

LA UNIVERSIDAD COMO ORGANIZACIÓN: TRES ENFOQUES PARA EL ANÁLISIS DE SUS PROBLEMAS DE GESTIÓN

Julieta Claverie*

*Especialista en Gestión Educativa y Doctora en Educación.
Investigadora adjunta del Área de Educación Superior del Centro de Estudios de Estado y Sociedad (CEDES), Argentina. Email: jclaverie@cedes.org / julietaclaverie@gmail.com

RESUMEN

El artículo integra las contribuciones más relevantes del campo de la teoría de las organizaciones sociales para el estudio de las universidades, dividiendo los antecedentes en tres perspectivas: estructural, cultural, y política. Dentro de la perspectiva estructural se incorporan los trabajos que se orientan al estudio y descripción de las organizaciones como un sistema de relaciones ordenadas a diversos fines. Este análisis permite delinear el escenario formal que sirve como arena política para las acciones de los individuos en una organización, no obstante, se compone de explicaciones basadas exclusivamente en la racionalidad de las estructuras. Por ello, se suman los aportes de perspectiva cultural, en la cual se agrupan los resultados de trabajos centrados en los factores subjetivos de las organizaciones, tales como el clima de trabajo y las creencias y representaciones de los sujetos trabajadores. Finalmente, se agrega la perspectiva política que favorece la comprensión de los procesos micro-sociales y las formas de los intercambios políticos, como la distribución del poder y del liderazgo entre actores. Se concluye que un trabajo comparativo e integrador de ellas permite configurar categorías y esquemas interpretativos, integrando un modelo teórico plausible de ser aplicado al análisis de las universidades y sus problemas de gestión.

Palabras clave: Cultura, estructura, gestión, política, universidad.

Recibido: 18/07/2012 - Corregido: 14/02/2013 - Aprobado: 21/03/2013

THE UNIVERSITY AS AN ORGANIZATION: THREE APPROACHES FOR THE ANALYSIS OF PROBLEMS OF MANAGEMENT

Julieta Claverie*

*Educational Management Specialist and PhD in Education. Researcher in Higher Education Area of Center for the Study of State and Society (CEDES), Argentina.
Email: jclaverie@cedes.org / julietaclaverie@gmail.com

ABSTRACT

This paper considers the most important contributions in the field of social organization theory to study universities, dividing experiences into three perspectives: structural, cultural, and political. Within the structural approach, an analysis is conducted into papers which focus on the study and description of organizations as systems of ordered relationships for diverse purposes. This analysis permits the delineation of the formal setting which serves as a political arena for the actions of individuals in an organization. It does, however, consist of explanations based solely on the rationality of the structures. This analysis permits the delineation of the formal setting which serves as a political arena for the actions of individuals in an organization. However, as it consists of explanations based solely on the rationality of structures, contributions of a cultural perspective are aggregated by including the results of research papers focussing on the subjective factors of organizations such as work climate, and beliefs and representations of workers. Finally, a political perspective is considered which promotes the understanding of micro-social processes and forms of political exchange. This includes concepts of the distribution of power, and the dynamics of leadership among the protagonists. The conclusion finds that a study which compares and integrates the three perspectives, allows the configuration of categories and interpretative schemata, incorporating a plausible theoretical model which may be applied to the analysis of universities and their management problems.

Key words: Culture, management, politics, structure, university.

A UNIVERSIDADE COMO UMA ORGANIZAÇÃO: TRÊS ABORDAGENS PARA A ANÁLISE DOS PROBLEMAS DE GESTÃO

Julieta Claverie*

*Especialista em Gestão Educacional. Doutora em Educação. Pesquisadora de Educação Superior do Centro de Estudos de Estado e Sociedade (CEDES), Argentina. Email: jclaverie@cedes.org / julietaclaverie@gmail.com

RESUMO

O artigo inclui as contribuições mais importantes no campo da teoria da organização social para o estudo das universidades, dividindo o trabalho em três perspectivas: a estrutural, a cultural e a política. Dentro da abordagem estrutural incorpora as obras que são orientadas para o estudo e descrição das organizações como um sistema de relações ordenadas para diversos fins. Esta análise permite delinear a definição formal que serve como arena política para as ações dos indivíduos em uma organização, no entanto, consiste em explicações baseadas unicamente na racionalidade das estruturas. Assim, existem as contribuições da perspectiva cultural, na qual se agrupam os resultados dos trabalhos focados nos fatores subjetivos das organizações, tais como o clima de trabalho e as crenças e representações dos sujeitos trabalhadores. Finalmente, se agrega a perspectiva política que promove a compreensão dos micro-processos sociais e as formas dos intercâmbios políticos, incluindo a distribuição de poder e liderança entre os atores. Conclui-se que um estudo comparativo e integrador, destas perspectivas, permite delinear categorias e esquemas interpretativos, integrando um modelo plausível teórico a ser aplicado à análise das universidades e problemas de gestão.

Palabras chave: Cultura, estrutura, gestão, política, universidade.

Introducción

Todas las organizaciones, entre ellas las universidades, son definidas como un conjunto de actores sociales en interacción, reunidos en base al logro de ciertos objetivos claramente delimitados, organizados mediante una estructura formal de normas y autoridad y con recursos o elementos instrumentales para lograrlos (Hall, 1996; Etkin, 2006). Una organización establece (fija o delimita) los criterios básicos de actuación de sus actores, tales como la misión, visión, filosofía, valores y las formas en las que se considera que las cosas deben hacerse para alcanzar las metas. Su definición también integra los elementos subjetivos e intangibles, tales como las creencias y los valores de los sujetos que la conforman. En tal sentido, además de una estructura formal, existe una identidad organizacional, la cual ha sido construida socialmente y es actualizada por el accionar de las personas que trabajan en ella. En esa identidad convergen los factores de la cultura corporativa, agregándose el conocimiento, el involucramiento y la aceptación por parte de los sujetos para identificarse y ser parte de la organización (Powell y Dimaggio, 2001). Ahora bien, las universidades se diferencian de otros tipos de organizaciones sociales debido a que sus objetivos organizacionales y la estructura (la división y coordinación del trabajo) se organizan en torno a la producción e intercambio de conocimiento, el cual se convierte en su principal recurso, intangible y cada vez más especializado (Clark, 1991). Para describir las características que distinguen a las universidades como organizaciones, se clasifican los antecedentes de acuerdo a tres perspectivas analíticas. La primera de ellas, se orienta al estudio y descripción de las universidades como un sistema de relaciones ordenadas a diversos fines. Desde este enfoque estructural, se analizan sus funciones, su organización académico-administrativa, la diferenciación vertical y horizontal de sus estructuras y las diversas formas que adquiere la división del trabajo (Weick, 1976; Clark, 1991; Hall, 1996). La segunda, está conformada por aquellos trabajos que se centran en el análisis de la cultura organizacional. Desde allí, indagan acerca del clima de trabajo, las creencias, las representaciones de los administrativos y académicos y cómo se componen las diversas culturas disciplinares (Biglan, 1973a, 1973b). Finalmente, una tercera perspectiva es la micro-social, vinculada a los procesos políticos, la cual analiza cómo se organiza la distribución del poder y las formas que adquiere el liderazgo y la participación de los distintos actores que componen a las organizaciones en los procesos de tomas de decisiones

(Baldrige et al., 1977; March y Olsen, 1993).

