice de figuras

Figura 1 <i>Metodología para la identificación de artículos, extracción y transcripción de aportes teóricos</i>	2
Figura 2 <i>Elementos de la Teoría de Agencia</i>	3
Figura 3 <i>Mecanismos para solucionar el conflicto de agencia</i>	7

Índice de anexos

Anexo 1. <i>Fichaje Bibliográfico</i>	13
---	----

Conflictos de interés empresarial entre la Gerencia y la Junta de Socios desde la teoría de agencia: una revisión

Resumen y Abstract



Resumen:

El presente estudio se motiva en la necesidad de conocer sobre los conflictos de intereses que pueden presentarse entre la Gerencia y la Junta de Socios desde la Teoría de Agencia. La metodología se desarrolló a partir de una revisión sistémica de la literatura en bibliotecas digitales y motores de búsqueda. Una vez analizada la información de 47 artículos en idioma inglés y español, se determinó que la Teoría de Agencia comprende la relación entre el principal y el agente, asimismo, la mala gestión de esta relación puede generar pérdidas económicas y deficiencias administrativas denominadas costos de agencia. Por otro lado, para dar una solución a los conflictos de intereses entre la gerencia y la junta de socios es importante tener transparencia de la información, una remuneración justa, incentivos vinculados a la motivación y restricciones justas de funciones para evitar excesos de confianza.

Palabras clave: Conflicto de intereses, agente, costos de agencia, principal, revisión de literatura., teoría de agencia

Abstract:

This study was motivated based on the need to know about the conflicts of interest that may arise between the Management and the Board of Partners from the Agency Theory. The methodology was developed from a systemic review of the literature on digital libraries and search engines. Once the information of 47 articles in English and Spanish was analyzed, it was determined that the Agency Theory includes the relationship between the principal and the agent, likewise, the mismanagement of this relationship can generate economic losses and administrative deficiencies called agency costs. On the other hand, to provide a solution to conflicts of interest between management and the board of partners, it is important to have transparency of information, fair remuneration, incentives linked to motivation and fair restrictions on functions to avoid excesses of trust.

Keywords: Conflict of interest, agency costs, agency theory, agent, literature review., principal



Este certificado se encuentra en el repositorio digital de la Universidad del Azuay, para verificar su autenticidad escanee el código QR

Este certificado consta de: 1 página

1. Introducción

En las organizaciones a menudo se presentan dificultades relacionadas con el ejercicio del poder por parte de los administradores, que pueden perjudicar a los accionistas y al resto de los grupos de interés. El estudio del poder en las organizaciones, en la actualidad, cobra importancia en un entorno caracterizado por ser dinámico, globalizado y muy competitivo (Acosta, 2018). Según el criterio de Macías y Ramírez (2011) la teoría de agencia es uno de los fundamentos teóricos más importantes dentro de la economía y la administración. Su utilidad es tal que, a raíz de ella, se pueden analizar cuestiones como las contrataciones o la delegación de toma de decisiones acerca de la dirección de las empresas. Para Bueno y Santos (2012) y Pelayo y Camarena (2013) tal es la relevancia de esta teoría que bien puede ayudar a comprender elementos determinantes dentro de la dinámica organizacional, como pueden ser los conflictos de intereses.

Esta teoría nace en unas circunstancias particulares en la historia de la empresa, en efecto, se explica en el contexto histórico de la llamada separación entre control y propiedad en la empresa moderna, pues intenta sintonizar lo que se entiende como intereses contrapuestos entre directivos y propietarios (Torres et al., 2013; Nugroho y Stoffers, 2020). Según el criterio de Acosta et al. (2019) esta separación entre control y propiedad es un fenómeno histórico caracterizado por el crecimiento y la progresiva complejidad de las empresas, especialmente durante el siglo XX, lo que dio pie a una creciente separación entre propiedad y la administración o control de las organizaciones económicas. Este proceso generó, a su vez, una suerte de conflicto entre quienes toman decisiones, es decir, los directivos, y quienes se benefician económicamente de la actividad de la empresa, a saber, los propietarios.

La teoría de la agencia analiza el perfil de los contratos formales e informales, mediante lo que una o más personas denominadas como “el principal” encargan a otra persona denominada “el agente”, la defensa de sus intereses, delegando en ella cierto poder de decisión. Se da, por ejemplo, cuando el ciudadano-votante-electoral encarga a su representante político la elaboración, aplicación de normas legales y la elaboración de las diferentes políticas para el beneficio común. También se da, igualmente, cuando los accionistas de una empresa encargan su gestión a un administrador (Poveda, 2018).

El uso del término “agencia” debe tener una serie de precisiones. La expresión “agente” es empleada en la literatura económica para referirse a una persona que actúa en representación de alguna, denominada “principal”, y cuyos logros deben evaluarse a la luz de los objetivos propuestos y diseñados por el “principal” (Villaluenga y Llibrer, 2019; Nguyen et al., 2020).

Los problemas de agencia son comunes en las relaciones de confianza, como entre fideicomisarios y beneficiarios; miembros de la junta y accionistas; y, abogados y clientes (Alcalá, 2011; Gallego, 2014). En relación con las finanzas corporativas, el problema de la agencia suele referirse a un conflicto de intereses entre la dirección de una empresa y los accionistas de la empresa, ya que, el administrador, actúa como agente de los accionistas o directores, toma las decisiones que maximicen la riqueza de los accionistas mientras que al propietario le conviene maximizar su propia riqueza (Pinto y Lisboa, 2017).

Por esta razón, el motivo del presente proyecto radica en analizar, desde la teoría de la agencia, los conflictos de interés entre el principal y el agente de las empresas societarias, como son la junta de accionistas y el gerente de la empresa. Tal motivo nació de la necesidad de profundizar sobre los conocimientos de este tema, los cuales no han sido depurados en tiempos recientes en documentos que, concretamente, se dediquen a abordar esta problemática. A la falta de investigaciones actuales en este sentido, también se suman la inexistencia de revisiones sistemáticas capaces de exponer, de manera clara, concisa, homogénea y centralizada, los avances en este ámbito.

1.1. Objetivos

1.1.1. Objetivo General

Analizar desde un enfoque teórico los intereses empresariales que poseen los miembros de la Junta de Socios y la Gerencia desde la perspectiva de la teoría de la agencia con intención propositiva de potenciales soluciones a dichos conflictos y nuevas líneas de investigación acerca del tema.

1.1.2. Objetivos Específicos

- Revisar la literatura sobre la teoría de agencia y los conflictos de interés.
- Analizar desde un enfoque teórico los intereses empresariales de los miembros de la Junta de Socios y la Gerencia.
- Redactar el artículo de revisión literaria.

2. Método

El trabajo de investigación tiene una metodología cualitativa-exploratoria a partir de la revisión bibliográfica. Hernández (2016) afirma que el método bibliográfico ayuda a facilitar la recopilación de información científica

para el desarrollo de investigaciones, obtenida por medio de fuentes específicas determinadas con anterioridad, en este caso los conflictos de interés empresarial entre la Gerencia y la Junta de Socios desde la teoría de agencia. La revisión bibliográfica fue de tipo narrativa, ya que permite exponer los contenidos teóricos de manera ordenada, a través del siguiente proceso descrito en la Figura 1.

Figura 1

Metodología para la identificación de artículos, extracción y transcripción de aportes teóricos



Nota. La figura muestra el proceso metodológico a seguir para la elaboración del artículo académico.

Para la recolección e identificación de los artículos con aportes teóricos novedosos al tema de investigación, se realizó un fichaje bibliográfico. La selección de la información se efectuó considerando palabras clave como: teoría de agencia, determinantes de la teoría de agencia, cómo gestionar el conflicto de la teoría de agencia, y sus equivalentes en inglés.

Los resultados de los artículos filtrados a través del fichaje bibliográfico fueron sintetizados y discutidos críticamente, para ayudar a explicar y revelar cuáles son los intereses empresariales existentes de la Junta de Socios y de los gerentes de las organizaciones que generan conflictos de intereses con respecto a la teoría de agencia.

Se utilizaron criterios de exclusión e inclusión:

Criterios de exclusión:

1. Libros, tesis, ensayos, artículos o revistas que sobrepasen los 10 años.
2. Referencias bibliográficas que no sean de fuentes confiables.

Criterios de inclusión:

1. Artículos actuales no mayores a 10 años, a no ser que sus aportes sean relevantes para el artículo.
2. Artículos que aborden el tema de investigación de manera conceptual, teórica o empírica.
3. Artículos identificados en revistas y motores de búsqueda como: SCIELO, PROQUEST, REDALYC, SCOPUS, DIALNET y GOOGLE ACADÉMICO.

Tabla 1
Artículos identificados en portales digitales y motores de búsqueda

	Palabras Clave	Teoría de agencia	Determinantes de la teoría de agencia	Como gestionar el conflicto de la teoría de agencia
DIALNET	Artículos encontrados	192	113	10
	Artículos relacionados con la temática	27	3	1
	Artículos seleccionados	6	2	1
PROQUEST	Artículos encontrados	1705	356	139
	Artículos relacionados con la temática	27	10	5
	Artículos seleccionados	3	1	0
REDALYC	Artículos encontrados	3669	3800	3167
	Artículos relacionados con la temática	18	15	10
	Artículos seleccionados	6	3	1
SCIELO	Artículos encontrados	53	11	0
	Artículos relacionados con la temática	23	4	0
	Artículos seleccionados	6	1	0
SCOPUS	Artículos encontrados	2226	1875	485
	Artículos relacionados con la temática	126	12	8
	Artículos seleccionados	3	1	1
GOOGLE ACADÉMICO	Artículos encontrados	17400	15700	15500
	Artículos relacionados con la temática	264	165	98
	Artículos seleccionados	4	4	4
Total				47

Nota. La Tabla muestra una síntesis de los seleccionados considerando los criterios de inclusión y exclusión.

Con base en los criterios de exclusión e inclusión expuestos anteriormente, se pudo seleccionar 47 artículos, posteriormente, se llevó a cabo una síntesis de datos a través de la visualización y comparación de información, se tomó como base el nombre del autor, año y título de los artículos, enfatizando el análisis en el alcance de los artículos, la metodología, resultados y conclusiones. Se priorizó que el 60% de los artículos seleccionados sean en inglés, debido a que en este idioma se encuentra la mayor cantidad de literatura sobre el tema.

3. Resultados

3.1. El poder y las fuentes de poder dentro de las organizaciones

El poder en las últimas décadas ha sido estudiado desde la perspectiva política, psicológica, sociológica y organizacional. Acosta (2018) definió el poder como el control deliberado y eficaz por agentes particulares, también lo definió como la capacidad de controlar a otros. La creencia de que el poder no se limita a la relación entre superiores y subordinados sino también entre iguales, y la idea de que la influencia es consciente e intencionada. Para Bueno y Santos (2012) el control conferido a la autoridad no sólo hace que el ejercicio del poder parezca menos arbitrario y notorio, sino que reduce los costos de ejercer el poder. Pinto y Lisboa (2017) definieron al poder como un fenómeno de relaciones, no como algo que se posea. El poder es una relación en la cual una persona o grupo de personas determinan las acciones de otros, de tal manera que se satisfagan los deseos del primero. Desde el punto de vista de Poveda (2018) el poder es el medio a través del cual se alivian y se resuelven los conflictos de intereses. En síntesis, en el poder se presenta la relación social entre mínimo dos individuos o grupos, en donde el poder se sustenta en una base o fundamento.

