

---

# EL ANÁLISIS ORGANIZACIONAL Y SU CONTRIBUCIÓN A LA GESTIÓN UNIVERSITARIA

## THE ORGANIZATIONAL ANALYSIS AND ITS CONTRIBUTION TO THE UNIVERSITY MANAGEMENT

---

**Beatriz Checchia** <sup>2</sup>

bec@uade.edu.ar

### RESUMEN

La universidad, por ser una institución histórica, tiene una modalidad piramidal de organización que ha dejado poco margen para el aseguramiento de sus procesos internos en términos de mejora constante. Actualmente, la sociedad demanda nuevas relaciones con el conocimiento y los conflictos reavivan desequilibrios en forma continua. No cabe duda que una universidad, al ser un tipo particular de organización requiere múltiples dimensiones de análisis. En consecuencia, ¿en qué medida puede contribuir el análisis organizacional para mejorar la gestión universitaria del siglo XXI? y ¿cuáles son los elementos clave del análisis organizacional para potenciar el liderazgo y la gestión universitaria? En conclusión, el conocimiento es el único activo que crece con el tiempo y no se desgasta pero que puede desaparecer con las personas, si este no es compartido; por ello es vital liderarlo y gestionarlo, en cualquier tamaño de universidad.

**PALABRAS CLAVES:** Gestión Universitaria, Análisis Organizacional, Liderazgo Educativo

### ABSTRACT

The university, being a historical institution, has a pyramidal form of organization that has left little margin for the assurance of its internal processes in terms of constant improvement. Currently, society demands new relationships with knowledge and conflicts reignite imbalances continuously. There is no doubt that a university, being a particular type of organization requires multiple dimensions of analysis. In consequence, to what extent can organizational analysis contribute to improving university management in the 21st century? and what are the key elements of organizational analysis to promote leadership and university management? In conclusion, knowledge is the only asset that grows over time and does not wear out but can disappear with people, if it is not shared; that is why it is vital to lead and manage it, in any size of university.

**KEY WORDS:** University Management, Organizational Analysis, Educational Leadership

### INTRODUCCIÓN

La universidad, por ser una institución histórica, tiene una modalidad piramidal de organización que ha dejado poco margen para el aseguramiento de sus procesos internos en términos de mejora constante.

---

<sup>2</sup> Coordinadora de Evaluación y Diseño Curricular (Universidad Argentina de la Empresa, Secretaría Académica). Doctora en Calidad y Evaluación de Instituciones, Programas e Intervención Psicopedagógica (Universidad Complutense de Madrid). Magíster en Educación Superior: Gestión y Pedagogía Universitaria (UNESCO-Universidad de Palermo). Licenciada en Psicopedagogía y en Ciencias Pedagógicas (Universidad de Belgrano). Es evaluadora de proyectos a nivel nacional e internacional.

Actualmente, la sociedad demanda nuevas relaciones con el conocimiento y los conflictos reavivan desequilibrios en forma continua.

Asimismo, Duderstadt (2010) afirma que la universidad contemporánea es una de las instituciones sociales más complejas de nuestros tiempos. La importancia de esta institución para nuestra sociedad, sus múltiples actividades y constituyentes, y el carácter dinámico de la sociedad a la que sirve, todo indica la importancia de la gobernanza universitaria y del liderazgo experimentado, responsable e ilustrado de la misma.

Por tales motivos, se recurre al análisis organizacional que, según Mollis (2002), se caracteriza por su énfasis interno y sincrónico, donde se le da prioridad al conocimiento (sobre todo, a la producción del mismo), se analizan con detenimiento los procesos micro, se le otorga relevancia a la diferenciación: se preocupa por las relaciones entre las disciplinas y los académicos, y analiza el sistema de organización interna.

No cabe duda que una universidad, al ser un tipo particular de organización requiere múltiples dimensiones de análisis. Según Rama (2008), las universidades para algunas corrientes no son cuerpos orgánicos como sugiere la corriente del organicismo social, sino que son sistemas complejos donde intervienen elementos simbólicos (conocimientos, creencias), sociales (individuos, grupos corporativos y partidos políticos), estructuras diversas, complejidad de procesos entre los cuales se destacan el currículo y los resultados. Todas las teorías han aceptado la característica propia de las organizaciones universitarias asociada a las especificidades de los campos disciplinarios como unidad base de la estructura.

Según Mintzberg (1991) las organizaciones universitarias son organizaciones burocráticas profesionales cuya estructura se define a partir de una configuración de redes de interrelaciones en las cuales ninguna variable domina a las otras. De esta idea puede desprenderse la importancia del liderazgo, dado que tiene que sostener permanentemente una coherencia interna, fomentar el grado de colaboración de los equipos y facilitar la inserción en los procesos externos.

Es decir, si en una organización universitaria no existe una estrategia claramente definida, el nivel de confusión dispersa las acciones de los diferentes actores claves y se refleja en la falta de la optimización de los resultados. En consecuencia, la falta de consenso en la definición de una estrategia organizacional, afecta la posibilidad de generar planes de acción que garanticen el desarrollo esperado.

10 | En consecuencia, las preguntas que se plantean en el presente artículo son las siguientes:

- ¿En qué medida puede contribuir el análisis organizacional para mejorar la gestión universitaria del siglo XXI?
- ¿Cuáles son los elementos clave del análisis organizacional para potenciar el liderazgo y la gestión universitaria?

## **NUEVA GOBERNANZA Y LIDERAZGO**

Los líderes académicos deben sostener un implacable compromiso con los valores de la universidad y su correspondiente visión y misión. En muchos aspectos, el futuro de la universidad depende de la calidad, del compromiso y de la estabilidad de su liderazgo.

Kehm (2012) afirma que la gobernanza es también una noción frecuentemente recurrida en debates sobre la reforma de las estructuras internas y los procesos universitarios. Mientras la gobernanza de los sistemas está caracterizada por la introducción de nuevas relaciones entre las instituciones de educación superior, el Estado o las autoridades públicas y la sociedad; la gobernanza de las instituciones universitarias aborda los cambios en la distribución del poder en los procesos internos de toma de decisiones. Es decir, la gobernanza y la nueva gestión son parte de la agenda universitaria para modernizar la universidad y hacerla más responsable de las necesidades sociales y económicas en la era de la sociedad del conocimiento.