Cada enfoque teórico, si bien gana en precisión, reconoce ciertos límites propios de su encuadre (Lahire, 2006). Un trabajo comparativo e integrador de sus aportes permite configurar categorías analíticas y esquemas interpretativos. A continuación se resumen los conceptos más relevantes de estas tres perspectivas (estructural, política y cultural).

La perspectiva estructural en el análisis de las universidades: la organización como un sistema de relaciones ordenada a diversos fines

La estructura formal de una organización es el organigrama que divide y coordina las responsabilidades y funciones de los agentes y distribuye la autoridad, conforme a los fines organizacionales. Es decir, ordena las acciones comunes de todos los actores que participan de los intercambios inherentes a su funcionamiento. Para Weber (1947) esta es la principal característica de tipo ideal de burocracias modernas. Las burocracias se conforman con un grupo de personas que persiguen objetivos comunes y que se agrupan para su logro eficiente, ordenadas por un principio de "racionalidad". Esto diferencia a una burocracia de cualquier otra agrupación basada en principios informales tales como amistad, afinidad, familiaridad, etc. Una burocracia, en su definición tradicional, incluye una jerarquía de autoridad, autoridad limitada, división de labores, participantes técnicamente competentes, procedimientos para el trabajo, reglas para los ocupantes de los puestos, y, por último, compensaciones diferenciadas (Weber, 1947). La estructura formal de una organización contiene la delimitación de sus objetivos, el diseño de la estructura jerárquica y de autoridad, así como todas aquellas políticas plasmadas en los documentos organizacionales tendientes a la formalización y normalización de los procedimientos, funciones, incentivos, etc. Por lo mismo, constituye el armazón sobre el que cual se construye toda la dinámica de una organización, de cualquier tipo. Se expresa en el marco normativo y se representa generalmente mediante un organigrama, el cual implica tanto la diferenciación y especialización de las tareas y actividades, así como los mecanismos necesarios para la integración y coordinación de las mismas. Por ello, su definición debe incluir, al menos, cuatro elementos básicos: a) los procesos formales de división y coordinación de tareas y de división del poder, b) los canales de centralización-descentralización de las actividades y/o de los procesos de toma de decisiones, c) un ámbito de seguimiento y control de las

actividades de la organización, y d) la estandarización de procesos que garantizan la continuidad organizacional en el tiempo (Mintzberg, 1984; Durand, 1997).

En suma, la estructura de una organización tiene tres funciones básicas: 1) diseñar los productos organizacionales y delimitar los objetivos para alcanzarlos, 2) minimizar, o regular, la influencia de los comportamientos individuales dentro del sistema, alineando las acciones conjuntas a los objetivos de la organización; con ello, asegurar que los individuos se ajusten a los fines de la organización y no viceversa, y 3) constituirse como el ambiente en donde se ejercita el poder, se toman las decisiones (regulando el flujo de la información que entra y sale) y se desarrollan todas las actividades. Es decir, conformarse como arena para todas las acciones organizacionales (Hall, 1996). La tabla 1, a continuación, resume e integra estos elementos. Presenta las estructuras formales significativas y su relación con los procesos y componentes, que articulan las actividades de una organización.

Tabla1. Estructuras y procesos en la organización

ESTRUCTURAS	CONTENIDO DE LOS PROCESOS	RELACIÓN ENTRE LOS COMPONENTES	MODELOS FORMALES
OBJETIVOS Y METAS	Planeamiento	Ordenamiento entre medios y fines	Proyectos
	Acción correctiva		Control presupuestario
INFLUENCIA	Autoridad	Compromiso	Sociograma
	Poder	Conveniencia	Jerarquías
	Liderazgo	Adhesión	Matriz de interacción
DECISIONES	Definición de los problemas	Criterios comunes para elecciones individuales	Rutinas Investigación
	Análisis y selección de alternativas	Órdenes de preferencia	operativa Control de gestión
COMUNICACIÓN	Transmisión y recepción de mensajes	Interpretación de los contenidos el mensaje	Diseño de las redes, canales y medio de comunicación
OPERATIVA (Instrumental)	Producción Finanza Comercialización	Técnica Funcional Asesora	Organigrama Manual de Trámite Procedimientos
INFORMACIÓN	Procesamiento de datos	Datos de entrada	Diagrama de lógica
		Transformación	Manual de sistemas
		Información de salida	Programas
SOCIAL	Conductas asociadas con la creación y mantenimientos de grupos de trabajo	Rol organizacional	Organización adoptada por los grupos primarios
		Pautas de interacción	
		Sistema de valores	

Fuente: Etkin (1978).

La estructura formal de las universidades

La estructura de la universidad se define con ciertas particularidades que la caracterizan y al mismo tiempo la diferencian de la estructura de cualquier otro tipo de organización. Como para el resto de las organizaciones, es el escenario en el cual se articulan las tareas y las personas, se desarrollan las actividades de intercambio de conocimiento y donde se ejerce poder, autoridad y liderazgo. No obstante, se distingue por ser particularmente compleja en su organización y por tener un acoplamiento débil entre sus componentes (Weick, 1976). Esta complejidad está dada por a) la ambigüedad y variedad de los objetivos que una universidad posee como organización, b) la gran diferenciación horizontal y vertical en su interior y c) la intangibilidad de su principal recurso, el conocimiento (Clark, 1991). En cuanto a la variedad de sus objetivos, generalmente se asume que los objetivos de las universidades son aquellos que se expresan explícitamente en sus estatutos y se refieren a las actividades clásicas que han caracterizado el trabajo académico. Ellas son la enseñanza, la investigación y la extensión (Blau, 1973; Farnham, 1999; Albatch, 2004; Schwartzman, 1993). Estos objetivos implican la formación de profesionales para el mercado de trabajo, la formación de científicos y la producción de conocimiento, así como brindar servicios de consultoría, asistencia técnica, y transferencia de conocimientos y tecnológica a la comunidad y al sector productivo (García de Fanelli, 2005).