Las fuentes de poder en las organizaciones tienen dos clases de orígenes, las que se centran en el individuo y las que se derivan de la organización. De acuerdo con Villaluenga y Llibrer (2019), el poder personal se sustenta en la posición, recompensas, coerción, conocimientos y carisma. Posteriormente, se agregó el acceso a la información como una sexta base. Según Acosta (2018) y Li y Zuo (2020) las fuentes de poder personal utilizadas en mayor

medida son los conocimientos, las habilidades y el carisma, y en menor grado las fuentes que provienen de la organización como los premios, los castigos y el cargo.

Ramírez y Macías (2012) expresan que el poder del individuo se sustenta en cinco bases: i) propiedad o capacidad de decisión sobre los recursos, ii) habilidad técnica, iii) un conjunto de conocimientos, iv) prerrogativas legales y v) establecimiento de relaciones, redes o alianzas, cuando un individuo tiene acceso a los que pueden contar con las otras cuatro fuentes de poder. Sin embargo, Torres et al. (2013) comentan que contar con una base de poder formal o informal no es suficiente, hay que actuar para llegar a ser influyente; no es suficiente contar con alguna base de poder, también se requiere habilidad política, entendida como la capacidad para utilizar las bases de poder en forma efectiva para convencer a los que uno tiene acceso en el momento de negociar.

De acuerdo Gallego (2014) y Geddes (2020), las fuentes de poder funcional y divisional en las organizaciones se resumen en seis bases: i) habilidad para enfrentar la incertidumbre, la función que tiene más poder es la que puede reducir la incertidumbre en otra función o división, ii) centralidad, se refiere a la importancia de una función en la medida que suministra la habilidad distintiva en que se basa la estrategia empresarial, iii) control sobre la información, se dice que el disponer de la información es poder, iv) irremplazabilidad, se refiere a cuando un área no puede reemplazarse por otra y es de vital importancia en una estrategia de diferenciación, v) control de eventualidades, se refiere al impacto de una función o división en las relaciones de la organización con el entorno y vi) control sobre los recursos, el poder proviene no solamente de la habilidad para distribuir los recursos en forma inmediata, sino de su capacidad para generar recursos en el futuro.

3.2. La teoría de agencia y sus elementos

La teoría de la agencia tiene sus orígenes en 1976, con los planteamientos de Jensen y Meckling, quienes definieron la relación de agencia como un contrato en que sus propietarios (el principal) contratan a otras personas (agentes) para que realicen ciertas actividades en su nombre que no pueden o no quieren realizarlas por sí mismos, lo que implica delegación de cierto grado de poder, legitimidad en el agente, como también incurrir en costos de agencia (Villalunga y Llibrer, 2019). Gallego (2014) señalan que el objetivo básico de esta teoría es determinar cuál es el contrato más eficiente que regule la relación principal-agente que tome como referencia el control del comportamiento del agente. Para ello se establecen contratos basados más en resultados que en el comportamiento y se desarrollan sistemas de información que permitan al principal conocer las actividades y comportamiento del agente.

Para Cacho et al. (2012) la relación de agencia es una de las primeras y más comunes formas de interacción social. En particular, según esta teoría, la corporación o empresa privada es simplemente una formación legal que sirve de marco para relaciones contractuales entre individuos. En este sentido, si todos los agentes relacionados con la producción de un bien o prestación de un servicio tuvieran que realizar contratos en el mercado con el conjunto de aquellos otros con los que cooperan, los conflictos de intereses asociados a sus intercambios serían de tal magnitud que su coste impediría que se alcanzasen las ventajas de la especialización productiva. Para evitarlo, buena parte de esos conflictos pueden reducirse por medio de un nexo contractual (la empresa) que permite con más facilidad llegar a acuerdos en la realización de las transacciones, a través de contratos unilaterales.

Dentro de las visiones conceptuales de la teoría de la agencia que se han popularizado entre los economistas, existen diversas aproximaciones. Según el criterio de Poveda (2018) la teoría de la agencia analiza el perfil de los contratos formales e informales, mediante lo que una o más personas denominadas como “el principal” encarga a otra persona denominada “el agente”, la defensa de sus intereses delegando en ella cierto poder de decisión. Se da, por ejemplo, cuando el ciudadano-votante-electoral encarga a su representante político la elaboración, aplicación de normas legales y la elaboración de las diferentes políticas para el beneficio común. También se da, igualmente, cuando los accionistas de una empresa encarga su gestión a un administrador. Dentro de este contexto, el uso del término “agencia” debe tener una serie de precisiones. La expresión “agente” es empleada en la literatura económica para referirse a una persona que actúa en representación de alguna, denominada “principal”, y cuyos logros deben evaluarse a la luz de los objetivos propuestos y diseñados por el “principal”.

Por otro lado, Bueno y Santos (2012) establecen que en las organizaciones existe un problema en el momento en que los propietarios tienen que ceder el control a un administrador para que actúe en su nombre. Según Torres et al. (2013) el control en las grandes organizaciones está a cargo de gerentes, quienes se enfrentan a la tentación de utilizarlo de acuerdo a sus intereses personales, existiendo por tanto un riesgo moral. La perspectiva que mejor aborda la problemática producto de la separación entre la propiedad de la empresa y su control es la teoría de la Agencia. Según Pinto y Lisboa (2017) el problema de riesgo moral se presenta cuando el agente recibe información relacionada con su función después de que inicia la relación contractual, o cuando no es verificable la acción del agente pudiendo desarrollar acciones de acuerdo a sus intereses personales; en cambio, el problema conocido como selección adversa se produce cuando el perfil del agente no se adecúa al perfil del cargo donde

está siendo contratado, debido a que el agente no proporciona información completa sobre sus conocimientos, habilidades y destrezas antes de ser contratado.

Según Macías y Ramírez (2011), la relación principal-agente, en una organización, opera en el momento en que un principal delega el control de algunos recursos a un individuo denominado agente, quien está obligado a través de un contrato formal o informal, a representar los intereses del delegador a cambio de una retribución. Para Alcalá (2011) los miembros del máximo cuerpo colegiado de una organización tienen acceso limitado a la información, en cantidad, calidad y profundidad; por esta razón, en muchas entidades se invierte en sistemas de control interno para controlar a los agentes, se les solicita, por ejemplo, informes de gestión anuales o semestrales, memorias anuales, reportes sobre ciertos proyectos, se establece la posibilidad de que el directorio apruebe o rechace la ejecución de proyectos grandes, se crean unidades de auditoría interna y se contratan auditorías externas.

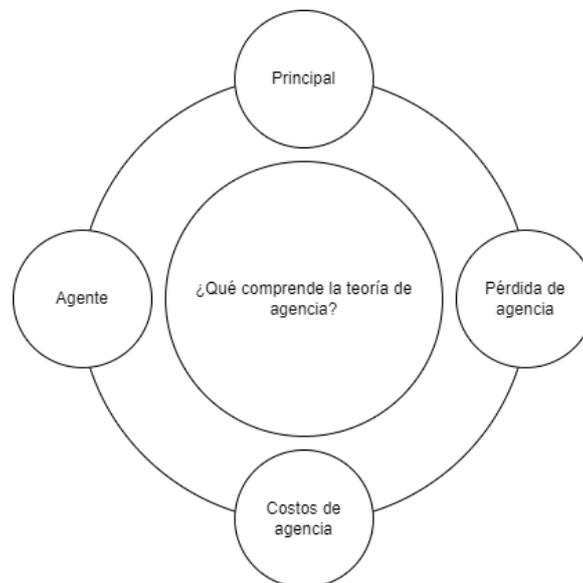
La teoría de la agencia, según Macías y Ramírez (2012), se sustenta en ciertas hipótesis como asumir: i) que los individuos en una empresa tienen racionalidad limitada, ii) que los participantes actúan de manera oportunista, ya que buscan maximizar su beneficio personal, entrando en ocasiones en conflicto los intereses entre propietarios y gestores, iii) que las partes involucradas en la relación de agencia tienen diferente grado de aversión al riesgo y iv) que la información disponible por las partes no tiene por qué ser completa y simétrica.

La relación de agencia implica siempre, en este sentido, la existencia del papel de agencia del individuo como miembro del público y como participante en actividades económicas, sociales y políticas, que van desde participar en el mercado hasta intervenir directa o indirectamente en actividades individuales o conjuntas en el ámbito político o de otro tipo.

En síntesis, la teoría de la agencia intenta explicar y resolver las disputas sobre las respectivas prioridades entre los principales y sus agentes. Los directores confían en los agentes para ejecutar ciertas transacciones, lo que da como resultado una diferencia en el acuerdo sobre prioridades y métodos. La diferencia de prioridades e intereses entre agentes y principales se conoce como el problema principal-agente. Resolver las diferencias en las expectativas se llama "reducir la pérdida de agencia". La compensación basada en el desempeño es una forma que se utiliza para lograr un equilibrio entre el principal y el agente. Las relaciones principales-agente comunes incluyen accionistas y gerencia, planificadores financieros y sus clientes, y arrendatarios y arrendadores.

En síntesis, la teoría de la agencia se desglosa en los siguientes elementos. Ver Figura 2.

Figura 2
Elementos de la Teoría de Agencia



Nota. Elaboración propia basado en (Pinto & Lisboa, 2017).

3.3. La teoría de agencia y la gestión de las organizaciones

La teoría de la agencia se utiliza para comprender las relaciones entre los agentes y los principales (Villaluenga & Llibrer, 2019). El agente representa al principal en una actividad organizacional particular y se espera que represente los mejores intereses del principal sin tener en cuenta el interés propio. Los diferentes intereses de los principales y los agentes pueden convertirse en una fuente de conflicto, ya que algunos agentes pueden no actuar

perfectamente en el mejor interés del principal (Tavassoli et al., 2018). La falta de comunicación y el desacuerdo resultantes pueden dar lugar a diversos problemas y discordia dentro de las empresas. Los deseos incompatibles pueden abrir una brecha entre cada parte interesada y causar ineficiencias y pérdidas financieras. Esto conduce al problema principal-agente (Serly & Zulvia, 2019; Seth, 2018).

Por otro lado, Serly y Zulvia (2019) y Pokhodun (2021) afirman que el gobierno corporativo puede usarse para cambiar las reglas bajo las cuales opera el agente y restaurar los intereses del principal. El principal, al emplear al agente para representar los intereses del principal, debe superar la falta de información sobre el desempeño de la tarea por parte del agente. Los agentes deben tener incentivos que los alienten a actuar al unísono con los intereses del principal. La teoría de la agencia se puede utilizar para diseñar estos incentivos de forma adecuada considerando qué intereses motivan al agente a actuar. En este sentido, Buchanan et al. (2013) y Namazi (2013) afirman que deben eliminarse los incentivos que fomentan el comportamiento incorrecto y deben establecerse reglas que desalienten el riesgo moral. Comprender los mecanismos que crean problemas ayuda a las empresas a desarrollar una mejor política organizacional.

A continuación, se presentan algunos ejemplos de cómo funciona la teoría de la agencia en las relaciones organizacionales. Ver Tabla 2.

