

Cuadernos de Educación y Desarrollo

Vol 1, N° 10 (diciembre 2009)

<http://www.eumed.net/rev/ced/index.htm>

LA CULTURA ORGANIZACIONAL: UN ANÁLISIS DE CASOS DE LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS DEL NIVEL MEDIO Y SUPERIOR

Leticia Varela Salas
e-mail: lvare_2000@yahoo.com.mx

Licenciada en Administración, con Maestría en Administración, se desempeña como Profesor de Tiempo Completo en la Universidad Autónoma de Tamaulipas (UAT)-México. En el área de la investigación ha presentado ponencias entre las que destaca: "El reto del docente frente a la adquisición de competencias comunicativas, partiendo del desarrollo de la comprensión lectora para la construcción de aprendizajes significativos en los estudiantes universitarios". 3er. Congreso Internacional sobre Docencia, Construyendo la Nueva Escuela. ISBN: 968-7662-99-9, Cd. Reynosa, Tamaulipas, México. Mayo de 2006.

Echavarría Sánchez, Morales Cano y Varela Salas: "*Alternativas de financiamiento para las pequeñas y medianas empresas (PyMES) mexicanas*" en Observatorio de la Economía Latinoamericana, N° 80, 2007. Texto completo en <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2007/aes.htm>

Resumen

El presente ensayo tiene como finalidad identificar los elementos de la cultura que le dan a las organizaciones educativas del nivel medio y superior su identidad, así como aquellos que le permiten sobrevivir; mediante el análisis de estudios y reflexiones de autores que han abordado este tema.

Por lo tanto, este documento estará integrado por dos apartados. En el primero se brinda un panorama general del tema presentando un análisis sobre lo que es cultura, lo que se entiende por cultura organizacional, identidad cultural y las formas de consolidación de la cultura. Así mismo, se hace referencia a las perspectivas funcionalista y simbólica desde las cuales se analizará la cultura de las instituciones educativas. En el segundo se revisan los estudios relacionados con el nivel medio hasta el superior; así como una síntesis de lo más significativo, y de los posibles estudios que se pueden realizar en el futuro.

Palabras clave: identidad cultural, cultura organizacional, perspectiva funcionalista, perspectiva simbólica, elementos de la cultura

Introducción

Durante los últimos años, la cultura organizacional ha cobrado gran interés para la investigación en el campo de las ciencias sociales. Sin duda, esto ha sido motivado por el impacto de la cultura para la consecución de los objetivos de las organizaciones y la reacción ante los cambios internos y externos.

En este sentido, la cultura de la organización es relevante ya que permite conocer el comportamiento del personal que labora en las organizaciones quienes son los encargados de la consecución de sus objetivos. Al respecto, Park (2005) coincide con Tierney quien señala que “la cultura organizacional es un factor importante en el logro y el mantenimiento de la eficacia institucional” (p. ix). En este mismo orden de ideas Dávila (1999) sostiene que dentro de la investigación educativa se busca explicar y encontrar nuevas formas para lograr la efectividad de las organizaciones a través de la línea de investigación sobre el estudio de las escuelas como organizaciones. El hilo conductor de dicha línea es el concepto de cultura organizacional para estudiar el comportamiento de las escuelas en diferentes contextos. Su finalidad es encontrar los elementos culturales presentes en las escuelas para entender su particularidad. Motivo por el cual en este trabajo se analizan los estudios de las organizaciones desde la perspectiva cultural y específicamente desde la funcionalista y la simbólica.

La perspectiva simbólica porque a través de ella se identifican los elementos simbólicos que de acuerdo con Schultz (1998) contribuyen a fomentar una cultura cohesiva, si estos son compartidos por todos los miembros. Describiendo la visión cognitiva de los miembros de la organización desde su punto de vista del orden y la moral respectivamente. Mientras que la perspectiva funcionalista busca explicar cómo las organizaciones continúan, sobreviven y se adaptan.

Con base en lo anterior, el presente ensayo tiene como finalidad identificar los elementos de la cultura que le dan a las organizaciones educativas del nivel medio y superior su identidad, así como aquellos que le permiten sobrevivir; mediante el análisis de estudios y reflexiones de autores que han abordado este tema.

Por lo tanto, este documento estará integrado por dos apartados. En el primero se brinda un panorama general del tema presentando un análisis sobre lo que es cultura, lo que se entiende por cultura organizacional, identidad cultural y las formas de consolidación de la cultura. Así mismo, se hace referencia a las perspectivas funcionalista y simbólica desde las cuales se analizará la cultura de las instituciones educativas. En el segundo se revisan los estudios relacionados con el nivel medio hasta el superior; así como una síntesis de lo más significativo, y de los posibles estudios que se pueden realizar en el futuro.

1. Generalidades

1.1. Definición de cultura

Antes de adentrarse en el análisis de la manera como los elementos de la cultura se manifiestan en las instituciones educativas, es conveniente iniciar con un repaso a través el tiempo; desde el momento en que se originó el término cultura con la finalidad de revisar su evolución que nos ayude a comprender mejor su significado.

Según, Sorensen (1983:7 en Schultz, 1994) “el término cultura proviene de cultivar. El término cultivar significa cultivando, si nosotros estamos cultivando la tierra o los dioses, es una actividad cultural que se está llevando a cabo” (p, 7). En ese mismo orden de ideas, Morgan (1986:112 en Schultz, 1994) menciona que la palabra cultura “ha sido derivada metafóricamente de la idea de cultivo, el proceso de labrar y desarrollar la tierra” (p.7). Por su parte el antropólogo Geertz (1973; 1983 en Schultz, 1994)) demuestra que el término cultura ha sido desarrollado para diferenciar a los humanos del reino animal.

En un artículo de 1983, Smircich, menciona que el concepto de cultura está ligado con el estudio de las organizaciones; además considera que éste se ha tomado prestado de la antropología donde no hay consenso de su significado. El principal motivo ha sido que los antropólogos están interesados en el estudio del comportamiento social de los grupos humanos y

tratan de entenderlo a través del estudio de su cultura. ¿Y por qué la cultura?, Vargas en su publicación de 2007 menciona “es la forma de vida de la comunidad, la forma en que los pueblos perciben, organizan su vida y sus acontecimientos, aunque en muchos de ellos su presencia parezca invisible” (p.2). De esta forma, si la cultura se desarrolla en torno a los problemas que los grupos afrontan en los procesos de adaptación externa e integración interna durante su gestación y florecimiento, y una de sus tareas es solucionarlos en pos de asegurar la adecuación y posterior supervivencia de la organización. Además, si ésta se llegara descuidar se tendrían repercusiones negativas en el desarrollo de los pueblos. Por lo anterior, el estudio de la cultura suele ser importante para la administración.