Respecto a la gran diferenciación horizontal y vertical en su interior, las universidades agrupan especialidades que se presentan como subsistemas que concentran paradigmas de desarrollo disciplinar y producción de conocimiento científico y que, por lo mismo, tienden a la fragmentación y diferenciación dentro del sistema que conforma la universidad como un todo. Los académicos son especialistas que no se limitan al trabajo en el sistema conformado por la estructura de cada organización, sino que se insertan en una estructura disciplinar más amplia, de alcance internacional con la cual se identifican y de la cual participan en el intercambio de conocimiento. Y, contrariamente, a nivel de las instituciones, los distintos campos disciplinares adoptan cierta autonomía operativa en el funcionamiento real. Sumado a esto, tal como se fue dando el desarrollo de la producción de conocimiento científico, podemos encontrar diferencias importantes en cuanto a la forma de dividir y coordinar el trabajo académico dentro de cada subsistema disciplinar. En

síntesis, el centralismo de la disciplina, al mismo tiempo que moldea la profesión académica, afecta su organización. Además, la transmisión y producción del conocimiento, por ser un recurso intangible, son actividades difíciles de sistematizar mediante estructuras racionales de medios a fines (Clark, 1991).

Se suma un cuarto elemento que complejiza la organización de la estructura de las universidades, vinculado a la perspectiva política del análisis y es lo que Baldrige et al. (1977) ha denominado *environmental vulnerability* (vulnerabilidad ambiental). Si bien las universidades, desde su creación, se han conformado como organizaciones autónomas para el cumplimiento de los objetivos de conservación, transmisión y creación del saber, su grado de autonomía está *vis-a-vis* con su relación con el medio-ambiente, lo cual será un factor determinante para su gestión. Las universidades, por su función social, de un lado, y por la regulación más o menos directa de quienes participan del financiamiento de sus actividades, del otro, están en el medio de un continuo que va desde organizaciones más o menos “independientes” a organizaciones con mayor dependencia de otras instituciones.

Los modelos típicos de estructura formal: el modelo de cátedras y el modelo departamental

Las primeras universidades europeas de la edad media fueron creadas bajo un modelo centrado en las profesiones y en el estudio de materias de conocimiento que se concentraban en cuatro facultades: leyes, teología, medicina y filosofía. Esta organización se encontró posteriormente presente en el modelo napoleónico (Dressel y Reichard, 1970). Por otro lado, hacia 1860, en Estados Unidos surgió una nueva forma de organización de las universidades. Allí se formaron los departamentos académicos, los cuales agrupaban a los profesionales que se especializaban en los distintos campos de saber que conformaban las grandes disciplinas, con el objetivo de conformar un cuerpo de especialistas y promover entre ellos el intercambio curricular y la actualización y la investigación interdisciplinaria. Fue la misma producción de conocimiento, cada vez más especializado, la que dio impulso al desarrollo de las ciencias e influyó en que los límites entre las diversas disciplinas sean tenues provocando una necesaria y progresiva diferenciación disciplinar, un mayor fraccionamiento del trabajo y la conformación de estructuras organizacionales cada vez más complejas y menos acopladas

(Meneses, 1971). Así, frente al panorama de diversificación de las ciencias y de división e integración simultánea de los campos disciplinarios, se fueron consolidando dos formas básicas de estructurar a las universidades. Las universidades europeas y de América Latina conservaron, en su mayoría, la organización tradicional de facultades integradas cada una por distintas profesiones o carreras, compuestas por cátedras, mientras que las universidades norteamericanas, generaron un modelo de estructura orientada a la especialización de conocimiento e investigación, que se caracterizó por adoptar una forma departamental. No obstante, en América Latina luego de la Segunda Guerra Mundial comenzó a extenderse la influencia económica, ideológica y política de los Estados Unidos (Follari y Soms, 2006) que llevaron a que algunas universidades de la región implementaran procesos de departamentalización, imitando el esquema norteamericano de organización, atribuyendo al modelo departamental propósitos reparadores de las deficiencias de las instituciones universitarias.

Tabla 2. Diferencias formales entre el modelo de estructura por facultades y el modelo por departamentos

Estructura académica por facultades	Estructura académica departamental
La facultad es la unidad académica responsable de las carreras que agrupa. Funciona con una administración independiente dentro de la universidad.	El departamento es la unidad responsable de las actividades dentro de un campo de estudio. La administración es central. Reúne una comunidad de profesores, en un campo especializado del conocimiento: la disciplina.
Cada facultad imparte todos los cursos de sus carreras, aunque pertenezcan a distintas áreas.	El departamento dicta los cursos de su campo de estudio para todas las carreras de la universidad. Los alumnos completan su carrera atravesando materias por distintos departamentos.
Cada facultad está dirigida por consejo directivo, un decano y los directores de carreras. El decano es la figura con mayor autoridad. La autoridad está centralizada en la figura de los directores de carrera	Cada departamento es dirigido por un director, y cada carrera por un director de carrera. En cada departamento hay "áreas disciplinares", lo cual suma la figura del director de área. La autoridad es distribuida y las decisiones son discutidas entre todos los integrantes del departamento.
Las cátedras son las unidades básicas operativas: los docentes ingresan por concurso a una cátedra, con una jerarquía académica. Realiza su carrera académica dentro de la cátedra.	El departamento es la unidad básica operativa. Los docentes ingresan por concurso a un departamento, imparte cursos e investiga dentro de éste. Su carrera académica se da en el departamento.
Los planes de estudio de las carreras se componen mayormente de asignaturas obligatorias con un bajo de materias optativas.	El alumno puede seleccionar, dentro de opciones limitadas, los cursos que desea tomar para completar su plan de carrera (sistema de créditos).
Pueden multiplicarse los mismos cursos en las distintas carreras.	Evita multiplicaciones innecesarias de los mismos cursos.

Fuente: Dressel y Reichard, 1970; Meneses, 1971; Castrejón Diez, 1975; Zamanillo, 1980; Follari y Soms, 2006; Entrevistas a informantes claves.