Tabla 2
Campos de acción de la teoría de agencia

Relación	Posible escenario y campo de acción
Administración y Accionistas de la Compañía	<p>Los accionistas de una empresa son los dueños de esa empresa. Pero por el bien de la eficiencia y la necesidad de manos experimentadas, los accionistas no pueden manejar el negocio al mismo tiempo. Entonces delegan esta responsabilidad a un gerente designado. Aquí los accionistas son los directores y la administración de la empresa son los agentes.</p> <p>En esencia, ha habido una separación entre propiedad y control. Como resultado, surgen conflictos entre la administración y los accionistas. La gerencia puede estar persiguiendo sus propias metas y aspiraciones a expensas de los accionistas.</p> <p>Aquí es donde entra la teoría de la agencia. Establece que todas las acciones de los agentes deben estar dirigidas a promover el interés propio de los accionistas.</p>
Inversores y Gestores de Fondos	<p>Otro ejemplo de la teoría de la agencia se ve en la relación entre inversionistas y gerentes. Los inversores en un fondo son los principales, mientras que los administradores de fondos actúan como agentes. Los gestores de fondos pueden perseguir intereses personales, como grandes comisiones, mientras sacrifican los intereses de los inversores.</p> <p>Aquí se aplica la teoría de la agencia, que requiere que los gestores de fondos actúen tanto como sea posible, en el mejor interés de los inversores, mientras haya una recompensa adecuada para los gestores de fondos.</p>
Empleadores y Empleados	<p>Los empleados deben actuar en el mejor interés de los empleadores, mientras que los empleadores deben asegurarse de que reciben una compensación suficiente.</p>

Nota. Basado en (Acosta G. , 2018; Pinto y Lisboa, 2017; Villaluenga y Llibrer, 2019)

3.4. Conflicto de intereses, pérdida y costos de agencia para las organizaciones

Antwi (2021) y Jensen (2016) comentan que la separación entre propiedad y gestión es en sí el origen de la existencia de intereses contrapuestos entre ambas partes, situación que da lugar a una disparidad de criterios en la maximización personal de ambos sujetos. Con el fin de acabar con este desequilibrio que marca la relación entre

principales y agentes, existe un gran número de trabajos que proponen diferentes soluciones desde una perspectiva actual.

De manera específica, Naufa y Lantara (2018) expresan que se han identificado los siguientes intereses para el principal: i) salvaguardar el patrimonio; ii) maximizar el cobro de los derechos reflejados en el presupuesto anual; iii) asegurar que se ha realizado el pago puntual de los gastos; y iv) conseguir cobrar al cierre del ejercicio y lo antes posible el saldo de caja en manos del agente. En el caso del agente se identifican a priori los siguientes intereses: i) salvaguardar su propio patrimonio que ha sido puesto en garantía cumpliendo los compromisos contraídos con el principal; ii) maximizar el cobro del presupuesto de ingresos para incrementar el flujo de caja disponible; iii) atrasar los pagos para generar liquidez suficiente y así pagar con holgura; y iv) conseguir aplazar el pago del saldo de caja al principal.

En otras palabras, la Teoría de la Agencia asume que el agente opta por realizar acciones que no se llevarían a cabo en condiciones de libertad absoluta y, como consecuencia, necesita ser recompensado financieramente para inducirle a tomar acciones que serán beneficiosas para la entidad. Así, las discrepancias entre principal y agente pueden ser eliminadas con incentivos fuertes. Según Torres et al. (2013) y Brahmadev y Leepsa (2017), el principal debe emprender acciones tendientes a minimizar el problema de agencia, a través de diversos mecanismos que representan costos, los cuales se implementarán en la medida que la relación beneficio-costos lo permita.

Desde el punto de vista de Alcalá (2011) y Pepper (2012) el principal puede disminuir el comportamiento discrecional del agente incurriendo en los siguientes costos de agencia que deben ser minimizados: i) costos de incentivos, ii) costos de vigilancia o supervisión, iii) costos de fianza o garantía, iv) costos de oportunidad relacionados con las pérdidas ocasionadas por las decisiones que tomó el agente que persiguen su beneficio personal en desmedro de los intereses del principal, y v) los costos de negociación de un contrato citados en un inicio por Coase (1937) se relacionan con los aspectos contractuales.

Serly y Zulvia (2019) comentan que para determinar si un agente actúa o no en el mejor interés de su principal, el término "pérdida de agencia" ha surgido como una métrica de uso común. Estrictamente definida, la pérdida de agencia es la diferencia entre los resultados óptimos para el principal y las consecuencias del comportamiento del agente. Por ejemplo, cuando un agente actúa rutinariamente teniendo en cuenta los mejores intereses del principal, la pérdida de la agencia es cero. Pero cuanto más divergen las acciones de un agente de los mejores intereses del principal, mayor se vuelve la pérdida de la agencia.

En este sentido, Villaluenga y Llibrer (2019) manifiestan que la pérdida de agencia no es representativa cuando ocurren las siguientes situaciones:

- El agente y el principal tienen intereses similares y desean el mismo resultado.
- El principal es consciente de las actividades del agente, por lo que el principal tiene un conocimiento profundo del nivel de servicio que está recibiendo.
- Si ninguno de estos eventos ocurre, es probable que aumente la pérdida de la agencia. Por lo tanto, el desafío principal consiste en persuadir a los agentes para que prioricen el mejor interés de su principal mientras colocan su propio interés en segundo lugar. Si se hace correctamente, el agente nutrirá la riqueza de su principal y, de paso, enriquecerá sus resultados.

Para Panda y Leepsa (2017) los costos de agencia surgen en gran medida de las actividades de monitoreo de los principales de los agentes, y pueden verse en términos monetarios, recursos consumidos o tiempo necesario para el monitoreo. Los costos corren a cargo del principal, pero puede incurrirse indirectamente a medida que el agente dedica tiempo y recursos a ciertas actividades. Según Bakor y Azhar (2019) los ejemplos de costos de agencia incluyen:

- Planes de incentivos y paquetes retributivos para consejeros.
- Costos de la administración que proporciona datos de informes anuales, como la actividad del comité y el análisis de gestión de riesgos, y el costo de la revisión principal de estos datos.
- Costo de reuniones con analistas financieros y principales accionistas.
- El costo de aceptar riesgos más altos de lo que les gustaría a los accionistas en la forma en que opera la empresa.
- Costo de monitorear el comportamiento, por ejemplo, mediante el establecimiento de procedimientos de auditoría de gestión.

El tema de los altos costos de agencia y su influencia en el valor general de la relación de agencia se vuelve especialmente crucial para los directores que realizan negocios en el sistema legal de derecho civil, donde se los

considera financieramente más fuertes y están obligados a asumir todos los riesgos en caso de que el agente actúe fuera del alcance de su autoridad (Antwi, 2021; Moore, 2016). Por lo tanto, cuando se trata de responsabilidad, por lo general los mandantes son responsables ante terceros por las acciones de sus agentes. Según Sawoko (2016) para evitar la responsabilidad, las empresas deben mantener un control estricto sobre los agentes, lo que genera costos adicionales.

3.5. Mecanismos de solución para el conflicto de agencia

Zogning (2017) y Kristen (2014) estipulan que la principal de las estrategias para resolver disputas entre agentes y principales es la oferta de incentivos a los gerentes corporativos para maximizar las ganancias de sus principales. Las opciones sobre acciones otorgadas a ejecutivos de empresas tienen su origen en la teoría de la agencia y buscan optimizar la relación entre principales y agentes. Para Sawoko (2016) otras prácticas incluyen vincular la compensación ejecutiva en parte a los rendimientos de los accionistas.

De acuerdo al criterio de Gallego (2014) el problema de la agencia también puede minimizarse incentivando a un agente a actuar de acuerdo con los mejores intereses del principal. Por ejemplo, se puede motivar a un gerente para que actúe en el mejor interés de los accionistas a través de incentivos como la compensación basada en el desempeño, la influencia directa de los accionistas, la amenaza de despido o la amenaza de nuevas contrataciones.

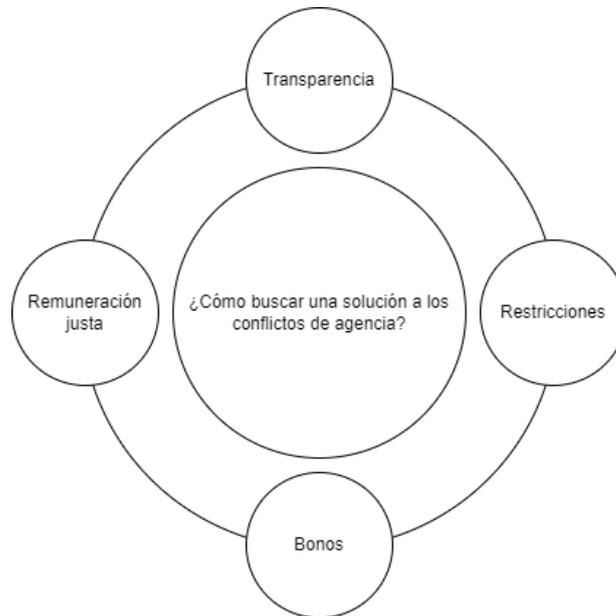
Para Bendichson et al. (2015) y Misha (2004) los directores que son accionistas también pueden vincular la compensación del director ejecutivo directamente con el desempeño del precio de las acciones. Si a un director ejecutivo le preocupaba que una posible contratación resultara en un despido, el director ejecutivo podría tratar de evitar la contratación, lo que sería un problema de agencia. Sin embargo, si el director ejecutivo fuera compensado en función del rendimiento del precio de las acciones, el director general recibiría un incentivo para completar la contratación. Los precios de las acciones de las empresas suelen aumentar como resultado de una contratación. A través de los incentivos adecuados, los intereses de los accionistas y del director general estarían alineados y se beneficiarían del aumento en el precio de las acciones.

Asimismo, Villaluenga y Llibrer (2019) expresan que los directores pueden alterar la estructura de la compensación de un agente. Si, por ejemplo, a un agente no se le paga por hora sino por la finalización de un proyecto, hay menos incentivo para no actuar en el mejor interés del principal. Además, la retroalimentación del desempeño y las evaluaciones independientes responsabilizan al agente por sus decisiones.

Antwi (2021) y Naufa & Lantara (2018) coinciden al comentar que si bien no es posible eliminar el problema de agencia, los directores pueden tomar medidas para minimizar el riesgo, conocido como costo de agencia, asociado con él. Las relaciones principal-agente pueden estar reguladas, y con frecuencia lo están, por contratos o leyes en el caso de entornos fiduciarios. Otro método es incentivar a un agente para que actúe de mejor acuerdo con los mejores intereses del principal.

Para ser más precisos, si se busca reducir la probabilidad de conflicto, existen ciertas medidas y principios que pueden seguir tanto el principal como el agente. Se presenta la Figura 3, que expone una síntesis de cuatro pilares fundamentales para la mitigación del conflicto de agencia, los cuales se denominan: Transparencia, Restricciones, Remuneración justa y bonificaciones.

Figura 3
Mecanismos para solucionar el conflicto de agencia



Nota. Elaboración propia basado en (Tadav, 2021; Baker, 2019).

Transparencia

Para reducir la afluencia potencial de problemas de agencia, es crucial que tanto el principal como el agente sean completamente transparentes entre sí. Las decisiones y transacciones que se implementarán deben ser acordadas por cada parte y deben ser razonablemente justas. Una vez que la transparencia está presente, el conflicto se reduce debido a que hay menos confusión en la toma de decisiones y menos implicaciones de que una parte esté en contra de la otra.

Restricciones

Imponer restricciones o abolir las restricciones negativas es una buena manera de reducir significativamente el efecto de la pérdida de agencia. Establecer restricciones específicas sobre factores como el poder de la agencia permite que el principal se sienta más confiado en su agente relativo. Por el contrario, la abolición de las restricciones negativas es beneficiosa porque infunde confianza en el agente y le permite tomar decisiones libremente en nombre del principal.