Para Camou (2001) existen dos niveles en el análisis conceptual de la gobernabilidad. El primer nivel es el nivel jurisdiccional de gobierno, referido a los diferentes ámbitos de ejercicio gubernamental. El otro nivel está referido a la relación entre los sistemas político administrativo (Estado), el sistema económico (mercado) y el sistema sociocultural (sociedad). La noción de gobernabilidad tiene así un carácter multidimensional, asociado a dimensiones constituyentes de la propia noción tales como la legitimidad, la eficacia y la estabilidad. De acuerdo a Echebarría (2004) el análisis institucional adquiere así una nueva dimensión

ligada a los indicadores de gobernabilidad debido a las conexiones casuales entre la calidad institucional y el desarrollo, avaladas por la experiencia de las últimas décadas.

Los indicadores de gobernabilidad son la medida para estimar el desempeño de las instituciones. La preocupación respecto a las mismas tiene un componente de orden político y moral. Estos indicadores están basados en encuestas de opinión, normalmente, dando una idea de la percepción de los actores respecto de la gobernabilidad de un sistema. Para Echebarría (2004) existe la preocupación de hacerlos más objetivos, para ganar en precisión y agregación.

Justamente este nuevo planteo exige nuevos roles para los líderes académicos. Según Altbach (2014), uno de los desafíos centrales que deben enfrentar los líderes universitarios recae en el problema dual de la gestión y el liderazgo. Se espera que ellos cubran ambas posiciones al proporcionar liderazgo a una comunidad académica cada vez más bifurcada, representar a la universidad en contextos externos y administrar una organización grande y compleja. Estas responsabilidades dobles deben desempeñarse en un entorno más y más politizado y económicamente difícil. El liderazgo universitario del siglo XXI puede convertirse en una tarea imposible. Como requisito mínimo, esta función exige contar con conocimiento sobre la universidad, sobre la educación superior, en general, y sobre el creciente número de tareas que los líderes académicos deben realizar.

La reciente manera de liderar requiere desempeñar un papel dinamizador y promotor de una cultura participativa que promueva la innovación en las instituciones de educación superior.

Para Rodhes (2009) una universidad inserta en su contexto y que asegure una gestión sobre la base de la calidad y un liderazgo ético será aquella que:

- Conserve la autonomía institucional, la independencia del claustro docente, la libertad académica vigorosa pero, que goce de un gobierno fuerte, imparcial y público y un liderazgo presidencial decisivo y comprometido.
- Tenga raíces en el entorno universitario, pero también una orientación internacional.
- Sea académicamente independiente y esté constructivamente asociada.
- Esté basada en el conocimiento, pero centrada en el estudiante; dirigida hacia la investigación, pero enfocada en el aprendizaje.
- Sea tecnológicamente sofisticada, pero que dependa de la comunidad.
- Esté pendiente de la calidad intelectual, pero que sea eficiente en lo que respecta a los asuntos prácticos.
- Sea profesionalmente afinada, pero humanísticamente informada.

Para Kerm (2012), se podría decir que el desarrollo de las instituciones de educación superior hacia organizaciones es una tarea que aún no se ha conseguido completar. Ciertamente, las herramientas de gestión han cambiado y se han orientado aspectos distintos a los de diez o quince años.

En definitiva, las universidades de hoy exigen de un liderazgo capaz de proponer acciones que se integren activamente en un mundo con mayor complejidad analizando su cultura y el grado de globalización en el que está inserta. Tiene una amplia gama de importantes responsabilidades que pueden calificarse como de liderazgo simbólico. En su rol como "cabeza" de la universidad, el líder tiene la responsabilidad de una gran cantidad de complejas relaciones con los distintos constituyentes internos y externos. Los internos incluyen tanto a los estudiantes como a los profesores y a los no docentes del campus. Los múltiples constituyentes externos incluyen graduados; gobiernos locales, estatales y federales; empresas e industrias; fundaciones; la comunidad entera de la educación superior, los medios de comunicación y en la sociedad general. No hace falta decir que las diversas perspectivas y, a menudo, las conflictivas necesidades y expectativas de estos grupos diferentes hacen que la administración de las relaciones sea una tarea extremadamente compleja que insume demasiado tiempo.

A modo de prospectiva, la nueva realidad universitaria necesita que un líder universitario comprometido tenga las siguientes prioridades:

- Nueva gobernanza.
- Planeamiento estratégico.

- Evaluación institucional y acreditación de carreras de grado y posgrado.
- Profesionalización académica.
- Financiamiento.
- Accesibilidad y equidad.
- Impacto de la globalización.
- Atención a los distintos grupos de interés.
- Relaciones intra e interinstitucionales.

Si se piensa entonces en la gestión por procesos y la mejora continua de los mismos, el estilo de liderazgo más pertinente para la innovación es el liderazgo centrado en los procesos. La extensa bibliografía existente permite explorar los estilos directivos y de liderazgo existentes.

Para Villa (2003), el liderazgo centrado en procesos enfatiza el análisis sobre cómo se están haciendo las cosas y como pueden modificarse para añadir valor con vista a mejorar el servicio que se ofrece.

Para Villa Sánchez, Escotet y Goñi (2003), el liderazgo se percibe como el promotor del cambio organizativo e institucional. El líder, por tanto, tiene como misión promover y gestionar el cambio en la organización. Los modelos de innovación suelen establecer distintas fases de la misma, pero todos ellos señalan al menos tres fases fundamentales: iniciación (puede incluir la sensibilización hacia el cambio, las decisiones sobre el tipo de cambio a efectuar y su planificación); puesta en práctica (organización y aplicación de las medidas y procesos que se ponen en acción); e institucionalización (esta última fase se refiere cuando el cambio se ha producido y se convierte en una parte integrada del sistema; el proceso queda integrado y sostenido de una manera estable.

Este nuevo estilo de liderazgo que se requiere para desempeñar el papel de la dirección en estos momentos, se centra en el líder como dinamizador y promotor de una cultura colegiada y participativa que favorece la innovación en las instituciones de educación superior.

12 | Sin lugar a dudas, es que el mejoramiento de la calidad académica y la innovación requieren un liderazgo capaz de motivar y comprometer a todos los grupos de interés. Además, tiene que aplicar instrumentos para que su gobernanza se base en una organización capaz de gestionar conocimiento.

Considerando todas las cuestiones expuestas, cabe preguntarse ¿cuáles son las funciones de los líderes universitarios hoy? Para Duderstadt (2010), primero tiene un liderazgo sustantivo: se espera que desarrolle, articule y ejecute las visiones de la universidad que sostienen y realzan la calidad de la institución; lo que incluye el pensamiento osado y altamente creativo acerca de una gran cantidad de recursos intelectuales, sociales, financieros, humanos y físicos, y respecto a temas políticos que envuelven a la universidad. En este punto es esencial mantener el foco de la institución en el futuro pero con una sólida comprensión del presente y de las tradiciones y valores del pasado.