No obstante, pese a los intentos de departamentalización, en la mayoría de las universidades de América Latina persiste el modelo de organización académica de facultades y cátedras u otras estructuras híbridas, que combinan elementos de ambos modelos. Aunque la estructura departamental se asume como un ordenamiento más “flexible” que la estructura de facultades y cátedras, la misma no es una solución per se a los desafíos que impone el contexto moderno a las típicas universidades tradicionales masivas de América Latina (Follari y Soms, 2006). La tabla 3 resume un conjunto de problemas que los mismos antecedentes señalan como potenciales en la organización por facultades y en la organización departamental.

Tabla 3. Potenciales problemas de los modelos de estructuras formales

Estructura por facultades	Estructura departamental
El decano de la facultad no es experto en todas y cada una de las carreras que la componen, lo que puede ser un problema para tomar decisiones adecuadas en torno a actividades de enseñanza, investigación y extensión vinculadas a la especificidad de las disciplinas.	Los jefes de departamentos son expertos en la disciplina que agrupan, favoreciendo las decisiones vinculadas a las actividades de investigación, enseñanza y extensión. Empero la descentración del poder y la autonomía departamental puede debilitar la autoridad central para la toma de decisiones de gestión y planificación institucional.
La estructura es rígida y dificulta la comunicación de profesores y estudiantes de otras áreas de la misma institución, como también la colaboración entre profesores de una misma área o disciplina porque se encuentran en diferentes facultades. Por las mismas razones, se dificulta la revisión y articulación de planes de estudio.	La estructura es más flexible para el intercambio entre docentes de las mismas disciplinas lo que favorece la revisión de planes de estudio, empero, los departamentos pueden llegar a transformarse en rígidos, aislados y centrados en sí mismos, funcionando operativamente y dispersos de la unidad organizacional. Más aún, aquellos que consiguen mayor financiamiento por fuera.
Los profesores de una misma facultad cultivan especialidades distintas, imparten materias diferentes, y muchas veces, ejercen profesiones variadas. Todo esto dificulta el establecimiento de líneas comunes de investigación vinculadas a las disciplinas.	La especialización puede amenazar la unidad del conocimiento. Los docentes se especializan en los contenidos de los cursos que dictan pero no conocen las especificidades de las distintas carreras en las que enseñan, lo que plantea un problema didáctico.
Los profesores concursan un cargo de una categoría y dedicación para una cátedra. La estructura vertical de la cátedra se cristaliza y los docentes no pueden ascender por la escala jerárquica en su carrera.	Los docentes no concursan para una cátedra sino para cursos del departamento. La estructura de categorías y dedicaciones académicas se difumina porque aparecen los profesores “a cargo” de los cursos. Demanda estructuras de salarios descentralizadas.
Históricamente existieron facultades más politizadas, con fuerte presencia de organizaciones gremiales, con mayor poder de influencia en las decisiones institucionales.	Los departamentos con más recursos financieros son los que se transforman en bloques políticos y sociales con mayor poder de influencia en las decisiones institucionales.

Fuente: Dressel y Reichard, 1970; Meneses, 1971; Castrejón Diez, 1975; Zamanillo, 1980; Durand, 1997; Follari y Soms, 2006.

Si bien la perspectiva estructural es la más desarrollada dentro de la teoría de las organizaciones, se destaca una limitación de su análisis: otorga una prioridad lógica a la interacción entre los componentes del sistema, más que al estudio de las acciones individuales. Empero, más allá de la existencia de un conjunto de normas formales, también las prácticas “informales” denotan procesos estructurantes al interior de las organizaciones sociales. Estos procesos informales exceden lo dispuesto por la normativa y funcionan también a modo de restricciones del comportamiento para los actores (North, 1991). En línea con ello, para completar el análisis, a continuación se presenta el enfoque cultural del estudio de las universidades como organizaciones.

La perspectiva cultural en el estudio de las organizaciones: Identidad, creencias y valores

La perspectiva que indaga sobre los factores culturales de las organizaciones y sus impactos en el funcionamiento surgió con el impulso de la idea de que los comportamientos no regulados de los sujetos, es decir, informales, tienen alto alcance en la forma en que se constituye la dinámica de las organizaciones. Existe un antecedente clave para el desarrollo de esta perspectiva que es la investigación de Mayo (1972), quien analizando los comportamientos de los trabajadores en una fábrica, concluyó que el grupo al cual pertenecen los individuos y su ambiente, incide significativamente en la percepción que los trabajadores tienen acerca de los aspectos objetivos de la organización, sus acciones y el rendimiento en el trabajo. Este antecedente pionero dio origen a una vasta línea de investigación acerca de los grupos, y a una serie de definiciones de la cultura organizacional.

En general, la cultura de una organización se define como un patrón de supuestos básicos que los sujetos pertenecientes a ella han inventado, descubierto o desarrollado a través del aprendizaje para tratar con sus problemas de adaptación externa e integración interna. Este patrón se legitima como válido porque ha funcionado de forma exitosa durante la vida de la organización. Por ello, sin ser un ideal, ni algo abstracto, es enseñado a los participantes de la estructura como la manera real y correcta de percibir, pensar y sentir con relación a dichos problemas. En suma, la cultura se define como un sistema de significados compartidos y tácitos, que representan la forma en que los agentes de la organización perciben, piensan y reaccionan ante los diferentes contextos. Les permite obrar de conformidad con las

normas y expectativas del grupo, generando sentido y legitimación en las acciones y fortalece el sentimiento de pertenencia e identificación, así como su diferenciación con otras organizaciones (Schein, 1992).

Algunos autores neoinstitucionalistas (Powell y Dimaggio, 2001) destacan que las organizaciones que logran incorporar los elementos del contexto institucional o cultural tales como las reglas, creencias, ideologías y requerimientos sociales, adquieren legitimidad y por lo tanto se mantienen con vida. Para enfrentar los retos que ello conlleva, la cultura se sustenta, de acuerdo con Hatch (1997) en cuatro elementos: los artefactos, los valores, los supuestos y los símbolos. Estos elementos pueden ser más o menos subjetivos (símbolos) u objetivos (artefactos). De todas formas, no están aislados, sino entrelazados entre sí. El peso de la cultura en el obrar de los actores dentro de una organización es muy fuerte ya que determina las acciones de las personas, aún aunque ellas no puedan ser conscientes de la misma en sus pensamientos, reflejando las estrategias, estructuras y sistemas de su funcionamiento real. Es lo que Clark (1972) ha denominado en su artículo clásico como “saga”. La saga es una construcción colectiva de los logros de una organización, en base a la comprensión de los sentimientos vinculados a las hazañas y al cumplimiento de los objetivos comunes y de los valores dominantes de los dirigentes. La saga se construye en la historia de la organización, ofreciendo fuertes lazos normativos dentro y fuera de la misma y encarnándose en las prácticas. También se refiere a la historia de la organización en sí misma. Esta historia incluye una secuencia de eventos, la interacción entre los participantes, y la interpretación escrita o hablada de la misma. Para sostenerla el elemento de la fe es crucial porque le otorga “identidad” a los que conforman el grupo. El autor agrega que el estudio de las sagas es importante, en la medida en que da cuenta de aquellas dimensiones no estructurales, ni racionales de la vida de las universidades.