Bonos

Introducir y erradicar incentivos y bonificaciones disminuye las posibilidades de una relación de conflictos y desencuentros. Introducir bonos es una buena manera de motivar a un agente y le permitirá tomar decisiones con las mejores intenciones del principal para lograr el incentivo deseado. Por el contrario, las bonificaciones pueden motivar al agente a tomar decisiones solo por el beneficio económico, sin tener en cuenta las mejores intenciones del principal de lograr únicamente el incentivo. Cada relación entre un principal y un agente es diferente, es crucial elegir los métodos que mejor se adapten a cada situación específica para garantizar una relación positiva y saludable.

En el contexto analizado, los incentivos fuertes son las órdenes de pago o libramientos dados por el principal, que inducían al agente a esmerarse en la recaudación para pagar con desahogo y al mismo tiempo aprovechar el excedente de tesorería en su propio beneficio. Por tanto, a través de las órdenes de pago el principal conseguía optimizar sus intereses: maximizar el cobro y asegurar el pago y conducir el comportamiento del agente para maximizar su utilidad (Bakor & Azhar, 2019; Blanco et al., 2016; Aguilera, 2016). En este sentido, según la Teoría de la Agencia, el agente va a trabajar más o menos según sean sus incentivos y, por tanto, variará su productividad (Villaluenga & Librer, 2019).

3.6. Nuevas tendencias de la teoría de agencia y resolución de conflictos

Las relaciones de agencia representan actualmente una parte inherente de la realidad comercial moderna. Tiene raíces en diferentes campos académicos y su utilidad es muy amplia y destacada (Filatotchev et al., 2013). En este

orden de ideas, han surgido nuevas tendencias dentro del campo, como son los problemas de la doble capa de agencia. En las organizaciones la relación entre el agente y el principal ha sido históricamente estudiada, sin embargo, muchas veces no se toma en cuenta el simple hecho de que existe más de un agente. El vínculo entre el gerente general y los otros gerentes, que ejecutan los planes y las políticas de la organización. Esta relación afronta, de igual manera, las mismas asimetrías de información y de funciones de utilidad dispares que las observadas tradicionalmente entre el principal y el agente. Lo anterior es producto de los comportamientos que buscan rentabilidades personales, todo lo cual provoca una disminución en la productividad de las respectivas entidades (Ganga et al, 2015; Battista et al., 2018).

Para Saidat y Al-Haddad (2021) y Martin y Butler (2017) otra forma de ver el problema de doble agencia está relacionada con el enfoque de la sociedad; en este caso, es la comunidad la principal interesada en que las empresas maximicen su valor para el desarrollo de las economías y el progreso de los países. Entonces, el inversionista pasa a ser la primera capa de la agencia y la sociedad la segunda, y el problema no solo surge entre el manager y el principal de la primera capa sino además entre la segunda y la primera capa, puesto que el inversionista no tiene alineado sus intereses con los de la sociedad (Ganga et al., 2015; Omar et al., 2017).

Por otra parte, otro enfoque de importancia que se está comenzando a estudiar en la actualidad es la discrepancia entre principal-principal, dictaminada por un grupo de accionistas mayoritarios que presenta conflictos con un grupo minoritario. Adicionalmente, Bakor y Azhar (2019) y Farhan et al. (2021) mencionan que existen evidencias sobre la tendencia de las empresas a delegar la autoridad, lo que ocasiona que se aplane la estructura de las jerarquías, volviendo más complejo el escenario en el cual se desarrollan las relaciones de agencia y el diseño de los mecanismos de incentivos.

Es así que, novedosa se pudiese considerar también la inclusión de elementos sociales a la Teoría de Agencia, la que no ve solamente como “principal” a los inversionistas sino también a la sociedad, siendo los inversionistas los garantes de la maximización del valor de la empresa; esta última característica la acerca a la teoría de los grupos de interés. Otra tendencia relativa a la teoría mencionada, trata de evaluar los problemas existentes cuando surgen múltiples involucrados (principales o agentes) con intereses en conflictos. El elemento que diferencia estos dos planteamientos, son las relaciones jerárquicas o de pares, con posibilidades de aparecer al momento de maximizar las funciones de utilidad.

4. Discusión

La literatura respecto al conflicto de agencia en las economías se encuentra bastante desarrollada en la actualidad. Los conflictos de intereses entre los propietarios de las empresas y la dirección de la empresa causados por la separación de la propiedad y el control se encuentran entre los temas más importantes y mejor explorados dentro de la economía empresarial. El problema de la agencia se presenta como una cuestión ética, práctica y económica a partes iguales.

Debido a la conceptualización tradicional de la teoría de la agencia, el conflicto principal-agente ha sido objeto de debate durante muchas décadas. Parte de la literatura, por ejemplo: (Bendichson et al., 2015), (Blanco et al., 2016) y (Saidat y Al-Haddad, 2021) comparten criterios en relación a que, desde la perspectiva de agencia en las organizaciones, los derechos de decisión (control) de la corporación se confían al administrador para actuar en interés de los accionistas (y de otras partes). En parte, como resultado de esta separación, los mecanismos de gobierno corporativo incluyen un sistema de controles destinados a ayudar a alinear los incentivos de los gerentes con los de los accionistas y otras partes interesadas.

El problema de agencia surge en una situación en la que un agente (es decir, un director de una empresa) no actúa en el mejor interés de un principal (es decir, un accionista). Cuando un principal elige actuar a través de otros y su interés depende de otros, está sujeto a un problema de agencia. El problema radica en motivar al agente a actuar en interés del principal en lugar de simplemente en interés del propio agente. Otro problema es la información asimétrica entre un principal y un agente. En primer lugar, se contrata a un agente en gran parte porque un agente puede llevar a cabo las tareas que un principal no puede realizar debido a la falta de compromiso de tiempo, habilidades o conocimientos específicos para administrar el negocio. Después de que el agente comience a trabajar para el principal, es probable que tenga un mayor nivel de información para la empresa, porque es él quien realmente realiza tareas específicas de manera regular. El principal, por otro lado, puede quedar fácilmente en la oscuridad porque no está seguro de que el desempeño que lleva a cabo el agente sea exactamente lo que se promete en su relación contractual.

Por otro lado, la desviación del interés del principal por parte del agente se denomina “costos de agencia”. Los costos de agencia surgen principalmente debido a los costos de contratación y la divergencia de control, la separación de propiedad y control, y los diferentes objetivos (más que la maximización del accionista) de los

gerentes. Varios puntos de vista de autores exponen que cuando una empresa tiene deudas, también pueden surgir conflictos de interés entre los accionistas y los tenedores de bonos, lo que genera costos de agencia para la empresa. Los ejemplos de costos de agencia incluyen los que soportan los accionistas (el principal), cuando la gerencia corporativa (el agente) compra otras compañías para expandir su poder en lugar de maximizar el valor de la corporación; o por los electores del distrito de un político (el director) cuando el político (el agente) aprueba legislación útil para los grandes contribuyentes a su campaña en lugar de útil para los votantes.

En este sentido, al intentar beneficiar a los accionistas, los gerentes a menudo encuentran conflictos de interés. Por ejemplo, un gerente podría participar en transacciones por cuenta propia, que lo beneficien a él mismo sobre los accionistas. Los gerentes también pueden comprar otras empresas para expandir el poder individual, o gastar dinero en proyectos, en lugar de trabajar para maximizar el valor de las acciones de la corporación. Al aventurarse en el fraude, pueden incluso manipular las cifras financieras para optimizar las bonificaciones y los beneficios relacionados con el precio de las acciones.

En la literatura, la teoría de la agencia basada en el control y la teoría de la administración basada en la confianza a menudo se han presentado como enfoques alternativos y competitivos en los estudios empíricos de la administración pública, sin embargo, estos enfoques a menudo encuentran resultados mixtos y contradictorios.

Adicionalmente, la literatura trata la influencia de los estilos de liderazgo dentro de los posibles conflictos de agencia. De esta manera, un accionista controlador puede debilitar la capacidad de la junta para tomar decisiones. Con participaciones concentradas, existe una menor posibilidad de golpes agresivos y presiones para que el directorio y la administración logren un mejor desempeño. Se ha demostrado que la propiedad concentrada devalúa una empresa. El accionista mayoritario está predispuesto a tomar decisiones en beneficio propio, como realizar pagos de dividendos irracionales e invertir en proyectos riesgosos perjudiciales para la empresa.

Tabla 3
Paradigma de la corporación administrada vs gobernada

El paradigma de la corporación administrada	El paradigma de la corporación gobernada
La función del directorio es contratar, monitorear y, cuando sea necesario, reemplazar a la gerencia. Características del directorio. Poder suficiente para controlar al director general y el proceso de evaluación. Procedimiento de la junta que permite a los directores externos evaluar a los gerentes de manera desapasionada y efectiva.	El papel de la junta para fomentar decisiones efectivas y revertir políticas fallidas. Características de la junta. Experiencia suficiente para permitir que la junta agregue valor al proceso de toma de decisiones. Incentivos para garantizar que la junta esté comprometida con la creación de valor corporativo. Procedimientos que fomenten el debate abierto y mantengan a los miembros de la junta informados y en sintonía a la preocupación de los accionistas.
Estrategias	Estrategias
Separar al director ejecutivo y presida (o lidere a un director externo). Reuniones de la junta sin la presencia del director ejecutivo. Comité de directores independientes para evaluar al director ejecutivo. Asesores financieros y legales independientes para los directores externos. Criterios explícitos para juzgar el desempeño del director ejecutivo.	Áreas de especialización requeridas que deben estar representadas en el directorio, como la industria central y las finanzas. Compromiso de tiempo mínimo de paquetes de opciones para directores. Crítico designado para cuestionar nuevas propuestas de políticas. Reuniones periódicas con grandes accionistas. Los miembros del directorio pueden solicitar información a cualquier empleado.

Nota. Elaboración propia.

De igual manera, el agente tiene un incentivo para actuar de manera oportunista, escatimando en la calidad de su desempeño, o incluso desviando para sí parte de lo prometido al principal. Esto significa, a su vez, que el valor del desempeño del agente para el principal se reducirá, ya sea directamente o porque, para asegurar la calidad del desempeño del agente, el principal debe realizar un costoso seguimiento del agente. Cuanto mayor sea la complejidad de las tareas asumidas por el agente, y mayor la discreción que se le debe dar al agente, mayores serán probablemente estos “costos de agencia”.

El problema de la agencia no se puede eliminar mientras haya un agente que no sea el 100 por ciento verdadero propietario de la empresa. Las entidades de control de varios países han reconocido este problema y han tratado de salvaguardar a las empresas que cotizan en bolsa, exigiéndoles que cumplan con numerosas normas diseñadas

para promover la independencia de la junta directiva. Sin embargo, dicho cumplimiento de las normas no es suficiente para garantizar que los directores actúen en el mejor interés de la empresa y sus accionistas. Las empresas necesitan desarrollar formas más efectivas de minimizar los costos de agencia y maximizar los beneficios de los accionistas.

Por otra parte, muchas corporaciones requieren que los miembros de la junta firmen una política de conflicto de intereses en el momento del nombramiento o que declaren cualquier conflicto de intereses al comienzo de las reuniones de la junta. Las políticas de conflicto de intereses normalmente especifican cómo los directores deben evitar los conflictos de intereses. Este enfoque estrecho solo araña la superficie, dado el alcance, las responsabilidades y la dinámica de la toma de decisiones en la sala de juntas.