En síntesis, la perspectiva de la gobernanza se centra en cambios en la relación entre el Estado, Economía y Sociedad, lo cual no se tuvo mucho en cuenta en las teorías clásicas de la dirección. Las estrategias deben planificarse y ser coherentes en el aquí y ahora, sin dejar de analizar el impacto a corto, mediano y largo plazo y la perspectiva histórica de la universidad para el beneficio de toda la Sociedad y de sus graduados.

## **CULTURA, CLIMA Y APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL**

En las últimas décadas, el análisis organizacional ha adquirido un espacio central en la agenda de investigadores, directivos, consultores, entre otros grupos de interés. A pesar de contar con gran variedad de estudios al respecto, la mirada de este apartado se centra en la interrelación entre la cultura, el clima y el aprendizaje organizacional que se gesta como vehículo para asegurar la generación de valor y la construcción de ventajas competitivas diferenciales en las universidades. Son elementos clave del análisis organizacional.

En tal sentido, esta sociedad no está solamente caracterizada por la ampliación del conocimiento verificado sino también por el creciente conocimiento del no-conocimiento y las incertidumbres y las inseguridades producidas por ello. Al respecto, Escotet (1996, 2004) remarca que se debe educar para la incertidumbre y,

desgraciadamente se sigue educando para la certeza. En estas circunstancias, la universidad de hoy comparte un escenario en el que se manifiestan de manera particular, las crisis derivadas de:

- Las transformaciones en el “contexto” regional y global.
- Los cambios en las representaciones y funciones universitarias.
- Las rupturas en las relaciones entre el contexto (y sus demandas) y la Universidad (y sus propuestas).

En varios escritos, Barnett (2002) argumenta que la universidad se enfrenta a la supercomplejidad, en la que se ven continuamente desafiados los propios marcos de comprensión, acción y autoidentidad. Es decir, la educación superior tiene que atender a la acción. Una educación superior que se limitara al dominio del conocer, dejaría a los graduados en situación de vulnerabilidad en el ámbito de la acción. Además, desarrollar la autoidentidad de los estudiantes tendría como resulta: una estrategia pedagógica insuficiente. Bajo condiciones de supercomplejidad, las estructuras se ven desafiadas en la acción; hay que afrontarlas, por tanto, en la acción. La educación superior dejaría de cumplir con sus responsabilidades si no incorporase esta dimensión, al menos hasta cierto punto.

El paradigma de la complejidad constituye una forma de situarse en el mundo que ofrece un marco creador de nuevas formas de sentir, pensar y actuar que orientan el conocimiento de la realidad y la adquisición de criterios para posicionarse y cambiarla. Supone una opción ideológica orientadora de valores, pensamiento y acción. Reúne aportaciones de campos muy diversos que configuran una perspectiva ética, una perspectiva de la construcción del conocimiento y una perspectiva de la acción (Pujol, 2002).

Es decir, las organizaciones se conectan, se asocian, se generan redes, entre ellas se hacen coaliciones. De ahí la importancia de analizar la cultura organizacional y diferenciarla de clima, para un mejor abordaje teórico y una intervención pertinente.

La cultura, en términos de Schein (1985) es un patrón de supuestos básicos inventados, descubiertos o desarrollados por un grupo dado, a medida que aprende a resolver sus problemas de adaptación externa e integración interna y que ha funcionado lo suficientemente bien como para ser considerado válido y entonces, ser enseñado a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas. La cultura de las organizaciones se crea a partir de la vida, realizaciones, trayectoria y personalidad de sus directivos y del éxito o fracaso que hayan conseguido en la organización. Subraya la importancia de las personas líderes en los procesos de creación y cambio cultural.

| 13

La cultura de una organización tiene las siguientes funciones dentro de la dinámica diaria de la misma:

- Define los límites de la organización.
- Transmite un sentido de identidad a sus miembros.
- Facilita la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses individuales.
- Ayuda a incrementar la estabilidad del sistema social.
- Controla y da sentido a las actuaciones modelando las actitudes y los comportamientos.

En tanto el clima de una organización, Silva (1992) sostiene que si se consigue avanzar en la clarificación del mapa teórico, los retos de futuras investigaciones e intervenciones estarán mejor orientados. Entonces podremos decir con un poco más de seguridad que el clima es un constructo útil en el estudio de las organizaciones, con más posibilidades de aportar explicaciones en el análisis de la conducta y de ser un elemento viable de diagnóstico e intervención.

Según Litwin (1987), el clima organizacional es la calidad o propiedad del ambiente organizacional que es percibida o experimentada por los miembros de la organización e influye en su comportamiento. La medición del clima reporta una percepción agregada sobre cómo los empleados entienden metas y políticas, el grado de responsabilidad personal y cómo se sienten dentro del grupo de trabajo.

Davis y Newstrom (1986), plantean que el clima organizacional es el ambiente humano en donde realizan su trabajo los empleados de una organización. Él tiene existencia real y afecta a todo lo que pasa dentro de la organización. Las organizaciones son siempre únicas, cada una posee su propia cultura, sus tradiciones y métodos de acción que en su totalidad constituyen el clima.

En consecuencia, se pueden tomar dos posturas frente al clima: definirlo como algo objetivo y externo al individuo que depende más de la propia organización; o definirlo como un factor que depende sustancialmente de las percepciones de los sujetos que pertenecen a una organización, con cierto matiz inherente de subjetividad.

Asimismo, el clima de una universidad puede ser entendido:

- Como agente de presión ambiental percibido por los estudiantes.
- Como función de las características típicas de los estudiantes.
- Como función de las percepciones y actitudes de los profesores.
- Como entendido como “calidad de vida” dentro de la institución.

En esta visión de interrelacionar la cultura universitaria y el clima requerido, en términos de Jaques (2000), se trata de mejorar las instituciones y de resolver los problemas que se suscitan cambiando los sistemas, y los mismos individuos modificarán su comportamiento de inmediato. El adjetivo “requerida” que forma parte del nombre de la teoría es traducción del inglés *requisite*. Este término significa “requerido por la naturaleza de las cosas”.