En su artículo de 1984, Schein menciona que los puntos culminantes de la definición de cultura:

siempre está en proceso de formación y cambio; tiende a cubrir todos los aspectos de las funciones humanas; los temas importantes son aprendidos por adopción externa o integrados internamente; por último se incrusta en interrelaciones o conjunto de supuestos básicos como: naturaleza humana, relaciones humanas, tiempo, espacio, y la naturaleza de la realidad y la verdad (p.14).

Al mismo tiempo, en un artículo de 1984 Schein sostiene que se deben estudiarse más organizaciones para determinar la utilidad del concepto de cultura aplicada a la organización. Por lo cual, se pueden relacionar las variables culturales con otras variables: estrategia, estructura organizacional y efectividad organizacional.

En este mismo orden de ideas, en un artículo de 1983 Smircich menciona que en el estudio de las organizaciones la “cultura se puede considerar como una variable crítica o como una metáfora fundamental” (p.339).

Para entender el fenómeno de la organización algunos autores han utilizado las metáforas de la máquina y organismo (Pondy and Mitroff, 1979; Morgan, 1980; Koch and Deetz, 1981; en Smircich, 1983). Concretamente, la metáfora de la máquina ve a la organización como un conjunto de partes perfectamente acopladas para que el trabajo se realice con eficiencia; mientras que como organismo esta tiene que luchar para sobrevivir en el medio ambiente cambiante. Sin embargo, estas metáforas del mundo físico son absorbidas por las del mundo social. De tal forma que la organización puede ser vista también como un teatro. Al respecto, Goffman, 1959; Mangham y Overington, 1983 (en Smircich, 1983) señala que en el que se desempeñan roles, dramas y scripts; o como arena política orientadas alrededor del poder (Crozier, 1964; Pfeffer, 1981, en Smircich, 1983).

Siguiendo con Smircich (1983), quien considera que las diversas formas de usar el concepto de cultura por los investigadores en los temas que confluyen en la organización y la administración resulta de las diversas maneras de concebir por un lado a la organización y por el otro a la cultura como se muestra en el Cuadro No.1. Por tanto es importante determinar bajo que enfoque o perspectiva se realizará la investigación.

Para efecto de este análisis se tomará el propuesto por el funcionalismo de Malinowski (en Smircich, 1983) “La cultura es un instrumento al servicio de las necesidades humanas, biológicas y fisiológicas” (p.342); y el de la antropología simbólica de Geertz (en Smirich, 1983) “La cultura es un sistema de símbolos y significados compartidos. La acción simbólica necesita ser interpretada, leída o descifrada en orden para ser entendida” (p.342).

CONCEPTO DE CULTURA DESDE LA ANTROPOLOGÍA	TEMAS EN ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN	CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN DESDE LA TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN
La cultura es un instrumento al servicio de las necesidades humanas, biológicas y fisiológicas. Ej. el funcionalismo de Malinowski	Trans-cultura o Administración Comparada	Las organizaciones sociales son instrumentos para el acoplamiento de tareas. Ej. Teoría clásica de la administración
La cultura funciona como un mecanismo regulatorio y adaptativo. Una unidad individual dentro de una estructura social Ej. Estructural-funcionalismo de Radcliffe-Browns	Cultura corporativa	Las organizaciones son organismos que adaptan su existencia y procesos al cambio del ambiente. Ej. teoría de la contingencia
La cultura es un sistema de conocimientos compartidos. La mente humana genera cultura por el significado de un número finito de reglas. Ej. Etnociencia de Goodenough	Organización cognitiva	Las organizaciones son sistemas de conocimientos. La "Organización" descansa en la red subjetiva de significados que los miembros de la organización comparten en diversos grados, y parecen funcionar como reglas. Ej. Teoría cognitiva de la organización
La cultura es un sistema de símbolos y significados compartidos. La acción simbólica necesita ser interpretada, leída o descifrada en orden para ser entendida. Ej. La antropología simbólica de Geertz	Simbolismo organizacional	Las organizaciones son patrones de discursos simbólicos. La "Organización" se mantiene a través de modos simbólicos tales como el lenguaje que facilita compartir significados y realidades. Ej. La teoría simbólica de la organización
La cultura es una proyección de una infraestructura de mentes universales inconscientes. Ej. El estructuralismo de Levi-Strauss	Procesos inconscientes y organización	Las formas organizacionales y las prácticas son la manifestación de procesos inconscientes. Ej. Teoría transformacional de la organización

Cuadro No. 1. Intersección de la teoría de la cultura y teoría de la organización. Tomado de Smircich, 1983, p342

1.2. Definición de cultura organizacional

El concepto de cultura organizacional, de origen más reciente, surge en los Estados Unidos de Norteamérica durante los estudios de Hawthorne realizado por Mayo y colaboradores (Perrow, 1986, en Dávila y Martínez, 1999) descubrieron que los valores y las normas de trabajo de los grupos juegan un papel importante en el desempeño de los trabajadores. Por otra parte Selznicks (1984, en Dávila y Martínez, 1999) reconoce "leyes no escritas" como parte de las características de los grupos informales. Ambos sientan las bases para el estudio de los elementos culturales de la organización, reconociéndose más tarde el concepto de cultura organizacional e incrementándose el interés por su estudio en la última década (Pondy et. al., 1983; Frost. et.al.1985; Smircich, 1983 a; Schein, 1985 a; Alvesson y Berg, 1992; Turner, 1990; Gagliardi, 1992; Martin, 1993; Trice and Beyer, 1993, en Shultz, 1994).

A partir de la década de los ochenta la competencia aumenta, se suscitan cambios sociales y económicos que provocan la preocupación por la efectividad y el control de la organización. Cambios en los paradigmas manifestados en el rompimiento de los supuestos y métodos

tradicionales de investigación. Como resultado de la competitividad la cultura organizacional fue considerada como una variable más en el estudio de la dirección de las organizaciones (Deal y Kennedy, 1982; Peters y Waterman, 1982, en Dávila, 1999). Según el artículo de 1999 de Dávila y Martínez "esto permitió que los gerentes y consultores igualaran la cultura a variables tales como efectividad, productividad, calidad o internacionalización" (p.19).