5. Conclusión

El presente estudio se motivó con base en la necesidad de conocer sobre los conflictos de intereses que pueden presentarse en una organización con la Junta de Socios y la parte de Gerencia, bajo la perspectiva de la Teoría de Agencia. El objetivo que se presenta en esta investigación fue analizar desde un enfoque teórico los conflictos de intereses empresariales que poseen los miembros de la Junta de Socios y la Gerencia desde la perspectiva de la teoría de la agencia con intención propositiva de potenciales soluciones a dichos conflictos y proporcionar nuevas líneas de investigación acerca del tema. La metodología se desarrolló a partir de una revisión sistémica de la literatura, trascendiendo a raíz de la revisión sistémica de la literatura bibliográfica. Se usó SCIELO, PROQUEST, REDALYC, DIALNET y Google Académico como principales motores de búsqueda y bibliotecas digitales.

En una primera etapa, se priorizó analizar el poder y las fuentes del poder dentro de las organizaciones. En una segunda etapa, se trató el marco teórico de la teoría de agencia y la gestión de las organizaciones. Por último, se trata el tema del conflicto de intereses y costos de agencia para las organizaciones, y los mecanismos de solución para el conflicto de agencia.

Los costos de agencia se convierten cada vez más en una parte importante de los gastos de una empresa. Durante años, muchos académicos y profesionales han contribuido con su tiempo, conocimientos, experiencias en la investigación y han publicado muchos artículos sobre problemas de agencia. Recomiendan y también prueban estas recomendaciones a través de pruebas empíricas sobre cómo mitigar los costos de los problemas de agencia y mejorar el desempeño de la empresa. Existen enfoques internos (estructura de compensación, gobernanza, estructura de capital) y enfoques externos (mercado de adquisiciones, regulaciones gubernamentales) para abordar los problemas de agencia. Sin embargo, hasta ahora estos mecanismos se abordan por separado al tratar ciertos problemas de agencia.

Los costos de agencia dependen en gran medida de la estructura de propiedad de una empresa en particular. Algunos académicos han concluido que la propiedad gerencial tiene un efecto positivo en los costos de agencia, aumentando la motivación de los gerentes para trabajar por la maximización del valor de la empresa. Sin embargo, no se puede definir estrictamente qué tipo de propiedad es la más o la menos efectiva en lo que respecta a los costos de agencia. Los mecanismos de buen gobierno junto con el sistema legal y la estructura de propiedad ayudan a mitigar el problema de agencia y reducen los costos de agencia.

Independientemente del mecanismo elegido para eliminar el problema de la agencia, la efectividad general del mismo dependería en gran medida del entorno legal específico y de la legislación adoptada. No existe un conjunto universal de conflictos entre agentes y principales que puedan resolverse de la misma manera y los mecanismos de resolución de los conflictos de agencia y los costos varían de un país a otro y de una empresa a otra.

La teoría de agencia sigue teniendo una gran aplicación y no se ha quedado estancada, dado que ha experimentado una apreciable evolución, especialmente con la incorporación de elementos de carácter social; y también, con la identificación de los problemas de “múltiples agencias”, o la mirada de “doble capa”; en este orden de cosas, podría decirse que de alguna manera el modelo clásico de la teoría de la agencia no es totalmente compatible con esta realidad de las relaciones contractuales de la actualidad.

Las investigaciones más recientes encontradas en la revisión de literatura fueron del año 2021, a cargo de Pokhodun, Antwi, y Tadv, se centraron en minimizar la problemática de agencia, alinear los intereses entre el agente y el principal, la influencia de la teoría de agencia en la internacionalización de las empresas, nuevas tendencias y rendimiento en el mercado relacionado a la teoría de agencia. Se considera que estas investigaciones son las que más contribuyen al tema de investigación, ya que, exponen de manera crítica los problemas de agencia, sus características, actores y alternativas que se pueden aplicar en las organizaciones, y fueron de gran importancia para fundamentar esta investigación.

Se recomienda para próximas investigaciones, indagar en líneas de investigación centradas en analizar casos específicos de conflicto de agencia existentes en empresas locales o internacionales, aquello con el objetivo de identificar de forma empírica la eficacia de las herramientas empleadas para combatir el conflicto de agencia y determinantes expuestas en este trabajo de investigación. Otra línea de investigación novedosa sería el estudio del conflicto de agencia enfocado por sectores económicos, en base al origen de los fondos de las organizaciones (empresa pública o privada) y zonas geográficas específicas.

6. Referencias

- Acosta, G. (2018). *Gobierno Corporativo y Poder desde la Perspectiva de la Teoría de Agencia*. Ciencias Administrativas, 6(11). Obtenido de <http://revistas.unlp.edu.ar/CADM>
- Acosta, J., Ramírez, D., & Sanabria, N. (2019). *Los valores y el control de problemas de agencia en empresas de familia*. Revista Lasallista de Investigación, 16(2). doi:DOI: 10.22507/rli.v16n2a10
- Aguilera, R. (2016). *Corporate Governance Deviance*. Academy of Management Review, 1.
- Alcalá, J. (2011). *Las empresas de familia en la ciudad de Barranquilla y sus problemas de sucesión: Un enfoque desde la Teoría de la Agencia*. Revista Económicas CUC, 32(1), 185-198.
- Antwi, I. (2021). *Bibliometric Analysis: Agency Theory in Accounting*. Journal of Accounting, Finance and Auditing Studies, 7(1), 56-76. doi:10.32602/jafas.2021.003
- Baker, R. (2019). *The Agency of the Principal-Agent Relationship: An Opportunity for HRD*. Sage Journals. doi:<https://doi.org/10.1177/1523422319851274>
- Bakor, O., & Azhar, R. (2019). *Corporate Governance Disclosure from Agency Theory Perspective: A Conceptual Model for Saudi Listed Companies*. International Journal of Academic Research Business and Social Sciences, 9(5), 518-530. doi:<http://dx.doi.org/10.6007/IJARBS/v9-i5/5901>
- Battista, G., Giachetti, C., & Massimo, P. (2018). *Behind the curtain of international diversification: An agency theory perspective*. Global Strategy Journal, 9(4). doi:<https://doi.org/10.1002/gsj.1314>
- Bendichson, J., Muldoon, J., Liguri, E., & Davis, P. (2015). *Agency theory: the times, they are a-changin*. Management Decision, 54(1). doi:10.1108/MD-02-2015-0058
- Blanco, V., De Quevedo, E., & Bautista, J. (2016). *How agency conflict between family managers and family owners affects performance in wholly family-owned firms: A generational perspective*. Journal of Family Business Strategy 7(3). doi:10.1016/j.jfbs.2016.07.003
- Brahmadev, P., & Leepsa, M. (2017). *Agency theory: Review of Theory and Evidence on Problems and Perspectives*. Indian Journal of Corporate Governance, 2. doi:<https://doi.org/10.1177/0974686217701467>
- Buchanan, J., Chai, D., & Deakin, S. (2013). *Agency Theory in Practice: Qualitative Study of Hedge Fund Activism in Japan*. Centre for Business Research, University of Cambridge Working Paper, 448 .
- Bueno, J., & Santos, D. (2012). *Teoría de la Agencia en la determinación de la estructura de capital. Casos sectores económicos del departamento del Valle de Cauca*. Revista Prolegómenos. Derechos y Valores, 15, 30, 161-176.
- Cacho, P., Grande, F., & Muñoz, A. (2012). *Rendimiento en las empresas familiares desde las teorías de recursos y capacidades y de agencia*. Revista de empresa familiar, 2(1), 7-20.
- Farhan, M., Shichi, R., & Waeibrorheem, D. (2021). *Revisiting the agency conflicts in family owned pyramidal business structures: A case of an emerging market*. Cogent Economics & Finance, 9(1). doi:<https://doi.org/10.1080/23322039.2021.1926617>
- Filatotchev, I., Jackson, G., & Nakajima, C. (2013). *Corporate governance and national institutions: A review and emerging research agenda*. Asia Pacific Journal of Management, 30(4), 965-986.
- Gallego, J. (2014). *Works Councils: An Agency Perspective*. Revista de Economía del Rosario, 17(1), 33-62. doi:dx.doi.org/10.12804/rev.econ.rosario.17.01.2014.02
- Ganga, F., Quirooz, J., & Silda, A. (2015). *¿Qué hay de nuevo en la teoría de agencia (TA)? Algunos trabajos teóricos y empíricos aplicados a las organizaciones*. Prisma Social, 15. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=353744533019>
- Geddes, B. (2020). *Agency Theory, Accounting Based Performance Evaluation Systems and IFRS: A Brief Relational Overview*. Journal of Economics and Business, 3(3). Obtenido de https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3687518
- Hernández, R. (2016). *Metodología de la Investigación*. McGraw Hill Education.
- Jensen, M. (2016). *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*. Journal of Financial Economics, 3(4).
- Kristen, J. (2014). *Agency Theory and Stewardship Theory Integrated, Expanded, and Bounded by Context: An Empirical Investigation of Structure, Behavior, and P , and Performance within F formance within Family Firms amily Firms*. University of Tennessee.