En nuestro tiempo, enfrentar la complejidad exige renovar los planes, superar esquemas mentales y articular fines diversos. Se requieren recursos flexibles y estrategias de adaptación, pero también capacidad para estabilizar los signos vitales de la organización, su identidad.

Las miradas de cada uno de los integrantes de una organización encuentran su validación en el reconocimiento de un todo que no necesariamente se expresa en cada una de ellas. Por ello, Jaques (2000) desarrolla un modelo en la “organización moderna” para dar cuenta de esta integración de miradas cuando define las instancias de:

- Organización formal: Aquella que da cuenta del discurso “legal” expresado en documentos, estatutos, planes, organigramas. Es como el documento nacional de identidad: provee los datos de una persona (nombre, edad, fecha de nacimiento, etc.) pero no habla de sus identidades, de quien está siendo.
- Organización presunta: Aquella mirada de parte que cada miembro tiene desde el particular mirador que le da su posición en el conjunto. Recordemos al portero, al maestro, el alumno de nuestro caso ya descrito.
- Organización existente: Aquella que surge a partir de un análisis sistemático, integrando las distintas miradas (formal y presunta) intentando dar cuenta del todo.

14 |

Toda explicación o indagación sistemática de la organización, siempre es un intento inacabado, que “achi-ca” el espacio de ignorancia pero que reconoce al mismo tiempo su imposibilidad de saber acabado.

Sin embargo desde este espacio ganado a la mera opinión o mirada de parte se puede pensar más realísticamente en la organización requerida que surge como aquella que satisface los requerimientos de sentido – viabilidad humana y eficacia de resultados, tal como expresa Blejmar (2005) en el concepto de Triángulo de Sustentabilidad.

Antes de desarrollar la idea del Triángulo de la Sustentabilidad, es conveniente considerar las tensiones que se generan al avanzar en el análisis organizacional y sus elementos clave como cultura y clima.

Para Schvarstein (1998), los rasgos de identidad de una organización no tienen a priori ninguna connotación valorativa, y además pueden existir a pesar y en contra de la voluntad propia de la organización. Así considerada, la identidad de una organización es emergente y sus rasgos no son sólo producto de la voluntad de sus miembros. Aun cuando definimos la identidad-construcción como aquella que la organización construye para sí misma, para diferenciarse de las demás, no pensamos necesariamente en tal construcción como resultado de propósitos, sino como producto del devenir de la organización.

La identidad es una abstracción que se materializa en una estructura conformada por los dominios de las relaciones, los propósitos y las capacidades existentes. Las relaciones dialógicas, entendidas como tensiones, también forman parte de los rasgos de identidad de una organización. Se han identificado las relaciones dialógicas universales (orden-desorden, homogeneidad-heterogeneidad), y también se han visto las

específicas, como empresa y familia en las empresas familiares, o medicina y negocio en las organizaciones asistenciales privadas.

De lo anterior se deriva que el grado de tensión que presente el sistema de identidad determina el grado de estabilidad o inestabilidad de la estructura. La tensión entre violencia y calma que signa a las organizaciones defensoras de los derechos humanos tiende a enfrentar a sus miembros frente a cada nuevo atropello: ¿responderán de manera reflexiva o violenta?, ¿cuál es el límite de la comprensión y la calma?

La tensión entre el adentro y el afuera de las empresas de venta directa que emplean a miles de revendedoras genera una altísima rotación de ellas. Una organización ejerce un conjunto de elecciones y omisiones que marcan su lugar como sujeto enunciador de un discurso.

En las organizaciones, cada género discursivo se distingue por su función en una esfera determinada de la comunicación y de la acción, y por el tipo de destinatario que postula (Arfuch, 1997). De esta manera, habrá un género para las relaciones institucionales, otro para las comunicaciones comerciales, otro para las operativas, otro para las comunicaciones relativas a la gestión de recursos humanos (a veces llamada comunicaciones internas), otro para el equipamiento, etcétera. Algunos de estos géneros tenderán a intersectarse, como será en el caso de una factura que cumple una función comercial y otra operativa, y que pertenece por lo tanto a dos géneros discursivos diferentes.

El alineamiento de los polos reproduce, como no podía ser de otra forma, los patrones que identificamos en las metáforas de la organización y a las perspectivas disciplinarias.

En síntesis, el concepto de paradoja y el concepto de tensiones están en el centro de nuestra aproximación al fenómeno de las organizaciones. No es blanco y negro. Tampoco gris. Es ese intercambio permanente que se genera entre ambos. Leer la realidad es entender la complejidad del constructo paradójal.

Para Blejmar (2005) surge entonces la pregunta: cómo se responde con el diseño interno, de nuevo, frente a la mirada de afuera. El planteo debe incluir lo que se llama requerimientos fundantes del diseño de las organizaciones. Desde esta perspectiva, son cuatro conceptos centrales:

- El acople dinámico con el contexto. Bajo esta característica se define la relación activa en que una organización procesa las lecturas y los insumos provenientes del contexto, cambiando y movilizándose de acuerdo a esta lectura pero al mismo tiempo preservando identidades y la palabra propia frente a ese contexto.
- El requerimiento de sustentabilidad. Como una propiedad de permanencia, de profundizar un proyecto, de que parte la garantía sobre las condiciones de vitalidad de la organización. Esta sustentabilidad interna y externa, desde nuestro punto de vista, tiene básicamente tres dimensiones:
  - Sustentabilidad económica: Se relaciona con el abastecimiento de sus recursos económico-financieros e incluye la rentabilidad en el caso de las organizaciones empresarias, los múltiples recursos en las organizaciones civiles y el cierre presupuestario en los términos del Estado.
  - Sustentabilidad social. Por la cual la organización se articula con el entorno, a un diseño de sociedad requerida, sustentable en términos de salud pública, ecológica, de vida en general.
  - Sustentabilidad subjetiva. En términos de organizaciones que se articulan con los deseos y las demandas por parte del sujeto en la organización, en suma: la construcción de un nuevo contrato psicológico.

| 15

Esta sustentabilidad se basa entonces en un triángulo de tensiones en uno de los ángulos se ubica el ser eficaces productivamente, en otro el ser viables a escala humana y en el tercero, ser creadoras de sentido. Se perfila así como un lugar que no agota su funcionamiento en la propia misión de la organización sino que se articula con el colectivo social.

Por último la cuarta dimensión: En éste requerimiento de diseño, prácticamente no hay condición de autosuficiencia. Debe haber una articulación co-opetitiva, es decir cooperativa y competitivamente con el resto (Nalebuff-Brandenburger, 1997).