A continuación se presentan algunos conceptos de cultura organizacional bajo la visión de diversos autores en los que se puede notar que detrás de ellos la existencia de diferentes posturas. La cultura organizacional para Shein, en su publicación de 1984:

es el patrón de supuestos básicos que un grupo dado ha inventado o ha aprendido a desarrollar para sobrellevar los problemas de adaptación externa e integración interna, y que han funcionado lo suficientemente bien para ser considerados válidos, y, entonces, ser enseñados a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar, y sentir en relación a esos problemas(p.3).

Firestone y Wilson (1985:10, en Dávila y Martínez, 1999) lo definen como "sistema de significados compartidos públicamente para las actividades de un grupo de personas" (p.21). Mientras que para Ouchi (1981:41 en Dávila, 1999) la cultura organizacional son "los símbolos, ceremonias y mitos que comunican los valores y creencias de la organización a sus empleados" (p.21).

Según Hoy y Miskel (1996 en Dávila y Martínez, 1999), estas definiciones tienen en común el hecho de referirse a la acción de compartir; sin embargo, también existen desacuerdos en los puntos que comparten. Por lo tanto el investigador que desee estudiar la cultura organizacional tendrá primero que determinar la perspectiva en la que se enfocará su trabajo, ya que esto se convertirá en una guía durante el desarrollo de su investigación.

Al respecto en su artículo de 1984, Shein sugiere que la cultura organizacional puede ser analizada en diferentes niveles, empezando por el visible, por ejemplo:

los artefactos --- constituye el ambiente de la organización, la arquitectura, tecnología, localización de oficinas, manera de vestir, patrón de conductas visibles o audibles, y documentos públicos tales como materiales de orientación de los empleados, historias, cartas. En este nivel de análisis es fácil obtener los datos pero difíciles de interpretar. En el segundo nivel se encuentran los valores que gobiernan la conducta del grupo, son difíciles de observar directamente, pero se pueden inferir a través de entrevistas. En el tercer nivel se encuentran los supuestos básicos las relaciones con la naturaleza y la realidad, tiempo y espacio, la naturaleza humana del ser humano, la naturaleza de la actividad humana, y la naturaleza de las relaciones humanas(3-4).

Al respecto, Hoy y Miskel (1996 en Dávila y Martínez, 1999) muestran una coincidencia en los tres niveles propuestos por Schein sólo que en lugar de referirse a "artefactos" se refieren a "normas". Otra postura identificada por Dávila y Martínez (1999) se relaciona con la ontología del término cultura de donde surgen dos vertientes una que dice que la cultura organizacional es un elemento que la organización tiene y por el otro que la organización es una cultura. En ese orden de ideas en su artículo de 1983 Smircich considera que la cultura se puede tomar como variable o como metáfora fundamental. Concretamente, la cultura como variable es algo que la organización posee y por lo tanto puede ser estudiada para conocerla y manejarla con fines prácticos. Mientras que la cultura como metáfora es lo que la organización es.

1.3. Identidad cultural

Antes de describir lo que se entiende por identidad cultural es necesario aclarar que el término identidad. Según el artículo de 1997, Hatch y Schultz dicho término puede estudiarse desde el punto de vista de la teoría organizacional como identidad organizacional, o desde la perspectiva de la mercadotecnia organizacional como identidad corporativa. En términos generales, para

Hatch y Schultz en su artículo de 1997 “la identidad organizacional se refiere a lo que los miembros perciben sienten y piensan acerca de su organización” (357). En este escenario, se asume que es el entendimiento colectivo, común y distintivo de los valores y características de la organización. Por otro lado, para Albart y Whetten (1985 citados en Hatch y Schultz, 1997) la identidad organizacional es “lo que soporta y distingue el carácter de la organización” (357).

En este sentido, la identidad corporativa para Abratt, Balmer y Olins (1989, 1995, 1989-citados en Hatch y Schultz, 1997) “es conceptualizada como una función de liderazgo enfocada a la visión” (p.357). Al mismo tiempo, las escuelas visuales de la identidad corporativa descritas por Blmer (1995 citados en Hatch y Schultz, 1997) enfatizan el diseño gráfico y la administración a través de los símbolos corporativos oficiales mientras enfocan la atención a la estrategia, aspectos visuales de la identidad corporativa.

La identidad organizacional como fundamento en los significados locales y símbolos organizacionales se incrusta en la cultura organizacional, constituyéndose en el contexto simbólico interno para el desarrollo y mantenimiento de la identidad de la organización. La construcción simbólica de la identidad corporativa, de acuerdo con Hatch (1997) es comunicada a los miembros de la organización por la alta gerencia, pero es interpretada por los miembros de la organización basados en los patrones de cultura de la organización, experiencias de trabajo e influencia social de las relaciones externas con el ambiente.

Según Hatch y Schultz (1997), al hablar de identidad se requiere considerar tanto la identidad organizacional como la identidad corporativa de la organización, porque no se puede ignorar su relación con el medio ambiente. En este orden de ideas no se puede pasar desapercibido el concepto de imagen, que al igual que el de identidad se puede apreciar desde las mismas perspectivas.

Desde la teoría de la organización la imagen se puede definir de acuerdo con Dutton y Dukerich (1991 en Hatch y Schultz, 1997) como “la forma en que los miembros de la organización creen que otros ven a su organización” (p.358). Otro enfoque define imagen como un producto de los procesos internos de la organización, tal y como lo expone Whetten, Lewis y Mischel (1992 en Hatch, 1997) “la forma en que a la élite de la organización le gustaría ser vistos desde el exterior” (p.358) la cual es similar al concepto propuesto por la teoría de mercadotecnia de imagen corporativa ideal.

Lo anterior permite resaltar que existe un proceso de interacción entre cultura, identidad e imagen como lo indica en su publicación de 1997, Hatch y Schultz. En el que se pone de manifiesto que la identidad organizacional es influida por lo que acontece en el interior y exterior de la organización como se puede apreciar en Figura 1.