La cultura de las universidades: el problema de las disciplinas

Al estudiar los aspectos culturales de las universidades, se debe considerar, en primer lugar, que las mismas son organizaciones profesionales, cuyos principales actores son los docentes, quienes se agrupan en disciplinas académicas que se caracterizan por tener culturas diversas. Entre los principales antecedentes del estudio de las culturas disciplinares se encuentran los trabajos de Becher (1982), Biglan (1973a, 1973b), Masland

(1985), Tierney (1988), Peterson y Spencer (1990) y Churchman (2006).

Mientras que las disciplinas académicas pueden compartir un ethos común, el respeto de los conocimientos y de la investigación intelectual, al mismo tiempo, las diferencias entre los grupos disciplinares son muy amplias. Anthony Biglan desarrolló un modelo de diferenciación de las disciplinas, conocido como "Modelo de Biglan". El autor, mediante un estudio basado en las respuestas de los profesores de una gran universidad pública de EEUU y un colegio privado de artes liberales, fundamentó diferencias sistemáticas en los patrones de comportamiento de los profesores con respecto a los compromisos con la docencia, la investigación, las actividades de servicio y extensión, la producción de publicaciones y la conectividad social de acuerdo a la disciplina de pertenencia. Este autor elaboró una taxonomía identificando tres dimensiones relevantes dentro de la conformación de las disciplinas académicas:

- a) El grado en que existe un paradigma, la conformación de un corpus teórico y metodológico dentro del campo disciplinar. Aquí señaló dos estados: a) el paradigmático o b) pre-paradigmático, diferenciando así las disciplinas duras versus las disciplinas blandas.
- b) El grado en que la materia de estudio se aplica en la práctica, diferenciado el conocimiento teórico puro vs. el conocimiento aplicado, la investigación pura vs. la investigación aplicada.
- c) La vinculación de la disciplina con el estudio de la vida versus el estudio de los sistemas no vivos (*nonlife sciences*).

Cruzando estas tres dimensiones en las distintas disciplinas, las ciencias naturales y físicas son las que están delineadas con mayor claridad como paradigma en la forma dura, por tener construidos corpus de conocimientos sólidos. En contraste, las ciencias sociales y humanidades son consideradas disciplinas "blandas" por estar menos desarrolladas como paradigmas, lo que implica un bajo consenso respecto de cuáles serán las bases de conocimientos y los modos de investigación válidos.

El derecho, la educación y las ingenierías son ejemplos de disciplinas aplicadas que trabajan en la producción de conocimientos teóricos estrechamente vinculados a su utilidad y aplicación práctica. Por el contrario,

las disciplinas puras son aquellas conformadas por aquellos campos menos interesados en la aplicación práctica, como las matemáticas, la historia y la filosofía. Finalmente, la biología y la agricultura constituyen las disciplinas de estudio de los sistemas vivos, mientras que los idiomas y las matemáticas ejemplifican disciplinas de estudio de los sistemas no vivos. En base a esta taxonomía, Biglan agrupó treinta y tres campos académicos combinando estas tres dimensiones y llegó a la conclusión de que existe una relación entre éstas combinaciones y las principales actividades y productos de los académicos en cada disciplina. En concreto, estableció que los académicos que pertenecen a las disciplinas que conforman los paradigmas duros mostraron una mayor conectividad en las actividades de investigación y producen más artículos de revistas mientras que aquellos de las disciplinas aplicadas mostraron mayor compromiso con las actividades de servicios y vinculación al campo y publicación de informes técnicos, con una mayor dependencia de la evaluación de los colegas. Por último aquellos académicos que pertenecen al estudio de sistemas vivos mostraron mayor tendencia al trabajo en grupo con estudiantes de posgrado y un menor compromiso con la enseñanza¹.

Este modelo clásico fue retomado por el autor en varios estudios posteriores, los cuales equipararon el esquema propuesto con aspectos tales como patrones de salarios, distribución del tiempo hábil, evaluación del profesorado. Asimismo, el modelo de Biglan sirvió como principal antecedente a la clasificación de las culturas disciplinares establecida por Becher (1982).

La perspectiva cultural destaca la importancia de incorporar al estudio de las organizaciones los efectos que producen las creencias compartidas en las acciones individuales y grupales. No obstante, las otras perspectivas han demostrado que la cultura de una organización se actualiza y reproduce no sólo en el marco de una estructura formal, sino también dentro de una arena política, en la que hay sujetos con mayor dominio simbólico, capital político y económico y, por lo mismo, con mayor capacidad para lograr los significados.

La perspectiva política: universidad, organización y poder

En último lugar, se presenta un grupo de antecedentes que analiza el funcionamiento de las organizaciones desde las consideraciones de la micropolítica. Como se ha señalado, las estructuras formales de las organizaciones no sólo delimitan los campos de acción, sino que abren los

espacios posibles (arenas) para las interacciones entre los actores. Estos intercambios, sean de tipo social, político o económico, constituyen procesos formales (ej: elección de autoridades) e informales al interior de las organizaciones (March y Olsen, 1993, North, 1991). Estos procesos informales también tienen, en el tiempo, características estructurantes.

En la perspectiva política, la dinámica de una organización se configura en torno a un juego de poder en el que participan diversos jugadores (actores) que interactúan con un objetivo común (Mintzberg, 1992). Se define el poder como la capacidad de “afectar” en el comportamiento de una organización, y los actores que participan de esta dinámica son los “agentes con influencia” (o stake-holder). Desde aquí, para conocer el funcionamiento real de las universidades, se torna relevante distinguir quiénes son los agentes con influencia que participan en los procesos de decisiones e intercambios políticos, qué necesidades quiere satisfacer cada uno, y de qué manera ejercen el poder para lograrlo.

En este último sentido, en cuanto al ejercicio del poder, Mintzberg (1992) expone la clásica “Teoría de Hirschman” quien señaló que en cualquier sistema en el que estén interactuando los participantes tendrán tres opciones:

- 1.- La denominada “lealtad”: Implica quedarse en el sistema, adaptándose y contribuyendo con él de la manera esperada.
- 2.- La denominada “salida”: Hace referencia a la decisión de marcharse, abandonar el sistema (“*tomar las de Villadiego*”).
- 3.- La denominada “voz”: Alude a la opción que tienen los actores de quedarse en el sistema, pero no de forma adaptativa, sino tratando de cambiarlo (“*mejor luchar que rendirse*”).