Al plantear estos aspectos constitutivos de la identidad de una organización, se debería pensar en la misma como un espacio donde todos los integrantes aprendan. Cada organización si contempla la autosustentabilidad, debe crear circuitos de aprendizaje, para resignificar sus propias prácticas y desafiar los modelos mentales establecidos.

Senge (1996) considera que las organizaciones sólo aprenden a través de individuos que aprenden. El aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual, pero en las condiciones actuales y objetivas de las organizaciones mundiales, adquirir un compromiso con la educación post graduada de sus miembros, exige en la actualidad un replanteo radical de la filosofía del aprendizaje. Es imperioso que este proceso contribuya a visualizar el camino para potenciar el sentido de la experiencia laboral de los individuos que forman parte de las mismas. Por lo cual, entender la educación que se materializa más allá de los entornos escolares clásicos (universidad, técnicos medios, escuelas de oficios, etc.) adquiere entonces relevancia, al menos por dos motivos. En primer lugar, la rápida obsolescencia de los conocimientos disponibles: lo cual es un resultado, fundamentalmente, de la competitividad entre individuos y organizaciones y por supuesto, a la inter conectividad tecnológica actual, y este último factor se ha convertido en los últimos años, sin lugar a dudas, en un factor dinamizador de la economía internacional que habrá que continuar prestándole especial atención. En segundo lugar y no menos importante, los costos económicos de una educación permanente: ningún país, ni siquiera los países desarrollados, pueden asumir los costos de una educación permanente para la totalidad de sus ciudadanos durante toda su vida, en tanto, cada día existe más consenso, que lo que entregan las escuelas actualmente a la sociedad y las organizaciones que las conforman, es un sujeto que apenas ha comenzado su proceso formativo, razón por la cual se hace estratégico aprender a usar el potencial de aprendizaje en las organizaciones no específicamente educativas.

Nonaka y Takeuchi (1999) consideran que el criterio que se desarrolla como resultado de la experiencia particular de cada uno de estos individuos, al contactar con los hechos y su inherencia con la realidad, genera un conocimiento personal que se fortalece al compartirlo con los demás. Dado lo anterior, es importante tener en cuenta que el aprendizaje organizacional no es la sumatoria de todos los conocimientos de cada uno de sus miembros. En tal sentido, afirma Nonaka (et al. 1999), debería consentirse que todos los miembros de una organización actuaran tan autónomamente como las circunstancias lo permitan. Al dejar que actúen de manera autónoma, la organización puede incrementar las posibilidades de encontrar oportunidades inesperadas. Esta autonomía permite potenciar las posibilidades de que los individuos se motiven por sí mismos a crear nuevo conocimiento. Por lo cual, se defiende un desarrollo integral del individuo, que implique no solamente el avance del pensamiento y de determinadas habilidades y capacidades, sino de otros aspectos de la personalidad, que van desde las motivaciones para actuar hasta la autorregulación de la conducta; atendiendo a las acciones que materializa y desarrolla continuamente este, donde existe un componente de conocimiento amplio y precisando las responsabilidades que le corresponden en el propio proceso de aprendizaje, visto este como toda su trayectoria en una o varias organizaciones determinadas.

16 |

Según Bittel (1989), el aprendizaje organizacional en las instituciones educativas, comprende la aplicación de estrategias para desencadenar procesos que amplíen la capacidad de construcción y aplicación de conocimiento, la distribución de la información y mejora de la desempeño en la gestión organizacional. El término gestión está referido al proceso de obtener, distribuir y utilizar una variedad de recursos que son esenciales para apoyar el logro de los objetivos de una organización.

La aplicación de soluciones a problemas en organizaciones de aprendizaje humano, y en este caso particular las instituciones educativas, requiere la construcción de modelos conceptuales con tres ingredientes: un marco teórico, un escenario logístico y un protocolo de solución que los integra y hace funcionar, Baroja (2002). El marco teórico permite entender las creencias, valores, principios de las instituciones de aprendizaje involucrados en la solución del problema (cultura y clima organizacional) y del contexto en el que éste se define. El escenario logístico lo conforman, las condiciones y los principios de operación de esta organización, y se refiere tanto a los recursos humanos, materiales y tecnológicos con que cuenta, como las habilidades prácticas que hacen posible su funcionamiento. Y el protocolo de solución a los procedimientos considerados pertinentes (toma de decisiones, resolución de conflictos, entre otros), para dar respuesta a los problemas de interés.

Gore (2011) afirma que una organización aprende cuando puede hacer cosas que antes no podía hacer. No se trata de una persona, individualmente, pueda recitar sonetos que antes no podía recitar. Es la organización, como conjunto quien debe hacer cosas que antes no podía hacer. Esta idea aparentemente simple, claramente tiene su complejidad, porque si no todas las organizaciones estarían haciendo todo lo que quieren hacer.

Para este autor, existe una estrecha relación entre conocimiento, aprendizaje y eficiencia. Si una organización no puede generar o usar el conocimiento que necesita, tampoco podrá cumplir por mucho tiempo su función en un contexto turbulento como el actual. Usar el conocimiento no es una experiencia pasiva,



todo conocimiento está siempre basado en uno anterior. Aún cuando ese saber pudiera ser generado fuera de ella, la organización necesitaría algún tipo de conocimiento propio para manejarse con ese otro conocimiento generado afuera.

Según Schein (1985), el aprendizaje organizacional, sucede cuando la cultura organizacional establece procesos que facilitan el desarrollo de las destrezas basadas en aptitudes y características personales como: la responsabilidad, la creatividad, iniciativa, capacidad de discusión y análisis, y solución de problemas.

Cada vez es más frecuente que la función del líder esté relacionada con ayudar a los diferentes grupos de interés a entender la organización a tomar decisiones en función de un análisis que incluye la complejidad de la misma. El análisis organizacional intenta conocer a fondo las variables que influyen en la concepción misma de la organización y en la potencialidad de llevar a cabo los cambios que le son requeridos, interna y externamente.

En esta línea, la gestión está evolucionando hacia los procesos que ponen el énfasis en el cómo se hacen las cosas desde el punto de vista del valor añadido. La aplicación de la gestión basada en procesos en educación supone una innovación importante en la dirección y orientación educativa de las universidades. Llevar a cabo una gestión de procesos supone en primer lugar un importante cambio cultural, reconociendo el valor de determinados procesos y su vinculación con el incremento de valor social ofrecido. En la actualidad, el enfoque de calidad en cualquiera de sus modalidades se aproxima al concepto nuclear del proceso.

## ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

Toda explicación o indagación sistemática de la organización, siempre es un intento inacabado, que “achi-ca” el espacio de ignorancia pero que reconoce al mismo tiempo su imposibilidad de saber acabado.

Según las ideas de Etkin (2005) quien investiga el fenómeno de la viabilidad organizacional, las organizaciones se mantienen y crecen en el marco de un contexto cambiante e incierto, para el cual producen bienes o prestan servicios, mediante un esfuerzo coordinado para llevar adelante ciertos propósitos (racionalidad finalista). Pero, las organizaciones no sólo se mantienen si son eficaces en cumplir sus propósitos, sino también porque tienen algún grado de viabilidad o posibilidad de satisfacer sus requerimientos internos. Los objetivos le dan un sentido para su desempeño, pero no son una condición de existencia, porque el desempeño también responde a la necesidad de mantener las relaciones al interior de la organización. El valor de una empresa no sólo tiene que ver con su balance o el tamaño de sus operaciones, sino también con su cohesión y fuerza para llevar adelante sus proyecciones.

| 17

Toda organización tiene rasgos de complejidad: no es un modelo de armonía natural ni opera en un medio estable y previsible. Está formada por múltiples actores y grupos con distintos fines. En su interior las fuerzas se mueven en varios sentidos, no solo hacia los objetivos.

Desde el punto de vista de los sistemas viables vemos que en ellos hay procesos recurrentes referidos a la identidad, la cultura, y la estructura. Más concretamente nos referimos a:

- Los procesos identificatorios que mantienen las relaciones y los cuerdos básicos, y permiten la circulación de ideas y el respeto.
- Los procesos culturales que comunican, enseñan y renuevan las ideas y los conocimientos.
- Los procesos vinculados con el diseño y la actualización de la estructura para producir en forma eficaz y coordinada.

La organización no es un acuerdo transitorio sino una trama muy resistente que anuda y cohesionan los procesos y las prácticas, pero que no es inalterable. Pero llegado el momento de la renovación, deberá también renovarse el consenso o acuerdo básico que sostiene a la organización evaluando el impacto de los nuevos procesos sobre la continuidad del conjunto. En sus procesos recursivos, la organización toma como referencia y reitera sus rasgos constitutivos.

El concepto de “viabilidad” refiere a que esa organización logra existir como sistema diferenciable en su entorno y crece, no por un éxito accidental, sino como resultado de ciertas capacidades y principios. También nos dice que ella tiene fundamentos y que no está sujeta a la cambiante voluntad de sus directivos. Es el resultado del trabajo de individuos que disponen de valores y creencias con los cuales entienden y procesan

la realidad (...) Cuando los directivos imaginan o exploran escenarios futuros pero no operan en un marco interno confiable, no saben cuál será la reacción o aceptación interna ante las futuras estrategias. Entonces, ellos y sus estrategias duran tanto como se los permite el poder de que disponen.

La organización viable se mantiene no sólo por sus objetivos comunes, por el respeto a la autoridad, las normas, los procedimientos, las reglas de juego y otros aspectos formales; no solo es viable porque es ordenada. Lo es también porque procesa la realidad (entiende lo que ocurre y toma decisiones) siguiendo ideas que la propia organización genera. En este sentido se afirma que la organización es recursiva porque hay contenidos y formas de relación que se reiteran en sus diferentes niveles.

La reiteración de contenidos se refiere a la ideología, valores y principios que están presentes en la significación de las comunicaciones y en los procesos decisorios. La reiteración de las formas de relación se refiere a los modelos y relaciones básicas del sistema. Estas reiteraciones o circularidad mantiene a la organización dentro de ciertas condiciones o invariancias (rasgos de identidad).

La recursividad indica que no se realizan (en el plano de lo racional) actividades que cuestionan estas condiciones, sino aquellas que las reafirman. Se trata de una realidad interna que tiene que ver con el observar a las organizaciones como sistemas socio-técnicos. Lo "viable" implica, entonces, una mirada de la organización que refiere a sus capacidades y a lo que ella puede mantener como producto de su esfuerzo coordinado. Para ser viable, la organización no puede desentenderse de sus intercambios con el entorno.

El concepto de "viable" refiere a lo que no se impone por la fuerza, se subvenciona o depende de los privilegios del poder. La viabilidad es una señal de potencial creativo y también de congruencia con las legítimas demandas de los actores sociales. La organización tiende a rearmarse en forma continua o recursiva alrededor de lo que sabe, buscando un ambiente previsible. Y en este proceso de reconstrucción son importantes las regulaciones y los dispositivos de control interno. Pero, también debe considerar los cambios en las tecnologías, en las expectativas y demandas de sus proveedores, clientes o usuarios. Entonces hay procesos y estructuras que refuerzan lo existente y otras fuerzas que plantean el cambio.

18 | Lo reflexivo no es preguntarse sobre los logros o el desempeño, sino sobre sus consecuencias respecto del modelo de funcionamiento deseado (...) Reflexivo es darse cuenta de las crisis y los conflictos internos que están atando a la organización. Reflexividad no es aprender con los hechos sino mediante el análisis y el razonamiento.

Para avanzar en un medio incierto dispone de procesos de aprendizaje y cambio. La visión reflexiva del diseño, de los modelos de operación, y de los procesos decisorios, es un pensamiento de segundo orden: implica que los actores están revisando sus imágenes o esquemas mentales. Lo reflexivo es la capacidad de salir del marco cotidiano. En una organización viable se posibilita el análisis crítico de los procesos internos recursivos que buscan la coherencia y sostienen la unidad, porque el orden contiene diferencias y desigualdades, y surge una tensión entre lo acordado y lo vigente, y por la presión de las necesidades insatisfechas.

## TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS EN LA INTERVENCIÓN ORGANIZACIONAL

Una buena intervención comienza ya con un diagnóstico con hipótesis lo más validadas posibles. La mayoría de los modelos de intervención respetan los lineamientos generales de la metodología de la investigación científica.

Actualmente llamamos "intervención organizacional" a un acto intencional, planificado y donde se trabaja con todas las partes involucradas. Sin duda, este tipo de acciones deliberadas impactan en la cultura, el clima y el aprendizaje organizacional; por lo tanto, es imperioso seleccionar la intervención más adecuada para el o los problema/s que se hayan detectado.

