

EXPLORANDO CONDICIONANTES EN LAS DECISIONES ACADÉMICAS DE LA UNIVERSIDAD PÚBLICA

33º Congreso Nacional de ADENAG:
“*Construyendo en Administración. Docencia y Esencia.*”
26 y 27 de Mayo de 2017. Concordia, Entre Ríos.



Autores:

-  Barbisan, Romina
-  Foutel, Mariana
-  Musticchio, Alejandro

Contacto:

romina_barbisan@hotmail.com

Resumen (200 palabras máximo)

El presente proyecto se enmarca dentro de la trayectoria de investigación que el grupo Análisis del Sistema Universitario (perteneciente a la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Nacional de Mar del Plata e integrado en parte por los autores de este trabajo), ha realizado sobre los procesos decisorios. Durante varios años se han analizado los distintos condicionantes que inciden en la toma de decisiones, tanto individuales y grupales como organizacionales.

Con el objetivo de profundizar la investigación se pretende hacer foco en las decisiones del área académica de la universidad pública argentina. Para ello se intentará la construcción de un guión de entrevista que permita explorar sobre los diferentes condicionantes que influyen en la calidad de dichos procesos.

Se espera que la información relevada sirva para contribuir a la mejora de las políticas de gestión universitaria y, especialmente, se constituya en una herramienta para favorecer el desarrollo de la profesión docente.

Palabras Claves

Decisiones –Condicionantes - Universidad Pública- Área Académica–Guión de entrevista

Introducción

Muchos y variados son los actores que intervienen en la Universidad Pública [docentes, estudiantes, graduados, no docentes, sindicatos, medios de comunicación, el Estado, la comunidad, entre otros] cada uno de ellos movidos por diferentes intereses y racionalidades, que muchas veces resultan antagónicos e incompatibles. (Vega, 2009). Así, desde el paradigma de complejidad se aborda el estudio de los procesos decisorios.

El marco teórico de este trabajo comienza con la conceptualización del cuerpo académico universitario. Luego, se describe el proceso de toma de decisiones, con foco en las decisiones estratégicas. Posteriormente se analizan los límites a la racionalidad para comprender los condicionantes individuales y grupales que inciden en los procesos decisorios. Finalmente, se presenta un modelo exploratorio, a modo de guión de entrevista, con el objetivo de construir una herramienta útil que nos permita indagar sobre lo anterior.

Marco teórico

Sobre el área académica universitaria.

La Universidad pública, en términos generales, está formada por tres grupos: los profesionales académicos, el personal no-docente y los estudiantes. Sin embargo, los profesionales académicos son los que en definitiva construyen la universidad. En palabras de Castillo, G. O. (2008: 87).

El docente es quien vive de cerca la problemática de la escuela, quien concreta, tergiversa o sabotea los planes de acción, quien transmite la visión institucional o la dificulta, entre otros aspectos; lo cual lo revelan como pieza clave para la vida de las organizaciones educativas. Por ello es importante que participe de forma real, es decir, que intervenga en la toma de decisiones.

A pesar de la gran importancia que reviste esta profesión, las investigaciones al respecto son muy incipientes, y de hecho, aún no existe una definición consolidada y válida para todos los campos disciplinares. (Pujol Cols, L. J., & Arraigada, M. C.; 2015). En el camino hacia la construcción del perfil académico, diversos autores han esbozado semejanzas y diferencias que los caracterizan: por un lado, se identifican en valores compartidos como la racionalidad cognitiva, la gran disposición al trabajo, transmisión de conocimiento complejo, el sentido de vocación, entre otros; y por otro lado, los distancian una serie de factores segmentadores, tales como la disciplina de origen, el nivel de formación, la jerarquía y la dedicación horaria, entre otros, que se convierten en obstáculos de las similitudes. (Chiroleu, A., 2002: 41-52; Parra Sandoval, M. C., 2004)

Asimismo, otros autores profundizan el enfoque y expresan que la tensión principal está dada por el encuentro de dos campos totalmente disímiles: la profesión docente vs. la profesión de origen. De este modo, en un mismo espacio conviven identidades de numerosas y diferentes profesiones. Sumado a ello, en las universidades argentinas predomina el docente con baja dedicación horaria, lo que conduce a que la profesión ejercida de manera

independiente se convierta en su ocupación principal (Fernández L. N., & Coppola, N., 2008; García de Fanelli, 2008: 14).