Para que un participante se convierta en un “agente con influencia” debe elegir la opción *voz*. Esta es la opción “política” por excelencia porque en la política, la *salida* históricamente se ha considerado como una desertión o traición. En contraposición, la opción *salida* es la que pertenece al mundo de la economía en cuanto opera con una lógica que indica que si un cliente, o empleado, no está contento con la organización se marcha a otra. También puede pasar que los participantes sean obligados a tomar la opción *voz* por la incapacidad de *salir*. O también pongan en juego *salidas temporales* a un conflicto como puede ser, por ejemplo, la huelga.

“Recurrir a la opción voz en lugar de marcharse, representa un intento de cambiar las prácticas, las políticas y los resultados de la organización. La opción voz se define en este contexto como cualquier intento que se haga para promover algún cambio, en lugar de limitarse a huir, una conducta bastante objetable, por cierto.” (Hirschman, 1970, en Mintzberg, 1992).

En otro sentido, cabe señalar que un agente logra poder dentro de una organización cuando puede captar y resolver algún punto débil en el sistema. En la dinámica de una organización esta debilidad se manifiesta como una *necesidad* o *incerteza*, que se transforma en una dependencia hacia el/los individuo/s que podrían resolverla. Para Crozier (1970, en Mintzberg, 1992) existen cinco “fuentes” de poder, las tres primeras consideradas “primordiales”. Ellas son: a) poseer el control de un recurso, b) poseer el control de una habilidad técnica, c) controlar un cuerpo de conocimiento que sea de gran importancia para la organización, d) prerrogativas legales que garantizan cierta forma de “poder formal”, o d) tener acceso a los agentes que poseen alguna de las otras cuatro fuentes. Empero no cualquier recurso, habilidad técnica o conocimiento se transforma en fuente de poder. Para ello, debe ser esencial para el funcionamiento de la organización, o bien estar concentrado en manos de una persona o un pequeño grupo, es decir, ser escaso y, por último, insustituible.

La centralización del poder y la toma de decisiones

La forma en que se distribuye el poder en una estructura es definida como centralización (Hall, 1996). La centralización determina quién/es concentra/n el poder en una organización, con el derecho a tomar qué clases de decisiones y en qué momento. Es uno de los mejores métodos para resumir toda la idea de estructura de poder de una organización. Hay una alta centralización cuando las políticas institucionales están concentradas en la cima de poder. En cambio, hay una baja centralización cuando las decisiones se toman de forma colectiva y democrática².

La centralización es constituyente de la estructura, al mismo tiempo que constituida. Se entiende como constituyente porque las decisiones del poder central generan acciones en tanto, en la dinámica normal de una organización, los actores cumplen con las reglas establecidas por el poder central. Al mismo

tiempo está constituida ya que está sujeta a cambios en el transcurso del tiempo, acorde a que ganen o pierdan poder ciertos grupos o individuos (Hall, 1996).

Las coaliciones y el conflicto organizacional

Los actores empoderados, vinculados al funcionamiento de las organizaciones, se reúnen en lo que Mintzberg (1992) ha denominado “coaliciones”, a fin de alcanzar metas comunes. Estas coaliciones de intereses pueden sostener o bien destruir una organización. En ellas los sujetos negocian la distribución del poder que las constituye como sistemas de poder con cierta estabilidad y permanencia.

Las coaliciones pueden ser internas o externas. Generalmente la presión de los grupos políticos internos limitan la capacidad de decisiones de la autoridad formal, lo cual dificulta la gestión y obliga a las negociaciones. Lo mismo pasa cuando los grupos externos ejercen influencia en la dinámica, como puede ser por ejemplo un sindicato docente, o las decisiones tomadas en el marco de un grupo de autoridades formales³.

El análisis de las coaliciones se torna relevante considerando que, como demostraron March y Simon (1987), las personas le otorgan un valor a sus propias relaciones en referencia con el valor que otras personas le asignan a ellas mismas. Esta importancia del “valor asignado por los otros” puede llevar, incluso, a que un sujeto acepte “otros objetivos” como personales. Para los autores la identificación de un sujeto con “otros objetivos” se puede analizar en cuatro sentidos: la identificación *fuera de la organización*; con la *organización*; con el *trabajo*; o con el *grupo*.

Es decir, en una organización puede ocurrir que los fines/motivaciones de un individuo coincidan, o no, con los de la organización, los de un determinado grupo de personas dentro de ella, con su tarea asignada, con ninguno de ellos, o, finalmente, que tenga alguna coincidencia parcial. Pueden existir conflictos cuando los fines de los individuos, de los grupos, o de la organización son múltiples y variados. También cuando un individuo forma parte de varios grupos, o bien de grupos muy cohesivos (closure), los cuales tienen mucha incidencia en el comportamiento de sus integrantes. El análisis de estos conceptos es importante para comprender las raíces de los conflictos políticos en las organizaciones, como se desarrolla a continuación.

El trabajo y el conflicto en las organizaciones

Es inevitable que exista cierta incongruencia (básica) entre las necesidades y/o motivaciones de un sujeto, trabajador, y los requerimientos de una organización formal. Esta incongruencia pueda estar dada por las mayores o menores oportunidades del despliegue de la carrera, por las exigencias de las tareas, por las responsabilidades asignadas, por los valores de la cultura, entre otros aspectos. Esto es lo que Argyris (en Solana, 1994) ha denominado “principio de incongruencia”, el cual es considerado como el “gatillo” del conflicto organizacional. La hipótesis básica de Argyris sugiere que la existencia de una incongruencia entre las motivaciones de los trabajadores y los requerimientos de una organización (universidad) se origina porque los sujetos observan que sus posibilidades de auto-realizarse está lejos de lo que la organización le permite en determinado momento particular. Sienten que su potencial de desarrollo personal y profesional está coartado, ya que sus comportamientos están fuertemente influenciados y delimitados por una estructura. La aparición de este tipo del conflicto es importante, en cuanto que atenta contra el adecuado funcionamiento de la organización ya que origina que los trabajadores rindan muy por debajo de su potencial mostrándose pasivos, dependientes y orientados al corto plazo. En suma, el resultado directo del principio de incongruencia es la existencia de un sentimiento de frustración respecto de la concreción de los objetivos personales en el corto plazo. Lo común, frente a este conflicto básico, es que los individuos negocien la realización de la totalidad de sus motivaciones personales -las cuales ahora se acotan a las exigencias vinculadas a su puesto de trabajo- a cambio de compensaciones, generalmente de tipo económico. Sin embargo, la efectividad de estas recompensas monetarias varía de un individuo a otro.

