

La estructura de las organizaciones educativas y sus múltiples implicaciones

Isabel Cantón Mayo

RESUMEN

El estudio de los centros educativos en el marco general de la teoría de las organizaciones ha permitido grandes avances en su conocimiento científico, en formas de abordar su estudio y en las investigaciones que se generan sobre las escuelas entendidas desde la perspectiva genérica organizacional y desde la perspectiva específica por ser organizaciones que educan. En este artículo se presentan y estudian nuevas formas estructurales que permitan aplicar, conocer y utilizar sus ventajas e innovaciones en los centros educativos, al servicio de una mejor calidad en la educación que se imparte en ellos, en la idea de proporcionar una mejor alineación con el entorno en el que están inmersos y en la dinámica cambiante de la sociedad del conocimiento. Desde las formas estructurales más tradicionales como la organización formal e informal, a las más innovadoras como la organización en red, en trébol, adhocrática, etc. pueden dar una visión de los nuevos modelos emergentes en las organizaciones educativas.

PALABRAS CLAVE: Organización, Estructuras modernas, Escuelas, Conocimiento científico de las organizaciones, Innovaciones, Estructuras tradicionales, Organización en trébol, Adhocrática y Modelos emergentes.

Correspondencia:

Isabel Cantón Mayo

Departamento de Filosofía y
Ciencias de la Educación
Facultad de Filosofía y Letras
Campus de Vegazana, s/n
24071 León

Tel.: (+34) 987 29 10 29

Fax: (+34) 987 29 11 35

E-mail: dfcicm@unileon.es

Recibido: 08-02-2003

Aceptado: 28-07-2003

Structural dynamics in educational organizations

ABSTRACT

The study of the educational centres in the general framework of the theory of organizations has allowed great advances in its scientific knowledge, in the ways to approach

its study and in the investigations generated in schools seen experts from the organizational generic perspective of being organizations that educate. In this article, new structural forms are presented and studied to allow the application, knowledge and use of their advantages and innovations in the educational centres, to improve the quality of education with the idea of providing a better alignment with their environment and with the changing dynamics of knowledge. From the most traditional structural forms formal as the formal and informal organization, to the most innovative such as the organization in network, clover, adhocratic, etc. can give a vision of the emergent models in the educational organizations.

KEYWORDS: Organizations, Modern structures, Schools, Scientific knowledge, Innovations, Traditional structural forms, Clover organization, Adhocratic, and New emergent models

1. Concepto y funciones de la estructura organizativa

Las organizaciones se caracterizan por la unión de esfuerzos para conseguir un objetivo común. Para ello es preciso que las personas colaboren y repartan las funciones coordinando esfuerzos. Al igual que el cuerpo humano tiene una estructura física y otra inmaterial y unos procesos de transformación de los alimentos en energía que lo hacen vivir en la dimensión física y en la inmaterial, las organizaciones tienen un esqueleto (**la estructura**) que les permite la fuerza y el movimiento, pero también tienen un elemento ocioso, la grasa. Para Burns y Stalker (1961) la estructura es un proceso en si mismo importante en las organizaciones, ya que permite que éstas se mantengan unidas y determinen su propio destino. Desde la estructura la organización se define así: «Una organización es un sistema social con unos límites relativamente definidos, creado deliberadamente con carácter permanente para el logro de una finalidad, que combina recursos humanos y materiales, cuya esencia es la división del trabajo y la coordinación, y que implica unos procesos organizativos e interorganizativos y unos valores» [MORALES, 2000, 9]. Nuestra más reciente Ley Orgánica de Universidades (B.O.E. 24 de diciembre de 2001) afirma en la exposición de motivos que intenta diseñar «la moderna arquitectura normativa que reclama el sistema universitario español», con lo que reconoce la importancia básica del diseño de la arquitectura de las organizaciones educativas.