Desde esta perspectiva, un estudio realizado por Pujol Cols, L. J., & Arraigada, M. C. (2015) permitió representar la heterogeneidad que define a la profesión académica. Explican que entre los principales factores de diferenciación se encuentran:

- La disciplina, alrededor de la cual se desarrollan “tribus y territorios académicos”, según formas de conocimiento y comunidades sociales asociadas. (p. 91)
- Diferenciación jerárquica entre profesores y auxiliares.
- Distinciones entre los contratados a término vs. los que tienen cargo regular; o bien, entre los rentados y los adscriptos.
- Dedicación horaria: completa/exclusiva vs. simple/parcial.
- La función que realizan, distinguiendo entre aquellos que sólo participan de la docencia y lo que también realizan otras actividades [e.g. investigación, extensión, entre otros]
- La profesión académica: actividad principal vs. ocupación residual.
- El nivel de capacitación pedagógica de manera complementaria a la formación disciplinar.

Finalmente, los autores referidos, acuerdan en un conjunto de características compartidas que *homogeneizan* la profesión:

- la vocación-pasión hacia el ejercicio profesional;
- el conocimiento técnico y la capacidad de transmitirlo;
- el grado de compromiso con la tarea, la institución y la sociedad;
- la satisfacción en el trabajo;
- la percepción de obstáculos en las diversas formas contractuales;
- la imagen positiva que de ellos tiene la sociedad.

El proceso decisorio

Según Pavesi, P. F. J. (1991) decidir es “(...) realizar un proceso mental, deliberado, voluntario, sistemático, a través del ejercicio del raciocinio, con la finalidad de elegir un curso de acción, entre un conjunto de cursos de acción alternativos.” Desde esta perspectiva, la decisión es el conjunto de actos y reflexiones que realiza el decisor para elegir una alternativa como preferida.

Según Simon (1980) el proceso de decisión normativo abarca las etapas siguientes:

1. *Inteligencia*: etapa de diagnóstico sobre la situación y de detección de la necesidad de decidir.
2. *Diseño*: momento en el que se definen los elementos de la decisión [e.g. objetivos, alternativas, resultados esperados, probabilidades de ocurrencia, entre otros]. Implica la búsqueda de información y la elaboración de los diferentes cursos de acción.
3. *Selección*: aquí se evalúan y se priorizan las alternativas, con base en determinados valores, para elegir una como preferida.

4. *Revisión*: se trata del control sobre la alternativa seleccionada para determinar la necesidad de tomar una acción correctiva o no.

Adicionalmente, Peter Drucker (2002:3) enumera una quinta instancia: la *acción*.

La etapa de este proceso que más tiempo absorbe no es la de tomar la decisión sino la de llevarla a cabo. Si una decisión no se ha decantado hacia la actividad no es una decisión, en el mejor de los casos es una buena intención.

Asimismo, no todas las decisiones son iguales ni tienen la misma importancia. El presente estudio se enfoca en las decisiones de bajo y medio nivel de estructuración, es decir, en aquellas para las que no existe una respuesta predeterminada o un programa previo que indique cómo actuar, ya sea, porque responden a situaciones que no han surgido antes o porque la complejidad de su naturaleza requiere un plan a medida. Son las llamadas decisiones *estratégicas*, las cuales despiertan nuestro interés no sólo por la riqueza del proceso que les da origen, sino también por su impacto en la vida organizacional.

Durán, C. y Foutel, M. (2009) enumeran ciertas características que identifican a este tipo de decisiones en la Universidad:

- Son decisiones que se toman para relacionar a la Universidad con su entorno.
- Tienen gran trascendencia ya que definen objetivos y lineamientos.
- Suelen ser de largo plazo y con bajo grado de reversibilidad.
- Tienen un carácter no repetitivo, no programado.
- Requieren un alto grado de juicio por parte del decisor.
- Demandan información contextual.
- Por lo general, implican un alto costo.

Asimismo, las mencionadas autoras mencionan ejemplos de decisiones universitarias, que dan cuenta del bajo nivel de estructuración y del grado de complejidad que evocan (p6-7):

- Creación y modificación de carreras;
- Diseño de planes de estudio;
- Determinación de políticas de ingreso;
- Régimen académico;
- Políticas de retención, permanencia y promoción;
- Definición de variables en relación a los Recursos Humanos dedicados a la docencia [i.e. ingreso, desarrollo, capacitación, perfeccionamiento, evaluación y control, entre otros];
- Orientación y reorientación vocacional;
- Estructura y organización de cátedras, áreas y departamentos;
- Calendario académico;
- Infraestructura y equipamiento.