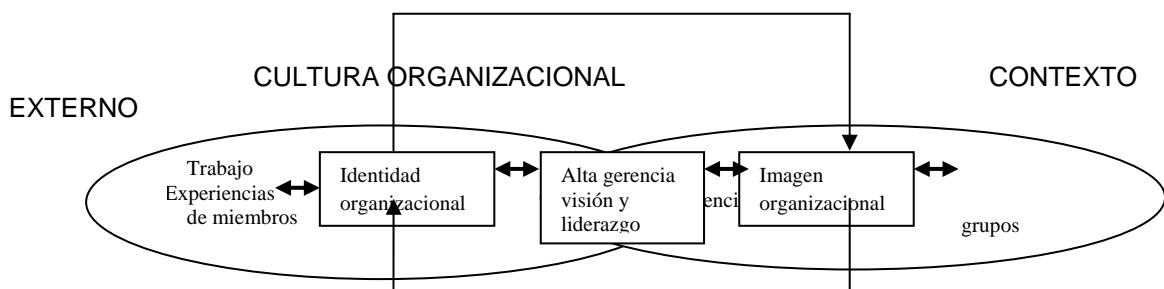


Figura No. 1. Un modelo de las relaciones entre la cultura organizacional, identidad e imagen. Tomada de Hatch, 1997, p.361.

Por lo tanto, la cultura es el elemento de la organización que determina su identidad. Lo anterior se demuestra con lo que Smircich, Schein, Morgan, Louis (1983,1985, 1988, 1985 citados en Schultz, 1992) entienden por cultura “se define como las características de la organización únicas que crean una identidad compartida y distinta” (p.25).

Cada organización tiene su propia identidad la cual según Schein (1985 citado en Schultz, 1992) ha sido inventada, descubierta o desarrollada por un grupo dado y pasada de generación en generación en la organización. Hasta el momento solo se ha tocado el concepto de identidad falta entonces el de identidad cultural.

Según Brogger (1984 en Schultz, 1992), "la noción de identidad cultural de acuerdo al posmodernismo se concibe como una imagen simulada de las características de la organización copiadas a perpetuidad, pero carentes de originalidad" (p.26). En este mismo orden de ideas, Perniola (1982 en Schultz, 1992) la define como "una imagen sin identidad" (p.26). La imagen está formada por rituales vacíos de la cultura fáciles de olvidar y borrar. Entonces ellos pueden ser usados para imitar cualquier identidad de la galería posindustrial.

1.4. Formas de consolidación de la cultura

El proceso de formación cultural es, en un sentido, idéntico al proceso de formación grupal, en cuanto que la misma esencia de la "colectividad" o la identidad del grupo- los esquemas comunes de pensamiento, creencias, sentimientos y valores que resultan de las experiencias compartidas y el aprendizaje común -, es lo que en última instancia denominamos "cultura" de ese grupo ... sin un grupo allí no puede haber ninguna cultura y sin algunos supuestos compartidos, un cierto grado mínimo de cultura, estamos hablando realmente solo sobre un agregado de gente, no de un grupo (Schein, 1992:52 en Schultz, 1995).

La cultura de una organización no está presente desde el inicio de la misma, pues ella se va formando gradualmente.

2. Análisis desde la perspectivas simbólica hasta la funcionalista

La perspectiva simbólica se relaciona con la expresión de significados a través de símbolos, los que se definen como cosas, acciones, palabras, gestos, etc., y que representan más de sí mismos: el significado asociado y su importancia. De acuerdo con Shultz, en su publicación de 1995 distingue entre tres tipos de símbolos, los cuales se mencionan a continuación:

- ❖ Símbolos físicos o artefactos son definidos como objetos físicos a los cuales los miembros de la organización les asignan un significado...
- ❖ Símbolos conductuales comprenden los símbolos de la organización adscritos a un significado detrás de su contenido instrumental. Rituales y ceremonias son ejemplos de actos de fuerte conducta simbólica.
- ❖ Símbolos verbales son esas formas lingüísticas con contenido simbólico. Mitos, historias, metáforas, frases especiales, slogans, chiste y jerga son ejemplos de símbolos verbales en la organización (p.82-83).

Estos patrones entre símbolos pueden ser concebidos como la visión del mundo y el ethos, describiendo la visión cognitiva de los miembros de la organización desde su punto de vista del orden y la moral respectivamente. Una interpretación empírica de la cultura rara vez tiene su punto de partida en la descripción de la visión del mundo y del ethos, pero se acerca a estas expresiones simbólicas más generales por medio de la interpretación de varios símbolos.

El modelo espiral sistematiza la operación de este proceso interpretativo el cual está basado en patrones entre las expresiones simbólicas clave la cultura de la organización. Desde una descripción gruesa de los conceptos más limitados e inmediatamente visibles (símbolos físicos, de comportamiento y verbales) de la cultura de la organización se crean los prerequisites para un diálogo activo o pasivo entre el intérprete y la organización. Esto ayuda a abrir el camino para interpretaciones posteriores de otras expresiones clave simbólicas en la cultura de la organización.

El proceso metodológico para un diagrama comprensivo de la cultura de la organización consiste en varias espirales, asociadas unas a otras en secuencia y frecuentemente

interceptándose. En una cultura cohesiva, integrada, las espirales darán lugar a un amplio rango de patrones compartidos entre los símbolos culturales. En contraste, las espirales en una cultura fragmentada, insegura o confusa crearán varias visiones del mundo y del ethos individualizadas o localizadas (Martin y Meyerson, 1988 citados en Shultz, 1995).

La Escuela Simbólica en la publicación de 1994 Schultz considera a una organización en virtud de la conjugación particular de su pasado, su contexto sociocultural, su tecnología y la influencia de sus antiguos dirigentes. Pueden crear y mantener su propio sistema de significados, símbolos en gran medida compartidos por los miembros de la organización, por lo cual este sistema sirve para interpretar y dar sentido las experiencias subjetivas y a las acciones individuales de los miembros, así como también para solicitar o racionalizar su compromiso para con la organización.

En contraste con el funcionalismo, la aproximación simbólica no asume que todos los miembros de la organización atribuyen el mismo significado al mismo fenómeno. Concretamente, **la perspectiva funcionalista** según Pearson (1951 en Schultz, 1995) se deriva de “la antropología clásica y de la teoría organizacional de sistemas y cuya pregunta fundamental es cómo los sistemas sociales continúan, sobreviven y se adaptan” (p.15).

Por otra parte tiene una estrecha relación con la metáfora que considera a la organización como un ser vivo u organismo la cual está ligada a la teoría de la organización. Por lo tanto, el artículo de 1995 Schultz menciona “el paradigma organizacional sostiene que la organización es una colectividad que busca sobrevivir mediante el desempeño de las funciones necesarias” (p14); mientras que dentro de la cultura organizacional, siguiendo la misma publicación se define a la cultura como “un patrón de valores y supuestos básicos los cuales desempeñan funciones de adaptación externa y de integración interna” (p.14)

De acuerdo a lo anterior, la cultura organizacional juega un papel importante en la forma como los miembros de la organización resuelven los problemas de adaptación externa y de integración interna al aprender y desarrollar valores y supuestos acordes a los problemas- solución que se les presentan; permitiendo que la organización sobreviva. De ahí que es importante recordar que la cultura organizacional, se desarrolla en función de la misión y la estrategia, poder y estatus, grupos límite por considerarlas como funciones críticas en la organización según el artículo de 1992 de Schein.