Fernández Enguita (2002, 38) afirma que la organización de la escuela puede contemplarse desde una perspectiva sistémica en tres niveles crecientes de complejidad: **nivel de agregado** (elementos individuales, profesorado); **nivel de**

estructura (primer plano para la relación entre las personas); **nivel de sistema** (relaciones entre relaciones, funciones que desempeñan en el entorno). Las escuelas aunque tienen los mismos órganos pueden funcionar de los tres modos citados. La organización también se soporta en unos elementos materiales, el emplazamiento físico, requiere una energía (la información y los recursos) precisa de una fuerza y necesita dividir el trabajo. La división del trabajo y la coordinación constituyen la base de la estructura organizativa, los nervios del cuerpo organizativo [MORALES, 2000, 13]. En la misma idea abundan Padilla y del Águila (2002, XIII): «*la estructura organizativa es el esqueleto de la organización*». Conceden gran importancia a la estructura como resultado del diseño de una serie de parámetros para alcanzar los objetivos establecidos en un plan estratégico. Pero también creen que los estudios y las estructuras organizativas deben cambiar con el paso del tiempo. Además otros autores como Donnelly Gibson e Ivancevich (1994, 423) creen que la estructura de la organización contribuye a su eficacia. La estructura, en suma, «*representa un sistema estable de relaciones entre los miembros de una organización, constituyéndose en marco donde se desarrollan los procesos internos de la misma*» [PADILLA y DEL ÁGUILA, 2002, 3] siendo un elemento determinante del comportamiento organizativo. Hay que destacar que la adaptación a las exigencias del entorno determinará la estructura organizativa, a lo que se llama **isomorfismo institucional** [FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, 1999, 60]. Este isomorfismo o adaptación de la organización educativa al entorno se puede conseguir de tres maneras: mediante la **coerción, el mimetismo y las normas**. Tenemos isomorfismo coercitivo cuando una organización debe adoptar medidas como consecuencia de las presiones formales o informales ejercidas por otras organizaciones de las que depende (La Administración Educativa, por ejemplo, la Inspección, etc.) el mimético es el resultado de imitar a las organizaciones con éxito; y el normativo se refiere a la aplicación de normas compartidas por diferentes organizaciones.

Una concepción diferente de estructura organizativa es la que utiliza López Yáñez (2002, 292-105) cuando afirma: «*Para nosotros estructura responde a la etimología original del concepto: struere significa, sencillamente, algo construido, algo que se crea para proporcionar sostén u estabilidad a un conjunto de elementos. Hacer estructura es colocar orden en un conjunto de elementos*». Cree que las estructuras de los sistemas organizativos no son materiales ya que no vinculan los objetos entre sí, sino símbolos, que contienen un significado determinado para los miembros de una organización. Y a este conjunto de símbolos que significan consensuadamente lo mismo para los miembros de una organización también se le llama cultura.

Las funciones que la estructura proporciona a las organizaciones educativas, y a cualquier tipo de organización, las enumeran Ecles y otros (1997) al afirmar que permiten una distribución formal del trabajo; proporcionan canales para la participación y la colaboración; limitan la autoridad y dan líneas de comunicación; asignan el poder y la responsabilidad y desempeñan niveles preceptivos de formalidad y complejidad. Por ello sugieren la necesidad de alinear tres aspectos básicos en las organizaciones: la estrategia organizativa, la estructura y el entorno.

Esto nos lleva al concepto de coalineación que se describe como una adecuada relación entre la estrategia y la estructura organizativa para conseguir los mejores resultados educativos en las organizaciones escolares. El entorno de los centros educativos está constituido por las fuerzas externas que influyen directa o indirectamente en sus objetivos, en su tamaño, en sus procedimientos, en su rendimiento y en el clima y cultura del centro educativo: desde la administración y la inspección de zona a los comerciantes, padres, partidos, sindicatos, tráfico, etc. Dada la relación de los centros con el entorno, se ha dado en llamar a esta interacción constante como la «interrelación entorno-organizativa» [DAVIES, 2002, 183]. La estrategia se entiende como un plan o modelo que integra los objetivos, las políticas y la visión del centro, se formularía en el Proyecto Educativo de Centro, y es lo que da a los centros como organizaciones la visión de un todo cohesionado. La diferencia entre una planificación estratégica y un PEC es la mayor dinamicidad de ésta y su oportunidad de plasmarse en la Programación General Anual mejor aún que en el PEC por su nivel de estaticidad (Fig. 1).