En términos de Pavesi, P. F. J. (1991), este tipo de decisiones son tomadas en *mundos rebeldes*, en los que reina la duda pues los resultados dependen en gran medida del comportamiento de terceros; se trata de contextos abiertos e impredecibles, en los que la máxima aspiración del decisor debe ser reducir la incertidumbre nutriéndose de información.

Los argumentos en la decisión: la racionalidad

Existe una gran distancia entre como creemos que decidimos y como verdaderamente lo hacemos. Para explicar dicha complejidad Simon (1980) utiliza el concepto de *racionalidad*, que alude al ordenamiento y elección de alternativas preferidas en base a un sistema de valores determinado. Es decir, la racionalidad, se entiende como el sistema de argumentos desde los cuales, a nivel individual y grupal, damos fundamento a la elección de una determinada alternativa.

El tradicional modelo suponía que el sujeto era capaz de alcanzar la *racionalidad objetiva*, lo que implica:

1. Lograr una visión panorámica de *todas* las alternativas de comportamiento posibles,
2. Considerar el total de consecuencias que tendrá cada elección,
3. Elegir la alternativa óptima entre todas.

No obstante, Simon (1980) continúa explicando que el individuo resulta incapaz de alcanzar la perfección en la elección, al menos por tres razones:

1. Nuestro conocimiento de la realidad es fragmentario por lo que somos incapaces de imaginar todas las alternativas que pudieran existir.
2. Dado que los resultados esperados pertenecen al futuro, sólo podremos anticiparlos de manera imperfecta;
3. La racionalidad exige la elección de la mejor alternativa entre todas y tal priorización estará basada en una escala de valores que es subjetiva.

Desde este enfoque *descriptivo* de la Teoría de la Decisión, la elección de una alternativa constituye la materialización de la racionalidad del sujeto decisor, en un momento específico del tiempo. Nuestra adhesión a este enfoque nos conduce a una mirada psico-social del decisor, que contemple sus valores, expectativas, errores mentales, intereses contradictorios y conflictos de poder, tal como son y no como debieran ser. Consideramos que esta óptica es la adecuada para interpretar el pragmatismo del académico universitario.

Así, la imperfección en la racionalidad objetiva se constituye como una limitación en la decisión. Pero además de esta restricción innata al ser humano existen otros condicionantes que pueden incidir en el proceso decisorio, los cuales serán analizados en los siguientes apartados.

Condicionantes Individuales

Los límites a la racionalidad resultan, entre otros factores, de la manera en que interaccionan tres grandes componentes: (a) las características biológicas y estructurales del cerebro humano, (b) la dinámica de los distintos procesos emotivos, cognitivos y conductuales; y (c) la incidencia de la personalidad sobre los procesos anteriores.

En este sentido, Kahneman, D. (2002) profundiza en una serie de sesgos o trampas, arraigadas en la mente de las personas, que pueden conducir a decisiones equivocadas. Así, como señalan Hammond, Keeney & Raiffa (2002: 159, publicación original 1998):

Por lo general, si analizamos retrospectivamente las malas decisiones, casi siempre se pueden achacar al modo en que fueron adoptadas: las alternativas no estaban claramente definidas, no se recogió la información adecuada, no se sopesaron con exactitud los costes y los beneficios. Sin embargo, a veces el fallo no está en el proceso, sino en la mente de la persona que adopta la decisión. La forma en que funciona el cerebro humano puede sabotear las decisiones que adoptamos.

Asimismo, los autores mencionados han realizado estudios sobre las denominadas “trampas ocultas a la toma de decisiones”, que serán parte de los condicionantes individuales considerados en la investigación.

Por último, el perfil del decisor también incide en tipo de información utilizada y en el rol atribuido a la creatividad, la experiencia y el instinto.