Es importante señalar que la intervención no es la etapa final de un proceso, sino un momento capaz de facilitarlos, de manera permanente y cuantificable.

Un aporte esencial hace varias décadas lo hizo House (1975), al enunciar las siguientes técnicas de intervención:

- Sistema Total.

- Contacto individuo organización.
- Estilo personal de trabajo.
- Análisis intrapersonal y relaciones.
- Desarrollo y métodos de entrenamiento de equipos.
- Entrenamiento de la sensibilidad (Grupos T).
- Consultoría de Procesos.

En relación a los Modelos de Intervención, existen gran cantidad de ellos, pero todos coinciden en considerar los siguientes pasos:

- Disonancia (necesidad sentida de cambio).
- Utilización de diferentes alternativas de solución.
- Recopilación y análisis de información.
- Discusión de resultados.
- Diagnóstico conjunto.
- Diseño de Planes de Acción.
- Implantación.
- Seguimiento y evaluación.
- Retroalimentación.
- Documentación.

En relación al proceso, Newton, M. y Raia, A. (1972) expresan que consta básicamente de cuatro etapas:

- **Recolección y Análisis de datos:** Determina la naturaleza y disponibilidad de los datos necesarios y de los métodos utilizables para su recolección dentro de la organización. Incluye técnicas y métodos para describir el sistema organizacional, las relaciones entre sus elementos y las maneras de identificar problemas y asuntos más importantes.
- **Diagnóstico:** Del análisis de datos tomados se pasa a su interpretación y diagnóstico. Se trata de identificar preocupaciones, problemas, sus consecuencias, establecer prioridades y objetivos.
- **Integración de Datos y Diagnóstico Preliminar:** Se establecen cuatro métodos básicos para levantar datos: mediante entrevistas, observación de procesos, cuestionarios, y datos del desenvolvimiento organizacional.
- **Acción de intervención:** Se selecciona cuál es la intervención más adecuada para solucionar un problema particular organizacional. Esta no es la fase final, ya que este es un continuo y una etapa capaz de facilitar el proceso sobre una base de continuidad.

| 19

En síntesis y luego de todo lo enunciado, es importante tener objetivos claros en lo que se pretende, considerar los rasgos de la cultura organizacional, instalar dispositivos de aprendizaje organizacional, intentar lograr la participación activa de todos los miembros y el conocimiento de las acciones a emprender por parte de todos los niveles de la organización.

Cualquier tipo de transformación organizacional a través de la intervención implica modificaciones de conductas existentes, por tanto, el proceso tiene que ser gradual, reflexivo y continuo, contemplando en todo momento las tensiones, contradicciones y paradojas.

## PALABRAS DE CIERRE

La necesidad de comprender la gradualidad del cambio cultural, que implica una transformación institucional. El cambio educativo implica un cambio cultural de los actores y de las instituciones, y tiene carac-

terísticas intransferibles. Fullan (2006), un estudioso del cambio educativo, señala y describe ocho rasgos que le son propios: \* estos cambios no pueden ser exigidos desde afuera; \* no son lineales (hay avances, curvas y retrocesos); \* los problemas y tensiones son necesarios y parte del proceso; \* la visión estratégica no es previa, se va construyendo entre todos; \* las decisiones unipersonales y colegiadas no se excluyen: se complementan según las circunstancias; \* los cambios se generan de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba; \* las organizaciones cambian en diálogo con el contexto y la comunidad en la que están insertas; \* todos los actores deben comprender el cambio y ser sus agentes.

La necesidad de comprender las características y resistencias propias de las instituciones universitarias. Para promover los cambios posibles en la gestión de las funciones académicas de las universidades es necesario comprender, no sólo las competencias, hoy generalmente aceptadas en la administración y gestión educativa, sino también las características propias del contexto, de la historia institucional y de la especificidad de las organizaciones universitarias.

La necesidad de asumir las tensiones en una síntesis superadora con actitudes y conductas proactivas y con proyectos operativos que la hagan posible. Muchas de las tensiones presentan falsas dicotomías que deberían integrar dialécticamente estos opuestos en una síntesis nueva. Entre procesos de evaluación externa y rendición de cuentas o una autoevaluación que lleva a cambios endógenos, hay que transitar ambos caminos.

Varios autores explicitan que las funciones de un rector hoy se centran en un liderazgo sustantivo: se espera que desarrolle, articule y ejecute las visiones de la universidad que sostienen y realzan la calidad de la institución; lo que incluye el pensamiento osado y altamente creativo acerca de una gran cantidad de recursos intelectuales, sociales, financieros, humanos y físicos, y respecto a temas políticos que envuelven a la universidad. En este punto es esencial mantener el foco de la institución en el futuro pero con una sólida comprensión del presente y de las tradiciones y valores del pasado.

La universidad necesita ir adelantándose a las demandas de la sociedad de conocimiento, incluir en su mirada la complejidad y tratando de dar respuesta a esta sociedad del aprendizaje, sin dejar de lado su libertad académica y su autonomía institucional.

20 | En cuanto a innovación, Villa Sánchez, Escotet y Goñi (2003) sostienen que existen consideraciones fundamentales, a saber:

1. Las instituciones de educación superior tienen muy claro que la innovación es una necesidad de primer orden, la dificultad radica en qué y cómo innovar. La necesidad consiste en conocer y dominar los procesos de la innovación es incluirla en el plan estratégico de cada institución universitaria.
2. Es importante resaltar que la innovación es una capacidad de la organización para dar respuesta satisfactoria a las demandas y a las problemáticas que surgen en su entorno inmediato y universal. Por ello, hay que evitar el reduccionismo o confusión de considerar la innovación como incorporación tecnológica. La innovación es un proceso de transformación que incumbe a toda la institución y supone un cambio cultural y no meramente técnico.
3. Los responsables directivos reconocen que en gran parte y al menos parcialmente, que la innovación está vinculada a la investigación sobre el propio funcionamiento y procesos de la universidad.
4. Los procesos de innovación universitaria vienen favorecidos tanto por factores externos (demandas sociales, estándares internacionales, convergencia europea...) como por factores internos (desarrollo de valores, mejorar la relación calidad /recursos, etc.).
5. Las acciones consideradas por la muestra del estudio más asociadas a los cambios y a la innovación son: A) apoyo tecnológico; B) trabajo en equipo; C) sistemas de calidad; D) prácticas de mejora; C) acreditación de calidad.
6. Los procesos de innovación en el contexto universitario se ven vinculados a estrategias de ayuda y colaboración y colaboración, entre las que pueden destacarse: la adquisición de tecnología; asociaciones interinstitucionales para innovar; incorporar nuevas personas en el área de I+D+i.
7. La innovación produce ciertas resistencias que hay que vencer con factores reductores de las mismas. Entre las principales dificultades percibidas por los directivos están: el esfuerzo suplementario que requiere la innovación; la falta de tiempo necesario; el trabajo docente muy individualizado; la escasez

de medios y recursos; la sensación de inseguridad, la falta de visibilidad de las ventajas de la innovación, entre otras.