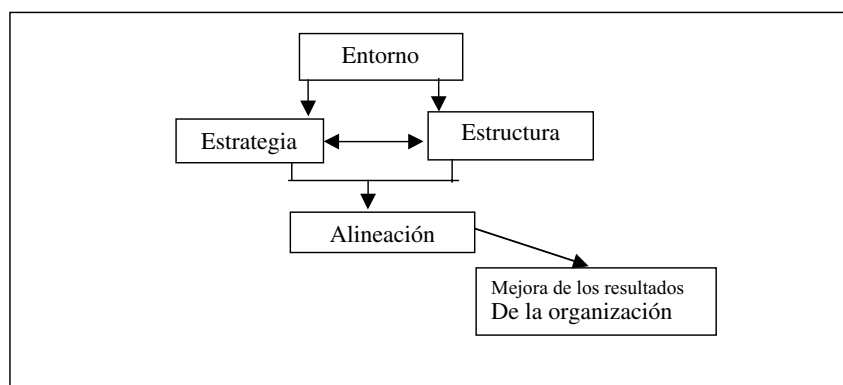


Figura 1.- Alineación de la estrategia organizativa, la estructura y el entorno [ECLÉS, COSTA y TEARE, 1997, 42]

Muy relacionado con la estructura de la organización está el **diseño organizativo**. Mientras que la estructura se refiere a la totalidad de formas en que una organización fracciona su trabajo en tareas distintas [MINTZBERG, 1989], y puede

definirse como «la suma total de las formas en las que una organización divide su trabajo en distintas tareas, coordinándolas entre sí posteriormente» [HODGE, ANTHONY y GALES, 1998, 27], el diseño es un instrumento organizativo con dos significados: **como sustantivo** describe la apariencia de una organización; o **como verbo** y entonces se refiere al proceso de establecimiento o cambio en la organización [PADILLA y DEL ÁGUILA, 2002, 13]. El diseño incluye a la estructura y otros aspectos como la agrupación y tamaño de las unidades, los sistemas de planificación y control, la formalización, la centralización o descentralización, etc. El diseño organizativo es «el proceso que permite definir la estructura de la organización» [BUENO CAMPOS, 1996, 106] comprendiendo tres aspectos: *análisis funcional de las tareas y procesos* que se realizan para conseguir los objetivos de la organización; *un estudio de la autoridad y niveles de responsabilidad*; y un *proceso de decisión* por el que cada miembro realiza unas funciones compatibles con los objetivos individuales y de la organización. Otros autores creen que el diseño organizativo «se refiere a la construcción o el cambio de una estructura organizativa para conseguir los objetivos organizativos» [ROBBINS, 1996, 6]. Así el diseño organizativo se refiere a la dirección y la normativa de la Teoría de la organización, es decir al enfoque macro organizativo.

Una de las definiciones más conocidas de estructura organizativa es la de Kast y Rosenzweig (1987, 241-245) para quienes dicho concepto incluye los siguientes elementos:

- Patrón de obligaciones formales (organigrama y puestos de trabajo).
- Forma en que las actividades se asignan a los departamentos o personas (diferenciación).
- Forma en que se coordinan estas actividades o tareas (integración).
- Relaciones de poder, de *status* y jerarquías dentro de la organización (sistemas de autoridad).
- Las políticas, procedimientos y controles formales que guían las actividades y relaciones de la gente en la organización (sistema administrativo).

2. Modelos estructurales clásicos

2.1. Estructura estática y dinámica

Scott (1978) distingue dos momentos fundamentales en la evolución de la Teoría de la Organización: la consideración de la organización como **sistema**

(cerrado o abierto) y la **orientación de su estructura** (racional o social). En la primera etapa de estudio de las organizaciones se realizaba considerándolas como entes aislados del entorno. La utilización del enfoque de sistemas permitió conceder importancia al entorno por el carácter abierto de las organizaciones. En suma se trataría de considerar a la organización como producto o resultado (enfoque estático), y como acción de organizar en constante cambio (enfoque dinámico) Sáenz Barrio (1985, 12 y 1993, 14-15) considera que la naturaleza de una entidad compleja requiere que se ordenen las relaciones mutuas hacia un objetivo común. Distingue así el concepto **estático y dinámico** de las organizaciones, es decir la organización como **acción y como efecto o como estructura** (1993, 15).

En la organización **como acción** destaca siguiendo a Terry (1980, 304) tres ideas:

- 1.^a Que la organización contempla fundamentalmente **relaciones entre personas**.
- 2.^a El efecto **sinérgico de las organizaciones**, [GALBRAITH, 1993] según el cual el resultado coordinado de las distintas partes de un organismo es mayor que la suma de acción de sus componentes individualmente considerados.
- 3.^a **Previsibilidad de acción** de sus componentes , al menos con un cierto grado de probabilidad.