Condicionantes Grupales

El proceso de decisión se complejiza aún más al pasar del nivel individual al grupal, sobre todo cuando la diversidad caracteriza la conformación del grupo. Los diferentes sistemas de argumentos que sustentan la elección de diferentes alternativas preferidas y que, en definitiva, constituyen el conjunto de racionalidades subyacentes, exigirán la emergencia de una racionalidad dominante que haga viable el alcance de una solución y permita avanzar. Este proceso, que contiene dinámicas de poder, rara vez se encuentra exento de dificultades. En términos Etkin, J., & Schvarstein, L. (1992: 188-189):

La imposición de una racionalidad dominante por sobre otras racionalidades constituye un acto político esencial porque permite a los integrantes de una organización percibir la localización, magnitud y dirección del poder. El ejercicio legítimo del mismo permite integrar las divergencias individuales.

Condicionantes Organizacionales

Finalmente, todos sabemos que una característica esencial de una organización es que está formada por personas. No obstante, no resulta una obviedad entender que la organización también *forma* a las personas. Así, todo proceso decisorio puede resultar condicionado por un conjunto de variables propias del sistema organizacional; entre ellas, la cultura, la estrategia y la estructura organizacional. Es de esperar que estos determinantes ejerzan especial influencia sobre la valoración de las alternativas, ya sea condicionando conductas, procesos, vínculos, creencias y formalidades; especialmente en aquellas decisiones que pretendan ser organizacionalmente racionales. (Kahneman, 2002; Hammond et al, 2002).

Metodología

Este estudio es de tipo cualitativo y de corte transversal, habiéndose seleccionado para su conducción a la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Nacional de Mar del Plata.

Para la construcción del instrumento se procuró obtener información a partir de fuentes documentales.

Con base en el marco teórico relevado se elaboró un guión de relevamiento [disponible en el Anexo I] el cual pretenderá obtener información perceptual respecto de las siguientes variables:

1. Decisiones que toma con mayor frecuencia y de manera esporádica,
2. Decisiones que toma de manera individual y de manera colectiva,
3. Vínculos de consulta y dependencia en el proceso decisorio,
4. Predisposición del sujeto a caer en trampas psicológicas;
5. Características del perfil del decisor;
6. Rol asignado a la creatividad
7. Peso otorgado al instinto en la toma de decisiones,
8. Influencia de la presión del tiempo;
9. Importancia asignada a la toma de decisiones colectivas (ventajas y obstáculos);
10. Percepción de influencia de otros actores no académicos en las decisiones;
11. Fuentes de información empleadas.

Cabe aclarar que dicha exposición tiene la intención de lograr una segunda validación de pares, puesto que el guión de entrevista ya ha sido presentado anteriormente en el “XVI Coloquio Internacional de Gestión Universitaria CIGU 2016”. A partir de las sugerencias y aportes allí señalados se ha trabajado en la superación del instrumento adaptando, por ejemplo, su extensión a través de la reformulación y síntesis de varias de sus preguntas.

Comentario Final

Entendemos que un evento académico, de la trayectoria y prestigio del presente Congreso, constituye un ámbito de excelente pertinencia temática “para intentar, a través de diversas intersubjetividades, lograr una cierta objetividad” y así mejorar la calidad del proyecto. (Pérez Serrano, G., 2003:282).

Finalmente, el guión flexible referido, ha sido específicamente diseñado a los efectos de relevar la racionalidad en la toma de decisiones, con bajo nivel de estructuración, así como la influencia de condicionantes individuales, grupales y organizacionales. Es nuestro objetivo se constituya en insumo de información útil que permita nutrir procesos de mejora en la toma de decisiones estratégica, contribuyendo a incrementar la calidad de las políticas de gestión universitarias y a mejorar el desarrollo de la profesión docente.

Anexo I - INSTRUMENTO DE RELEVAMIENTO

Estimado miembro de la comunidad académica de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, de la Universidad Nacional de Mar del Plata: La siguiente entrevista forma parte del proyecto de Investigación que se encuentra realizando el grupo Análisis del Sistema Universitario, con foco en las decisiones del área académica. Le agradecemos su tiempo y colaboración.

PARTE GENERAL- DATOS DEL DECIDIDOR

Sexo: _____

Edad: _____

Rol en la universidad: _____

Cargo/Categoría: _____

Antigüedad: _____

Nivel educativo: _____

Profesión: _____

IMPORTANCIA DE LA DECISIÓN

1. A su entender, ¿qué es para usted decidir?
2. ¿Podría describirnos ejemplos de decisiones estratégicas que tome (o haya tomado) en el área académica? ¿Con quién las toma? ¿Considera que su participación ha sido considerada?