Así mismo, el funcionalismo se enfoca (Schultz, 1995) en los procesos por los cuales los valores y supuestos llegan a mostrarse a través de los grupos de identidad integrados por los miembros de la organización, no rechaza que las subculturas organizacionales puedan desarrollarse en circunstancias específicas. De acuerdo con esta perspectiva la cultura organizacional se puede analizar (Schein, 1984) a partir de los siguientes tres niveles.

El primer nivel, es el de los artefactos visibles, que comprende el ambiente físico de la organización, su arquitectura, la tecnología, los equipos, la manera de vestir, el patrón de comportamiento audible y visible, y documentos públicos tales como cartas, materiales de orientación a los empleados e historias. Son datos bastante fáciles de conseguir pero difíciles de interpretarse. El análisis de este nivel puede ser engañoso, ya que, muchas veces, no se consigue comprender la lógica que está por detrás de estos datos, En este nivel podemos observar la manifestación de cultura pero nunca podremos saber su esencia.

El segundo nivel, ubica los valores que dirigen el comportamiento de los miembros de la empresa. Su identificación, según Schein (1984), solamente es posible a través de entrevistas con los miembros- claves de la organización. Un riesgo que se corre en la observación de este nivel es que él puede mostrarnos un resultado idealizado o racionalizado, o sea, las personas relatarían como les gustaría que fuesen los valores y no como efectivamente son.

Finalmente, el tercer nivel es el de los supuestos inconscientes, que revelan mas confiadamente la forma como un grupo percibe, piensa, siente y actúa. Estos supuestos son contruidos a medida que se soluciona un problema eficazmente. En un primer momento estas premisas fueron valores conscientes que nortearon las acciones de miembros de la empresa en la solución de problemas de naturaleza tanto interna como externa. Con el paso del tiempo estas premisas dejaron de ser cuestionadas, constituyéndose en “verdades” y volviéndose inconscientes. De esta manera, este último nivel es compuesto por los siguientes cinco supuestos propuestos por Schein en su publicación de 1985:

- i. Relación de la organización con el ambiente externo: refleja la relación de la empresa con la naturaleza y el ambiente externo; puede ser una relación de dominio, sumisión, armonía. Verifica los supuestos que la organización tiene sobre su misión principal en la sociedad, su "razón de ser", el tipo de producto, el servicio ofrecido, su mercado, su clientela. Verifica también cuales son los ambientes importantes con los cuales tiene que mantener relaciones aun mismo que representen limitaciones porque al mismo tiempo ofrecen oportunidades.
- ii. Naturaleza de la verdad y de la realidad: son los supuestos básicos, las reglas verbales y de comportamiento que definen que es lo real y que no lo es, que es un hecho, como la verdad es en última instancia determinada, revelada o descubierta; los conceptos de tiempo, espacio y propiedad.
- iii. La naturaleza de la naturaleza humana: que significa ser humano y que atributos son considerados intrínsecos. Su naturaleza es buena, mala o neutra. Son los seres humanos perfectos o no. Cuál es mejor la teoría X o la teoría Y.
- iv. La naturaleza de la actividad humana: refleja la concepción de trabajo y de descanso, refiriéndose a lo que es asumido como propio de los seres humanos frente a su ambiente: ser activo, pasivo proactivo o fatalista.
- v. La naturaleza de las relaciones humanas: se refiere a la manera considerada correcta para que las personas se relacionen unas con otras, pudiendo ser individualista, comunitaria, autoritaria, cooperativa, etc. Verifica los supuestos referentes a la conducción de las relaciones dentro de la empresa, y como las necesidades humanas básicas de amor y agresión deben ser manejadas (p.6).

3. Los elementos de la cultura y su manifestación en instituciones educativas del nivel medio y superior.

Después de haber revisado la literatura relacionada con los conceptos de cultura, cultura organizacional, identidad cultural, las formas de consolidar la cultura y de las perspectivas simbólica y funcionalista en la que se destacan los elementos de la cultura. A continuación se presenta el análisis de los estudios y las reflexiones de diversos autores en el área de las instituciones educativas del nivel medio y superior con la finalidad de identificar la manera en la que se manifiestan los elementos de la cultura de acuerdo a las perspectivas citadas.

El primer antecedente es el estudio realizado en 1988 por Dávila y Martínez. Esta investigación es considerada como una introducción al punto que aquí se trata. A partir de la década de los noventa surge un nuevo paradigma en la administración y en el análisis de la cultura de las instituciones de educación. Autores tales como Fjortft y Smart (1994) lo relacionan con la efectividad, Bolman y Deal (1991) con el liderazgo, mientras que Domínguez y Díaz (1996) y Fetterman (1990) lo asocian con la evaluación (en Dávila, 1998). Como todo nuevo paradigma ha tenido que ir venciendo los escollos en relaciones con las perspectivas y conceptualización de cultura organizacional descritas en los correspondientes apartados de este trabajo. En este sentido, a continuación, empezaremos por aclarar que se entiende por cultura organizacional en relación con las instituciones de educación. Para Tierney [1988a en Dávila, 1998], la cultura organizacional:

"se refleja en lo que se hace, en cómo se realiza y en quién está involucrado en hacerlo agrega que la de una institución está ceñida a los supuestos compartidos que se toman como un hecho y que pueden ser identificados mediante historias, el lenguaje, las normas y las actitudes de los participantes" (p.205).

Por otra parte, para Peterson y Spencer (1990 en Dávila, 1998) "representa los patrones incrustados del comportamiento organizacional y los valores, supuestos, creencias o ideologías compartidas entre los miembros con respecto al trabajo" (p.206).

Como anteriormente describió Dávila, en su publicación de 1998, existen puntos en común entre las posturas de algunos autores que permite considerar a la cultura como las "orientaciones compartidas entre los miembros de la organización"(p206). Sin embargo, también existen

desacuerdos ya que no queda claro que es lo que comparten si son los valores, creencias, filosofías, actitudes, expectativas, mitos o ceremonias (Hoy y Miskel, 1996 en Dávila, 1998).