En el estudio de las universidades como organizaciones, el enfoque político clásico ha demostrado que las universidades pueden ser estudiadas como sistemas políticos, en los cuales convergen grupos de interés, dinámicas y conflictos similares a otros sistemas políticos sociales. Este modelo afirma que las acciones institucionales son el resultado de procesos políticos que las orientan. Empero, no todos los participantes están involucrados en estos procesos, sino que generalmente el poder se concentra en pequeños grupos o elites que gobiernan por un tiempo suficiente las mismas (Clark, 1991). Las universidades, como otras organizaciones sociales, están caracterizadas por

la fragmentación en diversos grupos de interés que tienen objetivos y valores, a veces, contrapuestos. Cuando los recursos son abundantes y las organizaciones funcionan bien, los conflictos entre estos grupos son mínimos. Sin embargo, cuando comienzan las presiones, escasean los recursos, o algún grupo quiere imponerse, los conflictos entre ellos afloran. Esto no implica una visión negativa del conflicto sino que, contrariamente, supone que el conflicto es natural a la dinámica de las mismas y opera como un factor significativo para promover los cambios (Baldrige et al., 1977).

Una de las dificultades que se reconocen para la gestión de las universidades de algunos países de la región de América latina, es el alto grado de politización, en un sentido ideológico-partidista, de las actividades académicas (Altbach, 2004). Comparativamente, en los países nórdicos la norma es el concepto de un gobierno compartido, en el que el profesorado es sólo una parte de la estructura de gobierno de las universidades. En varios países, el poder de los académicos se ha visto mermado a medida que aumentan las exigencias de responsabilidad y el control de cuentas desde y hacia las universidades⁴. Sin embargo, en esos países, los académicos siguen teniendo control sobre la definición de los aspectos claves de los planes de estudio, la contratación de nuevos miembros del personal académico, las cuestiones relacionadas con la evaluación de pares, entre otros temas similares. Contrariamente, según Altbach (2004) en las universidades de la región se reconoce una fuerte burocracia y politización de todas las actividades académicas, lo cual va en detrimento de la mejora. Existen elites que juegan un papel directo como foco de activismo político de los estudiantes, de perspectivas disidentes, y de movilización de actividades de oposición. Todo lo cual va en detrimento de la supremacía de los valores y de las normas académicas en la educación superior.

Para el caso de los docentes universitarios, las investigaciones del campo han permitido desarrollar una hipótesis que indica que existen otras motivaciones, de tipo simbólicas que compensan el malestar devenido de las pocas posibilidades de carrera y la falta de incentivos económicos de los trabajadores docentes, a punto tal de que se adaptan y aceptan trabajar en malas condiciones, con infraestructura deteriorada, falta de recursos, de beneficios laborales, horas extras de dedicación, e, incluso, ad honorem. Estas compensaciones son aquellas de tipo simbólico, tales como el prestigio, el

reconocimiento de los alumnos o de grupos profesionales (Altabach, 2004; Stromquist, 2009; Claverie, 2012).

Conclusiones

Se definieron tres perspectivas del análisis organizacional de las universidades: la estructural, la cultural y la política. En base a los aportes, se ha construido un modelo teórico-analítico, conformado por un set de conceptos teóricos/interpretativos sobre la universidad como organización.

Gráfico 1. Modelo teórico analítico de las universidades como organizaciones



Fuente: Elaboración propia.

El análisis estructural describe los lineamientos formales establecidos en el marco normativo de una organización que ordenan los procesos orientados al cumplimiento de sus objetivos. Sus aportes definen a las universidades como organizaciones con estructuras particularmente complejas y débilmente acopladas por la cantidad y variedad de sus objetivos y por tener como principal recurso al conocimiento, el cual es intangible. Aunque el análisis estructural es limitado, en cuanto no comprende las interacciones que

proviene de los intercambios de los actores en la dinámica de la organización, su aporte es clave para definir la arena sobre la cual se desarrollarán esos intercambios.

Por otro lado, el análisis cultural comprende cómo los sujetos de una organización perciben, sienten y recrean los artefactos, valores, símbolos y significados de la cultura en la cual están insertos. La cultura se aprende y reconstruye en la historia de una organización, ofreciendo fuertes lazos normativos (más allá de los lineamientos formales) que se encarnan en las prácticas. Para el caso de las universidades, existen diversas culturas que coexisten en su interior, marcadas por las distintas disciplinas, y la cada vez mayor especificidad del conocimiento. Además, los académicos de las distintas disciplinas tienen diversos usos, costumbres, motivaciones, intereses y demandas hacia la organización.

Finalmente, la perspectiva política analiza cómo los intercambios entre actores con diferente cuota de poder, sean de tipo social, político o económico, constituyen procesos informales en el interior de las organizaciones, los cuales tienen, también, características estructurantes. Este enfoque se centraliza en los intereses de los sujetos, los grupos y su capacidad política (es decir de acción) dentro de la dinámica de la organización. En suma, comprender los comportamientos sociales implica incorporar una mirada política de los procesos de intercambio entre actores y grupos con diferentes intereses y poder.

Se sostiene que las tres perspectivas en su conjunto otorgan un set de conceptos que, articulados, sirven como marco teórico para el estudio del funcionamiento real de las universidades como organizaciones sociales y sus problemas de gestión.

Bibliografía

Altbach, Phillip (Editor), (2004). *El Ocaso del Gurú. La Profesión Académica en el Tercer Milenio*. México. Universidad Autónoma Metropolitana.

Baldrige, Victor; Curtis, David; Ecker, Goerge y Riley, Gary (1977). Diversity in higher education: professional autonomy. *The Journal of Higher Education*, 48(4), 367-388.

Becher, Tony (1989). *Academic Tribes and Territories: Intellectual Enquiry and the Cultures of the Disciplines*. Bury St. Edmunds, Eng. Society for Research

into Higher Education, Open University Press.

Biglan, Anthony (1973a). The Characteristics of Subject Matter in Different Academic Areas. *Journal of Applied Psychology*, (58)3, 195-203.

Biglan, Anthony (1973b). Relationships between Subject Matter Characteristics and the Structure and Output of University Departments. *Journal of Applied Psychology*, 57(3) 204-213.