CONDICIONANTES INDIVIDUALES**TRAMPAS PSICOLÓGICAS**

1. Si tuviera que autodefinirse, ¿se considera una persona analítica y reflexiva o más impulsiva e intuitiva? ¿Podría dar ejemplos?
2. Una vez que ha tomado la decisión, ¿sigue buscando alternativas o vuelve a evaluar las anteriores?
3. Desde su percepción, ¿existe relación entre los buenos estudiantes y las buenas calificaciones? ¿Ha experimentado casos contrarios? ¿Qué es para usted un buen estudiante?
4. Tomando como ejemplo la corrección de un examen o trabajo, ¿considera que la impresión sobre la primera respuesta del alumno influye en la nota de las siguientes respuestas?
5. Y en el caso de decisiones estratégicas, ¿cree que la primer alternativa o propuesta influye en el análisis de las posteriores?

RASGOS DE PERSONALIDAD DEL DECISOR

1. Si tuviera que puntuar el nivel de seguridad sobre usted mismo y sobre las decisiones que toma, ¿cuál se asignaría?:
1. Completamente seguro; 2. Seguro; 3. Inseguro; 4. Completamente inseguro
2. A su entender, ¿toma mejores decisiones frente a los problemas o cuando se le presentan oportunidades? ¿Por qué? Ejemplifique.
3. ¿Recuerda haber enfrentado alguna situación imprevista que lo/a obligó a modificar su decisión o plan? ¿Cómo reaccionó?
4. ¿Qué es para usted equivocarse al tomar una decisión? ¿Puede dar un ejemplo?
5. ¿Ha tomado usted decisiones incorrectas? ¿Podría describir su sensación al reconocer del error?

6. Según su percepción, ¿considera que tiene una visión positiva o negativa sobre la realidad?

IMPORTANCIA DE LA CREATIVIDAD

1. ¿Qué características tiene para usted un docente innovador?
2. ¿Considera que la falta de tiempo es un factor que afecta negativamente a la creatividad docente?
3. ¿Y la estructura organizacional?

PESO OTORGADO AL INSTINTO

1. Ante situaciones de incertidumbre, ¿recurre a su experiencia o prefiere esperar, consultar y analizar?
2. ¿En qué medida considera que influye su antigüedad en el cargo en relación a las decisiones que toma? ¿Cuánto peso le otorga a su experiencia?

PRESION FRENTE AL TIEMPO

1. ¿Cuánto tiempo se toma para decidir? ¿Es suficiente o desearía más?
2. ¿Qué relación cree usted que existe entre el tiempo que le lleva tomar una decisión y los resultados obtenidos luego? ¿Un ejemplo?
3. Ante situaciones de sobrecarga de tareas y presión de tiempo, ¿qué prioriza? ¿Utiliza algún criterio de decisión?
4. ¿Podría describir sus sentimientos ante tal presión? ¿Considera que ello influye en sus decisiones? ¿Por ejemplo?

CONDICIONANTES GRUPALES

1. ¿Podría ejemplificar decisiones académicas grupales?
2. ¿Considera que consensuar con otros docentes mejora la calidad de las decisiones? ¿Por qué? ¿En qué casos?
3. ¿Podría señalar 3 ventajas y 3 desventajas de la toma de decisiones en grupo, a raíz de su experiencia profesional en la Facultad?
4. ¿En qué tipo de decisiones estratégicas de la facultad se siente partícipe? ¿De cuáles sí y cuáles no?
5. Solo si respondió NO en P4., ¿cómo participa, en tal caso, como observador?
6. ¿Considera que todas las voces son escuchadas por igual? ¿Cuál/les cree que es/son las variable/s de diferenciación?
7. ¿Estaría de acuerdo con la siguiente afirmación: “*En ciertas ocasiones las decisiones grupales inhiben la libertad individual*”? Justifique
8. A continuación se le pide que jerarquice los siguientes participantes en función a la influencia, que usted percibe, tienen en las decisiones académicas:
 1. Estado
 2. Sindicatos
 3. Comunidad
 4. Estudiantes

5. Organismos Financieros
6. Medios de comunicación
7. Graduados
8. Personal no docente
9. Centro de Estudiantes

CONDICIONANTES ORGANIZACIONALES

1. ¿De qué manera cree que lo institucional influye en las decisiones que adopta?
2. ¿En qué medida considera que la estructura de la universidad lo limita o favorece en las decisiones académicas? ¿Podría brindar un ejemplo concreto?
3. ¿Cree que la cultura de la Facultad tiene influencia en las decisiones que toma? ¿Reconoce, por ejemplo, valores predominantes en ellas?
4. ¿Cómo percibe la incidencia del marco estratégico de la Facultad y sus líneas prioritarias en los procesos decisorios?