- Li, S., & Zuo, X. (2020). *Agency Costs in Family Business: A Review*. Journal of Service Science and Management, 13(2). doi:10.4236/jssm.2020.132025
- Macías, V., & Ramírez, D. (2011). *Sucesión en empresas familiares. Análisis desde la teoría de la agencia. Caso: Caldas*. Revista Criterio Libre, 9(15), 193-212.
- Martin, J., & Butler, F. (2017). *Agent and stewardship behavior: How do they differ?* Journal of Management & Organization, 23(5). doi:https://doi.org/10.1017/jmo.2016.72
- Misha, D. (2004). *Agency Relationships and Governance Mechanisms in Service Delivery: A Theoretical Analysis*". Problems and Perspectives in Management, 2(4).
- Moore, J. (2016). *What Is the Sense of Agency and Why Does it Matter?* Front Psychol, 7(1). doi:10.3389/fpsyg.2016.01272
- Namaz, M. (2013). *Role of the agency theory in implementing management's control*. Journal of Accounting and Taxation, 5(2). Obtenido de https://academicjournals.org/article/article1379425775_Namaz.pdf
- Naufa, A., & Lantara, W. (2018). *The role of agency theory in the relationship between foreign ownership and performance-risk of stock in Indonesia: is one or two-way interaction?* Diponegoro International Journal of Business, 1(2), 71-85. doi:https://doi.org/10.14710/dijb.1.2.2018.71-85
- Nguyen, A., Doan, D., & L, N. (2020). *Corporate Governance and Agency Cost: Empirical Evidence from Vietnam*. Journal of Risk and Financial Management, 13(103). doi:10.3390/jrfm13050103
- Nugroho, A., & Stoffers, J. (2020). *Market Competition and Agency Problem: a Study in Indonesian Manufacturing Companies*. Jurnal Dinamika Manajemen, 11(1), 65-77. doi:10.15294/jdm.v11i1.21684
- Omar, O., Selt, D., & Rover, A. (2017). *The information asymmetry of agency theory in business compliance contexts: A systematic review*. VII Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação, 1.
- Panda, B., & Leepsa, N. (2017). *Agency theory: Review of Theory and Evidence on Problems and Perspectives*. Indian Journal of Corporate Governance, 10(1), 74-95. doi:10.1177/0974686217701467
- Pelayo, J., & Camarena, M. (2013). *The family-owned company and its implications in the attitude steward with the performance of the company*. ECOREAN Journal, 4(9).
- Pepper, A. (2012). *Behavioral agency theory: new foundations for theorizing about executive compensation*. LSE. doi:10.1177/0149206312461054
- Pinto, J., & Lisboa, P. (2017). *Ética y Agencia. Una revisión crítica de la neutralidad moral de la Teoría de la Agencia*. Revista Empresa y Humanismo, 20(2), 51-86. doi: 10.15581/015.XX.2.51-86
- Pokhodun, Y. (2021). *Minimizing The Agency Problem and Aligning the Interests in International Commercial Agency*. Contemporary Research on Organization Management and Administration, 9 (2), 56 – 72. doi:doi.org/10.33605/croma-022021-010
- Poveda, A. (2018). *Política científica, equidad social y teoría de la agencia*. Revista CIFE: Lecturas de Economía Social, 9(1), 51-11.
- Ramírez, D., & Macías, V. (2012). *Empresas de familia: un análisis desde la teoría de la agencia*. Económicas CUC 33 (1), 9-32.
- Saidat, Z., & Al-Haddad, A. L. (2021). *Agency Theory and the Jordanian Corporate Environment: Why A Single Theory is Not Enough*. Academy of Accounting and Financial Studies Journal, 25(5).
- Sawoko, H. (2016). *Agency Theory Perspective in Implementation of Corporative Governance*. The 2nd International Multidisciplinary Conference, 68-84.
- Serly, V., & Zulvia, Y. (2019). *Corporate Governance and Ownership Structure: It's Implication on Agency Cost (A Study in Indonesia Manufacturing Company)*. Advances in Economics, Business and Management Research, 97.
- Seth, A. (2018). *Agency Theory*. The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management. doi:https://doi.org/10.1057/978-1-137-00772-8_570
- Tadav, S. (2021). *Agency Theory and Internationalization: A Critical Assessment of Literature*. Corporate Governance, Recent Advances and Perspectives, 1. doi:10.5772/intechopen.99192
- Tavassoli, A., Saeedi, P., & Biglari, B. (2018). *According to Agency Theory and Neoclassical Theory; New Ownership and Diversity of Public Sector Companies in Corporate Life Cycle*. Advances in mathematical finance & applications, 3(1), 1-16.
- Torres, T., Buitrago, M., Giraldo, P., Parra, J., & Valencia, J. (2013). *La teoría de la agencia. El caso de una universidad privada en la ciudad de Manizales*. Equidad Desarrollo, 19.
- Villaluenga, S., & Llibrer, I. (2019). *Charge and discharge ending the agency relationship*. Revista de Contabilidad Spanish Accounting Review 22(2), 225-232. doi:https://doi.org/10.6018/rcsar.382281
- Zogning, F. (2017). *Agency Theory: A Critical Review*. European Journal of Business and Management, 9(2).

7. Anexos

Anexo 1.

Fichaje Bibliográfico

Tipo de fuente	Autor	Codificación de las fuentes	Año de publicación	Idioma	Contenido teórico General	Contenido teórico específico	Base de datos/Motor de búsqueda
Artículo	Acosta, G.	1	2018	Español	Gobierno Corporativo y Poder desde la Perspectiva de la Teoría de Agencia.	En las organizaciones a menudo se presentan dificultades relacionadas con el ejercicio del poder por parte de los administradores que pueden perjudicar a los accionistas y al resto de los grupos de interés. El estudio del poder en las organizaciones en la actualidad cobra importancia en un entorno caracterizado por ser dinámico, globalizado y muy competitivo. Este proceso generó, a su vez, una suerte de conflicto entre quienes toman decisiones, es decir, los directivos, y quienes se benefician económicamente de la actividad de la empresa, a saber, los propietarios. El poder es como el control deliberado y eficaz por agentes particulares, también lo definió como la capacidad de controlar a otros. La creencia de que el poder no se limita a la relación entre superiores y subordinados sino también entre iguales y la idea de que la influencia es consciente e intencionada. Las fuentes de poder personal utilizadas en mayor medida son los conocimientos, las habilidades y el carisma, y en menor grado las fuentes que provienen de la organización como los premios, los castigos y el cargo.	DIALNET
Artículo	Acosta, J., Ramírez, D., & Sanabria, N.	2	2019	Español	Los valores y el control de problemas de agencia en empresas de familia.	Esta separación entre control y propiedad es un fenómeno histórico caracterizado por el crecimiento y la progresiva complejidad de las empresas, especialmente durante el siglo XX, lo que dio pie a una creciente separación entre propiedad y la administración o control de las organizaciones económicas.	DIALNET
Artículo	Alcalá, J.	3	2011	Español	Las empresas de familia en la ciudad de Barranquilla y sus problemas de sucesión: Un enfoque desde la Teoría de la Agencia.	Los problemas de agencia son comunes en las relaciones de confianza, como entre fideicomisarios y beneficiarios; miembros de la junta y accionistas; y, abogados y clientes. Los miembros del máximo cuerpo colegiado de una organización tienen acceso limitado a la información, en cantidad, calidad y profundidad; por esta razón, en muchas entidades se invierte en sistemas de control interno para controlar a los agentes, se les solicita, por ejemplo, informes de gestión anuales o semestrales, memorias anuales, reportes sobre ciertos proyectos, se establece la posibilidad de que el directorio apruebe o rechace la ejecución de proyectos grandes, se crean unidades de auditoría interna y se contratan auditorías externas. El principal puede disminuir el comportamiento discrecional del agente incurriendo en los siguientes costos de agencia que deben ser minimizados: i) costos de incentivos, ii) costos de vigilancia o supervisión, iii) costos de fianza o garantía, iv) costos de oportunidad relacionados con las pérdidas ocasionadas por las decisiones que tomó el agente que persiguen su beneficio personal en	DIALNET

Tipo de fuente	Autor	Codificación de las fuentes	Año de publicación	Idioma	Contenido teórico General	Contenido teórico específico	Base de datos/Motor de búsqueda
						desmedro de los intereses del principal, y v) los costos de negociación de un contrato citados en un inicio por Coase (1937) se relacionan con los aspectos contractuales.	
Artículo	Antwi, I.	4	2021	Inglés	Bibliometric Analysis: Agency Theory in Accounting.	El tema de los altos costos de agencia y su influencia en el valor general de la relación de agencia se vuelve especialmente crucial para los directores que realizan negocios en el sistema legal de derecho civil, donde se los considera financieramente más fuertes y están obligados a asumir todos los riesgos en caso de que el agente actúe fuera el alcance de su autoridad. Si bien no es posible eliminar el problema de agencia, los directores pueden tomar medidas para minimizar el riesgo, conocido como costo de agencia, asociado con él. Las relaciones principal-agente pueden estar reguladas, y con frecuencia lo están, por contratos o leyes en el caso de entornos fiduciarios	DIALNET
Artículo	Bakor, O., & Azhar, R.	5	2019	Inglés	Corporate Governance Disclosure from Agency Theory Perspective: A Conceptual Model for Saudi Listed Companies.	Los ejemplos de costos de agencia incluyen: <ul style="list-style-type: none"> • planes de incentivos y paquetes retributivos para consejeros. • costos de la administración que proporciona datos de informes anuales, como la actividad del comité y el análisis de gestión de riesgos, y el costo de la revisión principal de estos datos. • costo de reuniones con analistas financieros y principales accionistas. • el costo de aceptar riesgos más altos de lo que les gustaría a los accionistas en la forma en que opera la empresa. • costo de monitorear el comportamiento, por ejemplo, mediante el establecimiento de procedimientos de auditoría de gestión. Los incentivos fuertes eran las órdenes de pago o libramientos dados por el principal, que inducían al agente a esmerarse en la recaudación para pagar con desahogo y al mismo tiempo aprovechar el excedente de tesorería en su propio beneficio. Por tanto, a través de las órdenes de pago el principal conseguía optimizar sus intereses: maximizar el cobro y asegurar el pago y conducir el comportamiento del agente para maximizar su utilidad. Existen evidencias sobre la tendencia de las empresas a delegar la autoridad, lo que ocasiona que se aplane la estructura de las jerarquías, volviendo más complejo el escenario en el cual se desarrollan las relaciones de agencia y el diseño de los mecanismos de incentivos. 	DIALNET

Tipo de fuente	Autor	Codificación de las fuentes	Año de publicación	Idioma	Contenido teórico General	Contenido teórico específico	Base de datos/Motor de búsqueda
Artículo	Battista, G., Giachetti, C., & Massimo, P.	6	2018	Inglés	Behind the curtain of international diversification: An agency theory perspective.	El vínculo entre el gerente general y los otros gerentes, que ejecutan los planes y las políticas de la organización. Esta relación afronta, de igual manera, las mismas asimetrías de información y de funciones de utilidad dispares que las observadas tradicionalmente entre el principal y el agente. Lo anterior es producto de los comportamientos que buscan rentabilidades personales, todo lo cual provoca una disminución en la productividad de las respectivas entidades	DIALNET
Artículo	Bendichson, J., Muldoon, J., Liguri, E., & Davis, P.	7	2015	Inglés	Agency theory: the times, they are a-changin.	Los directores que son accionistas también pueden vincular la compensación del director ejecutivo directamente con el desempeño del precio de las acciones. Si a un director ejecutivo le preocupaba que una posible adquisición resultara en un despido, el director ejecutivo podría tratar de evitar la adquisición, lo que sería un problema de agencia. Sin embargo, si el director ejecutivo fuera compensado en función del rendimiento del precio de las acciones, el director general recibiría un incentivo para completar la adquisición. Los precios de las acciones de las empresas objetivo suelen aumentar como resultado de una adquisición. A través de los incentivos adecuados, los intereses de los accionistas y del director general estarían alineados y se beneficiarían del aumento en el precio de las acciones.	DIALNET
Artículo	Blanco, V., De Quevedo, E., & Bautista, J.	8	2016	Inglés	How agency conflict between family managers and family owners affects performance in wholly family-owned firms: A generational perspective.	Los incentivos fuertes eran las órdenes de pago o libramientos dados por el principal, que inducían al agente a esmerarse en la recaudación para pagar con desahogo y al mismo tiempo aprovechar el excedente de tesorería en su propio beneficio. Por tanto, a través de las órdenes de pago el principal conseguía optimizar sus intereses: maximizar el cobro y asegurar el pago y conducir el comportamiento del agente para maximizar su utilidad	DIALNET
Artículo	Brahmadev, P., & Leepsa, M.	9	2017	Inglés	Agency theory: Review of Theory and Evidence on Problems and Perspectives.	El principal debe emprender acciones tendientes a minimizar el problema de agencia, a través de diversos mecanismos que representan costos, los cuales se implementarán en la medida que la relación beneficio-costo lo permita	DIALNET
Artículo	Buchanan, J., Chai, D., & Deakin, S.	10	2013	Inglés	Agency Theory in Practice: Qualitative Study of Hedge Fund Activism in Japan.	Deben eliminarse los incentivos que fomentan el comportamiento incorrecto y deben establecerse reglas que desalienten el riesgo moral. Comprender los mecanismos que crean problemas ayuda a las empresas a desarrollar una mejor política organizacional.	PROQUEST