Desde la perspectiva funcionalista (Schein, 1985 en Dávila, 1998) se puede encontrar la solución a este desacuerdo en los tres niveles de la cultura, descritas con anterioridad, los artefactos, valores y supuestos. Ahora bien como es que estos elementos se reflejan en las instituciones educativas. Según Domínguez y Díaz (1996 en Dávila, 1998) los artefactos o normas se visualizan en los siguientes elementos: rituales, símbolos, mitos, lenguaje.

En relación con los rituales se puede mencionar los procedimientos que se siguen para controlar la disciplina. Los símbolos tales como los logotipos reflejan en parte la cultura, a través de ellos se envía un mensaje de cómo es ésta. Los mitos narran sucesos magnificados o la contribución de algún personaje, Dávila (1998) en su estudio hace referencia a que "algunas universidades destacan la labor de empresarios en su formación, otras acentúan el esfuerzo de ciertas órdenes religiosas". En relación con el lenguaje en algunas universidades se tiene que usar el término maestro o profesor mientras que en otras los alumnos llaman a los profesores por su nombre.

En el siguiente nivel de profundidad se encuentran los valores "modo de ser o de actuar que un individuo o grupo juzgan como ideales y que, por lo mismo, hace estimables a las personas o conductas a las que se atribuye dicho valor"(p.384) (Domínguez y Díaz 1996 en Dávila, 1998). A decir de Dávila (1998), los valores se reflejan en la misión y en la filosofía de las instituciones educativas por ejemplo en aquellas donde se valora más la investigación que la docencia o a la inversa.

Por último tenemos los supuestos en relación con la realidad y la naturaleza humana. Continuando con Dávila (1998) estos se reflejan en las instituciones de educación superior en las "creencias compartidas sobre la finalidad de la educación, de la práctica académica y de los padres de familia y de los estudiantes para obtener una instrucción formal", ejemplo si su lema es la letra con sangre entra la disciplina que se observará será dura. Por último es necesario mencionar que para que se determine la cultura de una institución se requiere que sus elementos sean compartidos por todos sus miembros, definiendo así el carácter del trabajo y de la organización.

El concepto de cultura organizacional se deriva del concepto más general de "cultura" analizado y estudiado desde la sociología, la antropología y la estética, pero aplicado al campo de las instituciones educativas tiene unas connotaciones peculiares. Así, para Gómez (1998, en Gijón y Hernández 1999) es:

"El conjunto de significados y comportamientos que genera la escuela como institución social. Las tradiciones, costumbres, rutinas, rituales e inercias que la escuela estimula y se esfuerza en conservar y reproducir, condicionan claramente el tipo de vida que en ella se desarrolla y refuerzan la vigencia de valores, creencias y expectativas ligadas a la vida social de los grupos que constituyen la institución escolar"(p.19).

En seguida se aborda el estudio realizado en 1992 por Mitchell en una escuela de educación media de Jamestown en EE.UU. Fue seleccionada por su reputación de excelencia producto de su espíritu académico. Al revisar la literatura sobre escuelas, Mitchell encontró que el concepto de cultura organizacional se toma de los negocios. Existen diferencias en su conceptualización. Pero a pesar de ello se acuerda que por cultura se entiende la manera de vida de la organización en donde se reflejan valores compartidos, normas, símbolos y tradiciones.

Dichas diferencias a decir de Waller (en Mitchell, 1992) se debe a la existencia de dos grupos: el de los adultos y el de los estudiantes, que por su naturaleza divergente produce tensión, y ésta a su vez origina conflictos. Dando lugar a las denominadas subculturas de oposición más que a una cultura organizacional unificada. La pregunta es ¿se puede lograr la unificación?

A partir de ella se realizan otras investigaciones para determinar en qué medida se pueden encontrar esos grupos que fragmentan la cultura de la organización, llegando a la conclusión de que tenían muy poco en común, además de que al interior de cada grupo también existe la fragmentación (Mitchell, 1992). Estas subculturas separadas construyen socialmente sus normas, utilizándolas para proteger a sus miembros. Con ello se concluye que existe una cultura

organizacional compartida centrada en la importancia de lo académico e incitada por el orgullo de pertenecer a una buena escuela y a un buen equipo de atletismo.

Como resultado de las observaciones de su estudio de 1992, Mitchell encontró en relación con los símbolos lo siguiente: muchas de los objetos expuestos y de las exhibiciones más notables de la escuela, especialmente en los lugares de alta visibilidad, se relacionaban con los estudios, el atletismo y el espíritu académicos de la escuela. La exhibición de trofeo eran ejemplos de una afirmación simbólica de tales valores. La publicación en la entrada principal de los nombres de los estudiantes de las más altas puntuaciones en los exámenes y de los miembros de la sociedad nacional del honor. El reconocimiento de los atletas a través de carteles. Exhibición de la mascota y de los colores representativos de la escuela. Todo ello con el fin de fomentar y sostener el espíritu de la escuela entre los estudiantes.

Para concluir también se observó que la comunidad puede ser un factor crucial en esfuerzos favorables para desarrollar las culturas deliberadamente de organización para alcanzar las metas de la escuela.

En este mismo nivel de educación media, se ubica el estudio realizado en 1999 por Dávila en una escuela preparatoria de México titulado "Cultura organizacional en una escuela católica mexicana". Se eligió porque cumple una doble función para este trabajo; por un lado ilustra la administración de la cultura y por el otro en él se manifiestan los elementos de la cultura.

Este estudio de caso se realizó a través de observaciones, entrevistas dirigidas, análisis de documentos, evidencia trazada a través de patrones culturales: creencias básicas, los valores culturales y las normas establecidas del grupo.

El supuesto básico de la perspectiva que lo guió es: las organizaciones definen la cultura y la administran (Dávila, 1999). Schein en una publicación de 1985 señala que estudiando la historia de una organización se puede determinar su cultura. En su origen se encuentra el ideario de sus fundadores traduciéndose en su razón de ser y su filosofía. A partir de ese momento los valores, símbolos y normas se empiezan a desarrollar y van evolucionado con el tiempo.

Los investigadores de educación asocian a la cultura con diferentes resultados como el desempeño escolar (Mitchel y Willover, 1992; Papalewis, 1988; Rossman, Cobertt y Firestone, 1988; Erickson, 1981; Willower y Smith, 1989 en Dávila, 1999). Por otra parte, Si Willower y Smith (1986, 1987 en Dávila, 1999) concluyeron que es un mito la formación natural de una cultura vigorosa única en una escuela común debido a la existencia de grupos denominados subculturas. La creación de la cultura de cada grupo tiene que ser dirigida.