Blau, Peter (1973). *The Organization of Academic Work*. Nueva York. Wiley.

Castrejón Diez, Jaime (1975). El proceso de departamentalización. *Revista de la Educación Superior*, IV(15), 1-9, julio-septiembre.

Clark, Burton (1991). *El sistema de la educación superior. Una visión comparativa de la organización académica*. México. Nueva Imagen.

Clark, Burton (1972). The Organizational Saga in Higher Education. *Administrative Science Quarterly*, 17(2), 178-184.

Claverie, Julieta (2012). *Trayectorias académicas: mecanismos de acceso, permanencia y promoción en la docencia universitaria. Un estudio de caso en la Universidad de Buenos Aires*, Tesis doctoral sin publicar. Universidad de San Andrés, Buenos Aires, Argentina.

Churchman, Deborah (2006). Institutional commitments, individual compromises: Identity - related responses to compromise in an Australian university. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 28 (1), 3-15.

Dressel, Paul Leboy y Reichard, Donald J. (1970). The University department: Retrospect and Prospect. *The Journal of Higher Education*, 14(5), 387-402.

Durand, Julio. (1997). *Dirección y Liderazgo del Departamento Académico en la Universidad*. Pamplona. Eunsa.

Etkin, Jorge (1978). *Sistemas y estructuras de organización*. Buenos Aires. Macchi.

Etkin, Jorge (2006). *Gestión de la complejidad en las organizaciones*. Buenos Aires. Granica.

Farnham, David (Editor) (1999). *Managing Academic Staff in Changing University Systems. International Trends and Comparisons*. Buckingham, GB. The Society for Research into Higher Education & Open University Press.

Follari, Roberto y Soms, Esteban (1981). Crítica al Modelo Teórico de la Departamentalización. *Revista de la Educación Superior*, 10(37), 1-11, enero-marzo.

García de Fanelli, Ana María (2005). *Universidad, Organización, Incentivos*.

Desafíos de la política de financiamiento frente a la complejidad institucional. Buenos Aires. Miño y Dávila editores.

Grediaga Kuri, Rocio (2001). *Profesión académica, disciplinas y organizaciones: procesos de socialización académica y sus efectos en las actividades y resultados de los académicos mexicanos.* México. Biblioteca de la Educación Superior.

Hall, Richard (1996). *Organizaciones: estructuras, procesos y resultados.* México. Prentice-Hall.

Hatch, Mary Jo (1997). *Organization theory: Modern, symbolic, and postmodern perspectives.* Oxford. Oxford University Press.

Hearn, James (2007). Sociological Studies of Academic Department. En Gumpert, Patricia J. (Ed.), *Sociology of Higher Education. Contributions and their contexts.* (pp. 222-265). Baltimore. The Johns Hopkins University Press.

Lahire, Bernad (2006). *El Espíritu Sociológico.* Buenos Aires. Manantial.

Light, Donald Jr. (1974). Introduction: The Structure of the Academic Professions. *Sociology of Education*, 47(1), 2-28, Winter.

March, James y Olsen, Johan (1993). El nuevo institucionalismo: Factores organizativos de la vida política. *Revista Zona Abierta*, 63/64, 1-43.

March, James y Simon, Herbert (1987). *Teoría de la Organización.* Barcelona. Ariel Economía.

Masland, Andrew (1985). Organizational Culture in the Study of Higher Education. *Review of Higher Education*, 8(2), 157-168.

Mayo, Elton (1972). *Problemas humanos de una civilización industrial.* Buenos Aires: Nueva Visión. Citado por: García Álvarez C.M. (2006). Una aproximación al concepto de cultura organizacional. *Univ. Psicol.* 5(1), 163-74, enero-abril.

Meneses, Ernesto (1971). La organización departamental en las universidades. *Revista del Centro de Estudios Educativos*, 3(17), 75-86.

Mintzberg, Henry (1984). *La estructura de las organizaciones.* Barcelona. Ariel Economía.

Mintzberg, Henry (1992). *The strategy process: concepts and contexts.* Englewood Cliffs. Prentice-Hall.

North, Douglass (1991). *Institutions. Journal of Economic Perspectives.* 5(1), 97-112.

Peterson, Marvin y Spenser, Melinda (2006). Understanding academic culture

- and climate. *New Directions for Institutional Research*, 199(68), 3-18.
- Powell, Walter. y DiMaggio, Paul (1991). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago. The University of Chicago Press.
- Schwartzman, Simon (1993). La profesión académica en América Latina. *Grades - Notas para el Debate*, 10(1), 41-58.
- Shein, Edgar (1992). *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*. San Francisco, CA. Jossey-Bassenos.
- Solana, Ricardo (1994). *Administración de Organizaciones*, 1ª reimpr. (1ª edición 1993). Buenos Aires. Editorial Interoceánica S.A.
- Stromquist, Nelly P. (Coord) (2009). *La profesión académica en la Globalización. Seis Países, Seis Experiencias*. México. Asociación Nacional de Universidades e Institutos de Educación Superior.
- Tierney, William (1988). Organizational Culture in Higher Education: Defining the Essentials. *The Journal of Higher Education*, 59(1), 2-21.
- Weber, Max (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*. New York. Oxford University Press.
- Weick, Karl (1976). Educational Organizations as Loosely Coupled Systems. *Administrative Science Quarterly*, 21(1), 1-19.
- Zamanillo, Eleuterio (1980). La Organización Departamental en las instituciones de educación superior. *Revista de Educación Superior*, 9(35), 1-6. Julio-Septiembre.

Notas:

1. Existe un trabajo de tesis doctoral antecedente: Profesión académica, disciplinas y organizaciones, de Rocío Grediaga Kuri (2001) el cual resume una tipología docente conforme a una clasificación por disciplinas.
2. Se debe diferenciar "centralización" de "centralidad". El concepto de centralidad está vinculado al análisis de las redes sociales y se refiere a la posición de privilegio de un individuo, quien es percibido como influyente en el flujo de una red social.
3. Por ejemplo para el caso del sistema universitario, el Consejo Interuniversitario Nacional (CIN), el cual es un Consejo creado en 1985 que nuclea a las instituciones universitarias que, voluntariamente y en uso de su autonomía, se adhieren a él como organismo coordinador de las políticas universitarias. El Consejo es una persona de derecho público no estatal. Tiene como principales funciones la coordinación de políticas universitarias y promoción de políticas y actividades de interés para el sistema público de Educación Superior.
4. Véase el caso de Dinamarca, disponible en Stromquist, 2009.