Tipo de fuente	Autor	Codificación de las fuentes	Año de publicación	Idioma	Contenido teórico General	Contenido teórico específico	Base de datos/Motor de búsqueda
Artículo	Bueno, J., & Santos, D.	11	2012	Español	Teoría de la Agencia en la determinación de la estructura de capital. Casos sectores económicos del departamento del Valle de Cauca.	Tal es la relevancia de esta teoría que bien puede ayudar a comprender elementos determinantes dentro de la dinámica organizacional, como pueden ser los conflictos de intereses. El control conferido a la autoridad no sólo hace que el ejercicio del poder parezca menos arbitrario y notorio, sino que reduce los costos de ejercitar el poder. En las organizaciones existe un problema en el momento en que los propietarios tienen que ceder el control a un administrador para que actúe en su nombre.	PROQUEST
Artículo	Cacho, P., Grande, F., & Muñoz, A.	12	2012	Español	Rendimiento en las empresas familiares desde las teorías de recursos y capacidades y de agencia.	La relación de agencia es una de las primeras y más comunes formas de interacción social. En particular, según esta teoría, la corporación o empresa privada es simplemente una formación legal que sirve de marco para relaciones contractuales entre individuos. En este sentido, si todos los agentes relacionados con la producción de un bien o prestación de un servicio tuvieran que realizar contratos en el mercado con el conjunto de aquellos otros con los que cooperan, los conflictos de intereses asociados a sus intercambios serían de tal magnitud que su coste impediría que se alcanzasen las ventajas de la especialización productiva. Para evitarlo, buena parte de esos conflictos pueden reducirse por medio de un nexo contractual (la empresa) que permite con más facilidad llegar a acuerdos en la realización de las transacciones, a través de contratos unilaterales	PROQUEST
Artículo	Farhan, M., : Shichi, R., & Waeibrorheem, D.	13	2021	Inglés	Revisiting the agency conflicts in family owned pyramidal business structures: A case of an emerging market.	Existen evidencias sobre la tendencia de las empresas a delegar la autoridad, lo que ocasiona que se aplane la estructura de las jerarquías, volviendo más complejo el escenario en el cual se desarrollan las relaciones de agencia y el diseño de los mecanismos de incentivos.	PROQUEST
Artículo	Filatotchev, I., Jackson, G., & Nakajima, C.	14	2013	Inglés	Corporate governance and national institutions: A review and emerging research agenda.	Las relaciones de agencia representan actualmente una parte inherente de la realidad comercial moderna. Tiene raíces en diferentes campos académicos y su utilidad es muy amplia y destacada	REDALYC

Tipo de fuente	Autor	Codificación de las fuentes	Año de publicación	Idioma	Contenido teórico General	Contenido teórico específico	Base de datos/Motor de búsqueda
Artículo	Gallego, J.	15	2014	Inglés	Works Councils: An Agency Perspective.	Los problemas de agencia son comunes en las relaciones de confianza, como entre fideicomisarios y beneficiarios; miembros de la junta y accionistas; y, abogados y clientes. Las fuentes de poder funcional y divisional en las organizaciones se resumen en seis bases: i) habilidad para enfrentar la incertidumbre, la función que tiene más poder es la que puede reducir la incertidumbre en otra función o división, ii) centralidad, se refiere a la importancia de una función en la medida que suministra la habilidad distintiva en que se basa la estrategia empresarial, iii) control sobre la información, se dice que el disponer de la información es poder, iv) irremplazabilidad, se refiere a cuando un área no puede reemplazarse por otra y es de vital importancia en una estrategia de diferenciación, v) control de eventualidades, se refiere al impacto de una función o división en las relaciones de la organización con el entorno y vi) control sobre los recursos, el poder proviene no solamente de la habilidad para distribuir los recursos en forma inmediata, sino de su capacidad para generar recursos en el futuro.	REDALYC
Artículo	Ganga, F., Quirooz, J., & Silda, A.	16	2015	Español	¿Qué hay de nuevo en la teoría de agencia (TA)? Algunos trabajos teóricos y empíricos aplicados a las organizaciones.	En las organizaciones la relación entre el agente y el principal ha sido históricamente estudiada, sin embargo, muchas veces no se toma en cuenta el simple hecho de que existe más de un agente. El vínculo entre el gerente general y los otros gerentes, que ejecutan los planes y las políticas de la organización. Esta relación afronta, de igual manera, las mismas asimetrías de información y de funciones de utilidad dispares que las observadas tradicionalmente entre el principal y el agente. Lo anterior es producto de los comportamientos que buscan rentabilidades personales, todo lo cual provoca una disminución en la productividad de las respectivas entidades. Entonces el inversionista pasa a ser la primera capa de la agencia y la sociedad la segunda, y el problema no solo surge entre el manager y el principal de la primera capa sino además entre la segunda y la primera capa, puesto que el inversionista no tiene alineado sus intereses con los de la sociedad	REDALYC
Artículo	Geddes, B.	17	2020	Inglés	Agency Theory, Accounting Based Performance Evaluation Systems and IFRS: A Brief Relational Overview.	Las fuentes de poder funcional y divisional en las organizaciones se resumen en seis bases: i) habilidad para enfrentar la incertidumbre, la función que tiene más poder es la que puede reducir la incertidumbre en otra función o división, ii) centralidad, se refiere a la importancia de una función en la medida que suministra la habilidad distintiva en que se basa la estrategia empresarial, iii) control sobre la información, se dice que el disponer de la información es poder.	REDALYC
Artículo	Li, S., & Zuo, X.	18	2020	Inglés	Agency Costs in Family Business: A Review.	Las fuentes de poder personal utilizadas en mayor medida son los conocimientos, las habilidades y el carisma, y en menor grado las fuentes que provienen de la organización como los premios, los castigos y el cargo.	REDALYC

Tipo de fuente	Autor	Codificación de las fuentes	Año de publicación	Idioma	Contenido teórico General	Contenido teórico específico	Base de datos/Motor de búsqueda
Artículo	Macías, V., & Ramírez, D.	19	2011	Español	Sucesión en empresas familiares. Análisis desde la teoría de la agencia.	El poder del individuo se sustenta en cinco bases: i) propiedad o capacidad de decisión sobre los recursos, ii) habilidad técnica, iii) un conjunto de conocimientos, iv) prerrogativas legales y v) establecimiento de relaciones, redes o alianzas, cuando un individuo tiene acceso a los que pueden contar con las otras cuatro fuentes de poder. La relación principal-agente, en una organización, opera en el momento en que un principal delega el control de algunos recursos a un individuo denominado agente, quien está obligado a través de un contrato formal o informal, a representar los intereses del delegador a cambio de una retribución.	REDALYC
Artículo	Martin, J., & Butler, F.	20	2017	Inglés	Agent and stewardship behavior: How do they differ?	Otra forma de ver el problema de doble agencia está relacionada con el enfoque de la sociedad; en este caso, es la comunidad la principal interesada en que las empresas maximicen su valor para el desarrollo de las economías y el progreso de los países.	REDALYC
Artículo	Misha, D.	21	2004	Inglés	Agency Relationships and Governance Mechanisms in Service Delivery: A Theoretical Analysis”.	Si el director ejecutivo fuera compensado en función del rendimiento del precio de las acciones, el director general recibiría un incentivo para completar la adquisición. Los precios de las acciones de las empresas objetivo suelen aumentar como resultado de una adquisición. A través de los incentivos adecuados, los intereses de los accionistas y del director general estarían alineados y se beneficiarían del aumento en el precio de las acciones.	REDALYC
Artículo	Moore, J.	22	2016	Inglés	What Is the Sense of Agency and Why Does it Matter?	El tema de los altos costos de agencia y su influencia en el valor general de la relación de agencia se vuelve especialmente crucial para los directores que realizan negocios en el sistema legal de derecho civil, donde se los considera financieramente más fuertes y están obligados a asumir todos los riesgos en caso de que el agente actúe fuera el alcance de su autoridad.	REDALYC
Artículo	Namazi, M.	23	2013	Inglés	Role of the agency theory in implementing management's control.	Deben eliminarse los incentivos que fomentan el comportamiento incorrecto y deben establecerse reglas que desalienten el riesgo moral. Comprender los mecanismos que crean problemas ayuda a las empresas a desarrollar una mejor política organizacional	REDALYC

Tipo de fuente	Autor	Codificación de las fuentes	Año de publicación	Idioma	Contenido teórico General	Contenido teórico específico	Base de datos/Motor de búsqueda
Artículo	Naufa, A., & Lantara, W.	24	2018	Inglés	The role of agency theory in the relationship between foreign ownership and performance-risk of stock in Indonesia: is one or two-way interaction?	Se han identificado los siguientes intereses para el principal: i) salvaguardar el patrimonio; ii) maximizar el cobro de los derechos reflejados en el presupuesto anual; iii) asegurar que se ha realizado el pago puntual de los gastos librados; y iv) conseguir cobrar al cierre del ejercicio y lo antes posible el saldo de caja en manos del agente. En el caso del agente se identifican a priori los siguientes intereses: i) salvaguardar su propio patrimonio que ha sido puesto en garantía cumpliendo los compromisos contraídos con el principal; ii) maximizar el cobro del presupuesto de ingresos para incrementar el líquido disponible; iii) atrasar los pagos para generar liquidez suficiente y así pagar con holgura; y iv) conseguir dilatar el pago del saldo de caja al principal.	SCIELO
Artículo	Nguyen, A., Doan, D., & L, N.	25	2020	Inglés	Corporate Governance and Agency Cost: Empirical Evidence from Vietnam.	El uso del término “agencia” debe tener una serie de precisiones. La expresión “agente” es empleada en la literatura económica para referirse a una persona que actúa en representación de alguna, denominada “principal”, y cuyos logros deben evaluarse a la luz de los objetivos propuestos y diseñados por el “principal”	SCIELO
Artículo	Nugroho, A., & Stoffers, J.	26	2020	Inglés	Market Competition and Agency Problem: a Study in Indonesian Manufacturing Companies.	Esta teoría nace en unas circunstancias particulares en la historia de la empresa, en efecto, se explica en el contexto histórico de la llamada separación entre control y propiedad en la empresa moderna, pues intenta sintonizar lo que se entienden como intereses contrapuestos entre directivos y propietarios	SCIELO
Artículo	Omar, O., Selt, D., & Rover, A.	27	2017	Inglés	The information asymmetry og agency theory in business compliance contexts: A systematic review.	Entonces el inversionista pasa a ser la primera capa de la agencia y la sociedad la segunda, y el problema no solo surge entre el manager y el principal de la primera capa sino además entre la segunda y la primera capa, puesto que el inversionista no tiene alineado sus intereses con los de la sociedad	SCIELO
Artículo	Panda, B., & Leepsa, N.	28	2017	Inglés	Agency theory: Review of Theory and Evidence on Problems and Perspectives.	Los costos de agencia surgen en gran medida de las actividades de monitoreo de los principales de los agentes, y pueden verse en términos monetarios, recursos consumidos o tiempo necesario para el monitoreo. Los costos corren a cargo del principal, pero pueden incurrirse indirectamente a medida que el agente dedica tiempo y recursos a ciertas actividades	SCIELO