¿Cuáles son los factores involucrados en su administración?

Lortie (1975 en Dávila, 1999) sostiene que la cultura organizacional vigorosa existe cuando las creencias, experiencias o prioridades son compartidas no solo por cada subcultura, sino que también se comparten entre ellas (Dávila, 1995; Mitchel y Willover, 1992; Papalewis, 1988; Rossman, et al., 1988 en Dávila, 1999).

En la teoría organizacional la existencia de subculturas con intereses opuestos es lo que Weick en su artículo de 1976 denominó acoplamiento flojo. La frase "acoplamiento flojo" aparece en la literatura (Glassman, 1973; March y Olsen, 1975 en Weick, 1976) y es un importante punto culminante de connotación capturado por esa frase y no por otra. Parecería que es sinónimo de conexión liga, o interdependencia. Por acoplamiento flojo Weick en su artículo de 1976 tiene la intención de transmitir la imagen de que los acontecimientos acoplados son responsivos (sensibles), pero que cada acontecimiento también preserva su propia identidad y una cierta evidencia de su separación física o lógica.

El artículo de 1976 Weick argumenta "que los elementos pueden aparecer o desaparecer o pueden emerger o llegar a separarse en respuesta a la necesidad-privación de los individuos, grupos, y o organización" (p.363).

El segundo factor es el estilo de liderazgo que de acuerdo al estudio de Papalewis (1988 en Dávila, 1999) una cultura vigorosa se le atribuye al director por su habilidad para definir la visión y transferirla a su gente.

Un tercer factor se aprecia en un estudio similar realizado por Rossman, et al., (1988 en Dávila, 1999) encontraron una cultura más uniforme y por lo tanto más efectiva, lo que le atribuyeron a la incorporación de los valores de la comunidad.

En síntesis para administrar la cultura se requiere conocer estos factores en el ámbito específico de la escuela, así como los mecanismos que le permitan acoplar en el grado necesario las subculturas existentes a través de los cuales se podrán introducir cambios sin afectar las estructuras. En este sentido Smircich (1983 en Park, 2005) propone que el administrador aproveche los de la cultura "El medio ambiente presenta imperativos para el comportamiento que los administradores pueden adoptar en sus organizaciones a través de medios simbólicos "(p.344).

Los elementos culturales identificados a través de este estudio (Dávila, 1999):

Sobre las creencias básicas: ser la mejor escuela, prevalece la dimensión religiosa promovida por los administradores mediante las actividades curriculares, clima de confianza en la relación maestro alumno lograda por la participación de ambos en todas las actividades, desarrollo un alto grado de pertenencia y se sentían orgullosos de su escuela.

Valores centrales: Educación integral, orden, disciplina, trabajo diario y recato para la vestimenta.

Normas de grupo establecidas: La normas de grupo de estudiantes: la participación en actividades que ellos organizaban y distintas a las religiosas y académicas y la aceptación de la educación religiosa, siempre que no interfiriera con las normas del grupo. Los maestros se manifestaron a favor de las normas de compromiso de ayudar a los estudiantes en la organización de sus actividades para su guía y control, así como para mantener una cohesión para enfrentar problemas o inquietudes.

En el nivel de educación superior se abordan los estudios de Barbosa y Cabral-Cardoso, Badley, Chavoya, Gallant, Tomas y Rodríguez. En algunos se reflejan los elementos de la cultura mientras que en otros se manifiesta la necesidad del cambio como producto de la integración interna o bien de adaptación externa.

En el 2007, Barbosa y Cabral-Cardoso realiza un estudio en una universidad portuguesa. El propósito es analizar como las organizaciones de educación superior responden a los desafíos de una fuerza académica cada vez más diversa, así como el impacto de la diversidad en sus valores culturales; producto de los cambios significativos en la sociedad y los mercados.

Los resultados obtenidos indican no se han promovido políticas de la igualdad de oportunidades y para manejar la mano de obra académica cada vez más diversa. Las presiones del comportamiento para conformar las actitudes parroquiales e introspectivas parecen prevalecer. Los valores y los artefactos parecen reflejar los ideales de la asimilación. El origen nacional salió como la edición dominante de la diversidad. La integración del académico extranjero se deja a los individuos en cuestión y se hace poco esfuerzo en acomodar y para aprovechar su contribución única.

En el estudio de 2003, Badley propone que en las organizaciones de educación superior se fomente los valores universales de libertad, igualdad, democracia, crecimiento, justicia y tolerancia, por considerarlos como una característica de una cultura liberal moderna.

Chavoya realiza un estudio en el 2001 en el que examina los rasgos que prevalecen tanto de la organización del trabajo como en la cultura académica de los dos grupos de investigación. Su propósito fue la reconstrucción cultural a partir de los significados que los implicados en el estudio asignan a sus actos.

A través de su estudio demostró que la disciplina, la institución y el contexto influyen en la organización del trabajo académico. Se reconoce la importancia que el trabajo académico tiene en la construcción y legitimación de significados y creencias.

En un estudio de 2007, Gallant sostiene "La integridad académica es un principio fundamental en las instituciones de educación superior. Para los responsables institucionales la honestidad representa ser digno de confianza, respeto, responsable y justo en el trabajo académico" (p.391). Sin embargo, se ha observado que en la conducta académica de los estudiantes no se refleja, por el contrario se pone de manifiesto la deshonestidad académica.

En la literatura sobre integridad académica Alschuler y Bliming, 1995; Dalton, 1998; Hendershott; Drinan y Cross, 2000; McCabe y Drinan, 1999; Whitley y Keith-Spiegel, 2002 (en Gallant, 2007) recomiendan "cambios en las culturas académicas para resaltar la integridad académica como un valor compartido y un principio normativo que guíe el comportamiento de los estudiantes"(p.392). Además, consideran que mediante el liderazgo se puede solucionar el problema de la deshonestidad.

Se puede crear una cultura de integridad homogénea y libre de conflictos al implementar artefactos de integridad y al amarrar verbalmente los valores de la integridad sin considerar las presunciones.

En el estudio de 2009, Tomas y Rodríguez propone a través de El Cuestionario de Identificación de la Cultura Organizacional de la Universidad (CICOU), identificar la cultura actual y compararla con la cultura deseada, facilitando así la gestión de procesos de cambio organizativo.