IMPORTANCIA DE LA INFORMACIÓN

1. ¿Qué importancia le da a la información en relación a las decisiones que adopta?
2. ¿Qué tipo de información considera imprescindible? ¿Cómo la busca? ¿De qué fuente la obtiene?
3. ¿Cuánta información considera es suficiente para tomar una decisión?

Bibliografía

- ARANA, M Y FOUTEL, M “Decisiones estratégicas en la Universidad: reflexiones acerca del vínculo racionalidad poder”, VII Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria de América del Sur Dic de 2007.
- CHIROLEU, A. (2002). La profesión académica en Argentina. *Revista (Syn) Thesis*, 7, 41-52.
- DRUCKER, Peter F. “La Decisión eficaz”, La Toma de Decisiones, Harvard Business Review, 2002, Bilbao, Ediciones Deusto, páginas 1 a 22.
- DURÁN, C., & FOUTEL, M. (2009). Decisiones estratégicas en el área académica: reflexiones acerca del uso de información relevante como base para la definición de un régimen de permanencia.
- ETKIN, Jorge y SCHVARSTEIN, Leonardo, Identidad de las organizaciones, 1992, Buenos Aires, Editorial Paidós.
- FERNÁNDEZ LAMARRA, N., & COPPOLA, N. (2008). La evaluación de la docencia universitaria en Argentina: situación, problemas y perspectivas. *RIIE. Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*.
- FRESAN, M., & VERA, Y. (2000). La evaluación de la actividad docente. *ANUIES, Evaluación del desempeño del personal académico. Análisis y propuesta de metodología básica*, 105-127.
- GARCÍA DE FANELLI, A. (2008). Profesión académica en la Argentina: Carrera e incentivos a los docentes en las universidades nacionales. Buenos Aires, Argentina.: CEDES (Centro de Estudios de Estado y Sociedad)

- HAMMOND, J. S., KEENEY, R. L., & RAIFFA, H. (1998). The hidden traps in decision making. *Harvard Business Review*, 76(5), 47-58
- HAYASHI, Alden M., "Cuándo confiar en el instinto", *La Toma de Decisiones*, Harvard Business Review, 2002, Bilbao, Ediciones Deusto, páginas 189 a 210.
- HILL, Charles W. y JONES, Gareth R., *Administración Estratégica un enfoque integrado*, 1996, Santa Fe de Bogotá, Editorial Mc Graw Hill.
- HIRSCHMAN, Albert. *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations and States*, 1970, Cambridge, Massachusetts, Harvard University Press.
- KAHNEMAN, Daniel, *Pensar rápido, pensar despacio*, 2012, Buenos Aires, Editorial Debate.
- MARCH, J. G. (1994). *Primer on decision making: How decisions happen*. Simon and Schuster.
- MINTZBERG, Henry, *El Poder de la Organización*, 1992, Barcelona, Editorial Ariel.
- Pavesi, P. F. J. (1991). Cinco lecturas prácticas sobre algunos problemas del decidir. *Revista Alta Gerencia*, 1, 1.
- PUJOL COLS, L. J., & ARRAIGADA, M. C. (2015). Exploración de la representación social de la profesión académica en una muestra de docentes de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Nacional de Mar del Plata. *FACES*, 21(45), 87-109.
- SANDOVAL, M. C. P. (2004). La percepción de los académicos sobre su participación en el gobierno universitario. *Investigación*, 9(22), 665-691.
- SCHEIN, Edgar H, *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*, 1988, Plaza Janes Editores S.A., España
- SCHVARSTEIN, *Diseño de organizaciones. Tensiones y paradojas*, 1998, Buenos Aires, Paidós.
- SIMON, Herbert. *El Comportamiento Administrativo*, 1980, Buenos Aires 3ª Edición, Editorial Aguilar.
- SUASNÁBAR, C. (2000). *Resistencia, cambio y adaptación en las universidades argentinas: problemas conceptuales y tendencias emergentes en el gobierno y la gestión académica*. Red Fundamentos en Humanidades.
- VEGA, R. I. (1996). La Universidad argentina. ¿Una institución en crisis? *FACES*, 2(2), 93-142.