Tipo de fuente	Autor	Codificación de las fuentes	Año de publicación	Idioma	Contenido teórico General	Contenido teórico específico	Base de datos/Motor de búsqueda
Artículo	Pelayo, J., & Camarena, M.	29	2013	Inglés	The family-owned company and its implications in the attitude steward with the performance of the company	Tal es la relevancia de esta teoría que bien puede ayudar a comprender elementos determinantes dentro de la dinámica organizacional, como pueden ser los conflictos de intereses.	SCIELO
Artículo	Pinto, J., & Lisboa, P.	30	2017	Español	Ética y Agencia. Una revisión crítica de la neutralidad moral de la Teoría de la Agencia.	En relación con las finanzas corporativas, el problema de la agencia suele referirse a un conflicto de intereses entre la dirección de una empresa y los accionistas de la empresa, ya que, el administrador, actúa como agente de los accionistas o directores, toma las decisiones que maximicen la riqueza de los accionistas mientras que al propietario le conviene maximizar su propia riqueza. El poder es un fenómeno de relaciones, no como algo que se posee. El poder es una relación en la cual una persona o grupo de personas determinan las acciones de otros, de tal manera que se satisfagan los deseos del primero.	SCIELO
Artículo	Pokhodun, Y.	31	2021	Inglés	Minimizing The Agency Problem and Aligning the Interests in International Commercial Agency.	El gobierno corporativo puede usarse para cambiar las reglas bajo las cuales opera el agente y restaurar los intereses del principal.	GOOGLE ACADÉMICO
Artículo	Poveda, A.	32	2018	Español	Política científica, equidad social y teoría de la agencia.	La teoría de la agencia analiza el perfil de los contratos formales e informales, mediante lo que una o más personas denominadas como “el principal” encargan a otra persona denominada “el agente”, la defensa de sus intereses delegando en ella cierto poder de decisión. Se da, por ejemplo, cuando el ciudadano-votante-electoral encarga a su representante político la elaboración, aplicación de normas legales y la elaboración de las diferentes políticas para el beneficio común. También se da, igualmente, cuando los accionistas de una empresa encargan su gestión a un administrador	GOOGLE ACADÉMICO
Artículo	Ramírez, D., & Macías, V.	33	2012	Español	Empresas de familia: un análisis desde la teoría de la agencia.	El poder del individuo se sustenta en cinco bases: i) propiedad o capacidad de decisión sobre los recursos, ii) habilidad técnica, iii) un conjunto de conocimientos, iv) prerrogativas legales y v) establecimiento de relaciones, redes o alianzas, cuando un individuo tiene acceso a los que pueden contar con las otras cuatro fuentes de poder.	GOOGLE ACADÉMICO

Tipo de fuente	Autor	Codificación de las fuentes	Año de publicación	Idioma	Contenido teórico General	Contenido teórico específico	Base de datos/Motor de búsqueda
Artículo	Saidat, Z., & Al-Haddad, A. L.	34	2021	Inglés	Agency Theory and the Jordanian Corporate Environment: Why A Single Theory is Not Enough	Otra forma de ver el problema de doble agencia está relacionada con el enfoque de la sociedad; en este caso, es la comunidad la principal interesada en que las empresas maximicen su valor para el desarrollo de las economías y el progreso de los países.	GOOGLE ACADÉMICO
Artículo	Sawoko, H.	35	2016	Inglés	Agency Theory Perspective in Implementation of Corporative Governance.	Otras prácticas incluyen vincular la compensación ejecutiva en parte a los rendimientos de los accionistas.	GOOGLE ACADÉMICO
Artículo	Serly, V., & Zulvia, Y.	36	2019	Inglés	Corporate Governance and Ownership Structure: It's Implication on Agency Cost (A Study in Indonesia Manufacturing Company).	La falta de comunicación y el desacuerdo resultantes pueden dar lugar a diversos problemas y discordia dentro de las empresas. Los deseos incompatibles pueden abrir una brecha entre cada parte interesada y causar ineficiencias y pérdidas financieras. Esto conduce al problema principal-agente. El principal, al emplear al agente para representar los intereses del principal, debe superar la falta de información sobre el desempeño de la tarea por parte del agente.	GOOGLE ACADÉMICO
Artículo	Seth, A.	37	2018	Inglés	Agency Theory.	La falta de comunicación y el desacuerdo resultantes pueden dar lugar a diversos problemas y discordia dentro de las empresas. Los deseos incompatibles pueden abrir una brecha entre cada parte interesada y causar ineficiencias y pérdidas financieras. Esto conduce al problema principal-agente	GOOGLE ACADÉMICO
Artículo	Tadav, S.	38	2021	Inglés	Agency Theory and Internationalization: A Critical Assessment of Literature. Corporate Governance.	<p>Transparencia</p> <p>Para reducir la afluencia potencial de problemas de agencia, es crucial que tanto el principal como el agente sean completamente transparentes entre sí. Las decisiones y transacciones que se implementarán deben ser acordadas por cada parte y deben ser razonablemente justas. Una vez que la transparencia está presente, el conflicto se reduce debido a que hay menos confusión en la toma de decisiones y menos implicaciones de que una parte esté en contra de la otra.</p> <p>Restricciones</p> <p>Imponer restricciones o abolir las restricciones negativas es una buena manera de reducir significativamente el efecto de la pérdida de agencia. Establecer restricciones específicas sobre factores como el poder de la</p>	GOOGLE ACADÉMICO

Tipo de fuente	Autor	Codificación de las fuentes	Año de publicación	Idioma	Contenido teórico General	Contenido teórico específico	Base de datos/Motor de búsqueda
						<p>agencia permite que el principal se sienta más confiado en su agente relativo. Por el contrario, la abolición de las restricciones negativas es beneficiosa porque infunde confianza en el agente y le permite tomar decisiones libremente en nombre del principal.</p> <p>Bonos</p> <p>Introducir y erradicar incentivos y bonificaciones disminuye las posibilidades de una relación de conflictos y desencuentros. Introducir bonos es una buena manera de motivar a un agente y le permitirá tomar decisiones con las mejores intenciones del principal para lograr el incentivo deseado. Por el contrario, las bonificaciones pueden motivar al agente a tomar decisiones solo por el beneficio económico, sin tener en cuenta las mejores intenciones del principal de lograr únicamente el incentivo. Cada relación entre un principal y un agente es diferente, es crucial elegir los métodos que mejor se adapten a cada situación específica para garantizar una relación positiva y saludable.</p>	
Artículo	Tavassoli, A., Saeedi, P., & Biglari, B.	39	2018	Inglés	According to Agency Theory and Neoclassical Theory; New Ownership and Diversity of Public Sector Companies in Corporate Life Cycle.	El agente representa al principal en una transacción comercial particular y se espera que represente los mejores intereses del principal sin tener en cuenta el interés propio. Los diferentes intereses de los principales y los agentes pueden convertirse en una fuente de conflicto, ya que algunos agentes pueden no actuar perfectamente en el mejor interés del principal	GOOGLE ACADÉMICO
Artículo	Torres, T., Buitrago, M., Giraldo, P., Parra, J., & Valencia, J.	40	2013	Español	La teoría de la agencia. El caso de una universidad privada en la ciudad de Manizales.	El principal debe emprender acciones tendientes a minimizar el problema de agencia, a través de diversos mecanismos que representan costos, los cuales se implementarán en la medida que la relación beneficio-costeo lo permita.	GOOGLE ACADÉMICO
Artículo	Villaluenga, S., & Llibrer, I.	41	2019	Inglés	Charge and discharge ending the agency relationship. R	<ul style="list-style-type: none"> • El agente y el principal tienen intereses similares y desean el mismo resultado. • El principal es consciente de las actividades del agente, por lo que el principal tiene un conocimiento profundo del nivel de servicio que está recibiendo. 	GOOGLE ACADÉMICO

Tipo de fuente	Autor	Codificación de las fuentes	Año de publicación	Idioma	Contenido teórico General	Contenido teórico específico	Base de datos/Motor de búsqueda
						<p>• Si ninguno de estos eventos ocurre, es probable que aumente la pérdida de la agencia. Por lo tanto, el desafío principal consiste en persuadir a los agentes para que prioricen el mejor interés de su principal mientras colocan su propio interés en segundo lugar. Si se hace correctamente, el agente nutrirá la riqueza de su principal y, de paso, enriquecerá sus resultados. Los directores pueden alterar la estructura de la compensación de un agente. Si, por ejemplo, a un agente no se le paga por hora sino por la finalización de un proyecto, hay menos incentivo para no actuar en el mejor interés del principal. Además, la retroalimentación del desempeño y las evaluaciones independientes responsabilizan al agente por sus decisiones. El uso del término "agencia" debe tener una serie de precisiones. El poder personal se sustenta en la posición, recompensas, coerción, conocimientos y carisma. Posteriormente, se agregó el acceso a la información como una sexta base.</p>	
Artículo	Zogning, F.	42	2017	Inglés	Agency Theory: A Critical Review	La principal de las estrategias para resolver disputas entre agentes y principales es la oferta de incentivos a los gerentes corporativos para maximizar las ganancias de sus principales. Las opciones sobre acciones otorgadas a ejecutivos de empresas tienen su origen en la teoría de la agencia y buscan optimizar la relación entre principales y agentes	GOOGLE ACADÉMICO
Artículo	Aguilera, R.	43	2016	Inglés	Corporate Governance Deviance	Los incentivos fuertes eran las órdenes de pago o libramientos dados por el principal, que inducían al agente a esmerarse en la recaudación para pagar con desahogo y al mismo tiempo aprovechar el excedente de tesorería en su propio beneficio. Por tanto, a través de las órdenes de pago el principal conseguía optimizar sus intereses: maximizar el cobro y asegurar el pago y conducir el comportamiento del agente para maximizar su utilidad.	SCOPUS
Artículo	Jesen, M	44	2016	Inglés	Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure	Este artículo integra elementos de la teoría de la agencia, la teoría de los derechos de propiedad y la teoría de las finanzas para desarrollar una teoría de la estructura de propiedad de la empresa. Definimos el concepto de costos de agencia, mostramos su relación con el tema de 'separación y control', investigamos la naturaleza de los costos de agencia generados por la existencia de deuda y capital externo, demostramos quién asume los costos y por qué, e investigamos la optimización de Pareto de su existencia También proporcionamos una nueva definición de la empresa y mostramos cómo nuestro análisis de los factores que influyen en la creación y emisión de títulos de deuda y acciones es un caso especial del lado de la oferta de la integridad de problema de los mercados.	SCOPUS

Tipo de fuente	Autor	Codificación de las fuentes	Año de publicación	Idioma	Contenido teórico General	Contenido teórico específico	Base de datos/Motor de búsqueda
Artículo	Pepper, A.	45	2012	Inglés	Behavioral agency theory: new foundations for theorizing about executive compensation	Los problemas de agencia son comunes en las relaciones de confianza, como entre fideicomisarios y beneficiarios; miembros de la junta y accionistas; y, abogados y clientes.	SCOPUS
Artículo	Kristen, J	46	2014	Inglés	Agency Theory and Stewardship Theory Integrated, Expanded, and Bounded by Context: An Empirical Investigation of Structure, Behavior, and P , and Performance within F ormance within Family Firms amily Firms	uchos servicios gubernamentales son proporcionados por agencias (parcialmente) autónomas. Los gobiernos necesitan medidas efectivas para contratar, dirigir y supervisar las agencias y para equilibrar el control y la confianza. En la literatura, la teoría de la agencia basada en el control y la teoría de la administración basada en la confianza a menudo se han presentado como enfoques alternativos y competitivos. En los estudios empíricos de la administración pública, sin embargo, estos enfoques a menudo encuentran resultados mixtos y contradictorios.	SCOPUS
Artículo	Baker, R	47	2019	Inglés	The Agency of the Principal–Agent Relationship: An Opportunity for HRD	La teoría de la agencia se ha estudiado empíricamente en otros campos de estudio como la economía, las ciencias políticas, la sociología y la gestión. Aunque se hizo una propuesta para la inclusión de la teoría de la agencia para evaluar los resultados de capacitación y desarrollo en publicaciones relacionadas con el desarrollo de recursos humanos (HRD), se ha realizado y publicado poca investigación en la literatura relacionada con DRH.	SCOPUS
Artículos en español		11	23%				
Artículos en inglés		36	77%				
Total		47	100%				