8. Las prácticas consideradas de mayor eficacia para garantizar los recursos y materiales para la innovación son: el compromiso de la dirección con los proyectos de innovación. Este aspecto es uno de los más relevantes, ya que si la alta dirección no está visiblemente comprometida con el cambio, las probabilidades de éxito se reducen enormemente.
9. Se ve necesario crear una cultura de innovación que desarrolle un clima y cultura que se fundamente en un estilo de comunicación y flujo de información con todos los interesados. Las prácticas que favorecen esta cultura, según los responsables universitarios son: A) lograr una visibilidad de las innovaciones; B) realizar procesos de feedback; C) accesibilidad a la información, y finalmente D), lograr un nivel confianza alto con el personal e implicados en la innovación.

En conclusión, el conocimiento es el único activo que crece con el tiempo y no se desgasta pero que puede desaparecer con las personas, si este no es compartido; por ello es vital liderarlo y gestionarlo, en cualquier tamaño de universidad.

## REFERENCIAS

- Altbach, P. (Ed.). (2014). *Liderazgo para universidades de clase mundial: desafíos para los países en desarrollo*. Buenos Aires, Argentina: Universidad de Palermo.
- Arfuch, L., Ledesma, M. y Chavez, N. (1997). *Diseño y comunicación: teoría y enfoques críticos*. Buenos Aires, Argentina: Paidós.
- Barnett, R. (2002). *Claves para entender la universidad: en una era de supercomplejidad*. Girona, España: Pomares.
- Bittel, L. (1989). *The McGraw-Hill 36-Hour Management Course*. New York, Estados Unidos: McGraw-Hill.
- Blejmar, B. (2005). *Gestionar es hacer que las cosas sucedan: competencias, actitudes y dispositivos para diseñar instituciones educativas*. Buenos Aires, Argentina: Noveduc.
- Burns, J. (2005). *Government capacity and the Hong Kong civil service*. Oxford, Inglaterra: Oxford University.
- Camou, A. (2001). *Los desafíos de la gobernabilidad. Estudio preliminar y compilación*. México D. F., México: Plaza y Valdés S.A. de C. V.
- Davis, K y Newstrom, J. W. (1986). *Comportamiento Humano en el trabajo (10a ed.)*. México, D. F., México: McGraw-Hill.
- Duderstadt, J. J. (2010). *Una universidad para el siglo XXI*. Buenos Aires, Argentina: Universidad de Palermo
- Duglas, M. (1986). *Como piensan las instituciones*. Madrid, España: Alianza.
- Echebarria, K. (noviembre, 2004). *Objetivar la gobernanza: funciones y metodología. Una aproximación a la objetivación del análisis institucional a través de indicadores de gobernabilidad*. Trabajo presentado en el IX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Madrid (Vol. 2)
- Escotet, M. A. (1996). *Universidad y devenir: entre la certeza y la incertidumbre*. Buenos Aires, Argentina: Lugar.
- Escotet, M. A. (2004). Globalización y educación superior: desafíos en una era de incertidumbre. En ICE-UD, *Pedagogía universitaria: hacia un espacio compartido*. (pp. 23-35), Bilbao, España: III Symposium Iberoamericano de Docencia Universitaria.
- Etkin, E. (2005). *Gestión de la complejidad en las organizaciones: la estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Fullan, M. (2006). *Change theory: A force for school improvement (Centre for Strategic Education Seminar Series Paper No. 157)*. Melbourne, Australia: Centre for Strategic Education.
- Gore, E. (2011). ¿Cómo aprende una organización? *Revista Tendencias*, 5(10), 33-34.
- House, E. (1975). *Organization development and change*. Los Ángeles, Estados Unidos: West.
- Jaques, E. (2000). *La organización requerida: un sistema integrado para crear organizaciones eficaces y aplicar liderazgo gerencial en el siglo XXI*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Kehm, B. (2012). *La nueva gobernanza de los sistemas universitarios*. Barcelona, España: Octaedro.

- Litwin, G. H. y Stringer, R. A. (1987). *Motivation and organizational climate*. Boston, Estados Unidos: Harvard Business School Press.
- Mintzberg, H (1991): *Mintzberg y la dirección*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Mollis, M. (Comp.). (2003): *Las universidades en América Latina: ¿reformadas o alteradas?* Buenos Aires, Argentina: Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales (CLACSO).
- Nalebuff, B. y Brandenburger, A. (1997). *co-opetencia*. Bogotá, Colombia: Norma.
- Newton, M. y Raia, A. (1972). *Desarrollo organizacional: evaluación, tecnología y procesos*. New York, Estados Unidos: McGraw-Hill.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento*. México, D. F., México: Oxford University Press.
- Rama, C. (enero, 2008). *La complejidad de las organizaciones universitarias*. Trabajo presentado en el Encuentro sobre la Organización de la Universidad, Honduras.
- Rodhes, F. H. T. (2009). *La creación de futuro*. Buenos Aires, Argentina: Universidad de Palermo.
- Sanmartí, N.; Bonil, J.; Pujol, R. y Tomás, C. (2004). Un nuevo marco para orientar respuestas a demandas sociales: el paradigma de la complejidad. *Revista Investigación en la Escuela* 53, 5-19
- Schein, E. (1985). *La cultura organizacional y el liderazgo: una visión dinámica*. Barcelona, España: Plaza y Janés.
- Schvarstein, L. (1998). *Diseño de organizaciones: tensiones y paradojas*. Buenos Aires, Argentina: Paidós.
- Senge, P. (1996). *La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Barcelona, España: Granica.
- Silva, M. (1992). *El clima en las organizaciones: teoría, método e intervención*. Barcelona, España: PPU.
- Villa Sánchez, A.; Escotet, M. Á. y Goñi Zabala, J. J. (2007). *Modelos de innovación de la educación superior*. Bilbao, España: Universidad de Deusto.

**Fecha de recepción: 27/11/2017**

**Fecha de aceptación: 20/12/2017**