Se aplicaron cuatro estudios de caso en el sistema universitario catalán. La cultura la describió a través de: a) la percepción manifestada por los integrantes de las universidades sobre diez dimensiones: funciones, gobierno y gestión, financiación, investigación, perfil del profesor, metodología, estudiantado, evaluación e innovación, TIC, y relaciones entre la universidad y su contexto; b) la observación de los símbolos y elementos visuales de que una universidad hace gala; c) el análisis de instrumentos institucionales como los estatutos, la página web; y d) las percepciones de responsables institucionales de diferente rango sobre las dimensiones .

Tomas y Rodríguez concluyó que la utilidad del CICOU se ha patentizado sobre todo al referirse a la obtención de las diferencias entre cultura actual y la deseada.

"La administración del cuestionario nos permite obtener diferencias significativas entre colectivos y entre universidades. Además existe una homogeneidad mayor entre las percepciones de cómo debe ser la cultura del futuro que en la percepción de cómo es la cultura presente, algo que se interpreta en clave de acuerdo respecto los horizontes futuros" (p.10).

Conclusiones

Como resultado del análisis de lo que acontece desde la perspectiva cultural en las organizaciones educativas del nivel medio y superior, después de revisar varios autores se encontró que en ellas se manifiestan elementos de la cultura tanto de la perspectiva simbólica como de la funcionalista.

En los casos estudiados se identificaron los elementos culturales que en ellas prevalecen dentro de los que se pueden mencionar se encuentran los símbolos, los ritos, las creencias, las normas, las ceremonias, los artefactos, los valores: libertad, igualdad, democracia, integridad, honestidad, crecimiento, justicia y tolerancia. Si se administran adecuadamente se puede lograr que se genere la identidad de la organización, siempre y cuando, el administrador tenga la habilidad para hacer que todos los miembros los compartan e incluso la comunidad externa. Lo anterior quedó demostrado en uno de los estudios en el que su identidad se afianzó favoreciendo su buen desempeño al considerársele por la comunidad como una institución educativa de excelencia.

Sin embargo también se identificaron organizaciones en las que los conflictos estaban presentes y en las que la búsqueda del cambio era imprescindible. En algunas de ellas la necesidad del cambio provenía del exterior dada las condiciones de la sociedad y del mercado.

En este contexto la cultura organizacional permite resolver este tipo de conflictos, permite a las organizaciones educativas su supervivencia y adaptación al medio que la rodea.

Para finalizar se requiere que se realicen muchos estudios de caso adicionales de escuelas con culturas de organización genuina para completar los vacíos que refuercen la teoría preliminar.

Referencias

- Badley, G. (2003). Integrating Culture and Higher Education: a pragmatist approach. *European Educational Research Journal*, 4(2), 477-495[En red]. Extraído el 8 de abril de 2009 desde: http://www.worlds.co.uk/pdf/validate.asp?j=eerj&vol=2&issue=4&year=2003&article=1_Badley_EERJ_2_4_web
- Barbosa, I and Cabral-Cardoso, C. (2007) Managing diversity in academic organizations: a challenge to organizational culture. *Women in Management Review*, 22 (4), 274-288
- Chavoya, P. M.L. (2001). Organización del trabajo y culturas académicas. Estudio de dos grupos de investigadores de la Universidad de Guadalajara. *Revista mexicana de investigación educativa*, 6(11), 79-93.
- Dávila, A. y Martínez, N.H. (1998). Preguntas y respuestas sobre un espacio vacío de investigación: el estudio de la cultura en instituciones educativas. *Revista mexicana de investigación educativa*, 3(6), 203-219. Extraído el 26 de abril de 2009 desde <http://www.comie.org.mx/v1/revista/visualizador.php?articulo=ART00246&criterio=http://www.comie.org.mx/documentos/rmie/v03/n006/pdf/rmiev03n06scC00n01es.pdf>
- Dávila, A. y Martínez, N.H. (1999). Un acercamiento crítico al concepto de cultura organizacional: implicaciones para su estudio en organizaciones latinas (pp. 17-43). En A. Dávila y N. H. Martínez, (Coordinadoras). *Cultura en Organizaciones Latinas*. México: ITESM-Siglo XXI.
- Dávila, A. (1999). Cultura organizacional en una escuela católica mexicana: Un estudio de caso (pp. 43-70). En A. Dávila y N. H. Martínez, (Coordinadoras). *Cultura en Organizaciones Latinas*. México: ITESM-Siglo XXI.
- Gallant, T. B. (2007). The Complexity of Integrity Culture Change: A Case Study of a Liberal Arts College. *Review of Higher Education*, 30(4), 391-411.
- Gijón, M.H.A. y Hernández, S. A. (1999). La Cultura Organizacional en la Escuela Secundaria: Un Estudio de Caso. Congreso de la Universidad Pedagógica. Mesa: Cultura de las organizaciones. Tehuacán, Puebla. Extraído el 27 de abril de 2009 desde: www.friugto.org/fri/vciao/Mesa%2002/La%20Cultura%20Organizacional%20en%20la%20Escuel
- Hatch, M. J., y Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 356-365
- Mitchell, J, T, Willower, D, J. (1992). Organizational culture in a good high school. *Journal of Educational Administration*, 30(1), 6-11.
- Park, H. J. (2005). Corporate culture in an institution of higher education. Disertación doctoral, Texas Tech University, EE. UU. [En red]. Extraído el 13 de abril de 2009 desde: http://dspace.lib.ttu.edu/bitstream/handle/2346/1199/Jamie_Hennigan_Dissertation.pdf;jsessionid=4898DCC63477544CA646D841540EEB06?sequence=1
- Schein, E. H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, 25(2), 3-17.
- Shultz M. (1992). Postmodern Pictures of Culture: A Postmodern Reflection on the "Modern Notion" of Corporate Culture. *International Studies of Management & Organization*, 22(2), 15-35
- Shultz M. (1994). *One studying organizational cultures: Diagnosis and understanding*. New York: Gruyter.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28, 339-358
- Tomas, M y Rodríguez, D. (2009). Conocer la cultura de la universidad contemporánea: el CICOU. *Revista Iberoamericana de Educación*, 49(1), 1-25.[En Red]. Extraído el 30 de abril de 2009 desde: <http://www.rieoei.org/deloslectores/2797Folch.pdf>

Vargas, H.J. (2007). La cultocracia organizacional en México. Edición electrónica gratuita. Extraído el 29 de abril de 2009 desde: www.eumed.net/libros/2007b/ 301

Weick, K. E. (1976). Educational organizations as loosely coupled systems. *Administrative Science Quarterly*, 21, 1-19.