La organización como efecto o como estructura, es el resultado del trabajo de organizar, de poner en marcha funciones estructuras y objetivos para conseguir un fin determinado. Constituye el marco de trabajo racionalizado y ordenado de las sociedades complejas. El grado con que las organizaciones subrayan la racionalidad nos da un nuevo criterio diferenciador, muy conocido y utilizado: **organizaciones formales, no formales e informales**.

2.2. Estructura formal e informal en las organizaciones educativas

Se llama nivel de formalización en una organización a la cantidad de normas que determinan la libertad de acción en una organización. Forma parte de la llamada arquitectura organizativa y es un parámetro de diseño muy relacionado con la normalización de procesos. Aunque no toda normalización implica formalización, sí toda formalización es normalización. Lo que la organización quiere ser no coincide con lo que realmente es. Los conjuntos de personas organizados terminan creando un sistema de relaciones no planeado que puede coincidir o no La formalización es una forma de controlar el comportamiento en las organizaciones, pero también puede servir para reducir su variabilidad, para homogeneizar la

prestación de un servicio, para trabajar con más precisión, para ser imparciales en los procedimientos, etc. Para Kast y Rosenzweig (1987, 245) la organización formal supone «la estructura planeada y representa un intento deliberado por establecer relaciones esquematizadas entre los componentes encargados de cumplir los objetivos eficientemente. La estructura formal es tradicionalmente el resultado de toma de decisiones explícitas y tiene una naturaleza prescriptiva». La estructura formal supone para López Moreno (1995, 239-240):

- Un patrón de relaciones entre los miembros de la organización (autoridad, comunicación, trabajo, etc.)
- Se define deliberadamente por parte de la dirección, con normas, reglas, procedimientos, etc.
- Busca la consecución de unos objetivos marcados y tiene división de funciones.
- Es un vínculo estable entre los elementos humanos de la organización.

Entre los efectos deseados con la formalización de la organización tenemos: el control sobre el comportamiento, la especialización vertical y la poca capacidad de decisión. Entre los efectos negativos de la formalización destacamos: la finalidad coercitiva, los efectos negativos sobre el trabajo, la incompatibilidad con la innovación [BURNS y SLATER, 1961 y THOMPSON, 1965]. Las organizaciones formales se crean de manera deliberada, no surgen espontáneamente y no dependen de factores territoriales o familiares. Para Sáenz Barrio la formalización es simplemente una «jerarquía de puestos y tareas» (1985, 15; 1993, 16). Las fases de una organización formal son las siguientes para el autor citado (Fig. 2):

- 1.- Determinación de los objetivos dentro del contexto ambiental.
- 2.- Fraccionamiento del trabajo en segmentos significativos.
- 3.- Reagrupamiento de las actividades divididas en función de su semejanza interna, instalaciones o personal que ha de desempeñarlas.
- 4.- Definir cada desempeño y asignarle los medios materiales y funcionales para su ejecución.
- 5.- Elección de personas cualificadas.
- 6.- Información a cada trabajador de su cometido, grado de responsabilidad y relaciones con otras personas o unidades de trabajo de la institución.

Figura 2.- Fases en la organización informal

Dentro de estos grupos formales existen reglamentos que han de acatar sus miembros y que pretenden dar respuesta a necesidades surgidas del medio, surgen también grupos informales. Los factores que intervienen en la formación de estos grupos informales dentro de los formales se deben a la edad, sexo, situación laboral, etc. Pueden llegar a alcanzar el poder dentro de la organización formal o bien constituirse en un poder fáctico que haga frente o resistencia a las órdenes del director del grupo formal. También los grupos informales que funcionan dentro del grupo formal crean reglas de comportamiento comunes y someten al resto de los miembros a una presión para aceptar y tener conformidad castigando al que intente escapar de ella con burlas o marginación. Otra característica es que el grupo puede también apoyar a un individuo «*en un ambiente organizacional duro que produce ansiedad*». Este tipo de apoyo es la solidaridad [CISCAR y URÍA, 1986, 61]. Mouzelis (1973) establece diversas concepciones de la dualidad formal e informal en la organización que aparecen como las dos caras de una moneda:

- Lo formal aparece como lo legítimo y lo informal como lo ilegítimo o desviación de las previsiones de la organización.
- Lo informal aparece como irrelevante para los fines de la organización.
- Lo informal como imprevisto y real.

Organizaciones informales, son las no vinculadas directamente con el trabajo, y surgen de manera espontánea. Los motivos y componentes de estas organizaciones pueden ser la amistad, el sexo, el barrio y otros. El surgimiento **espontáneo** es la característica definitoria, junto a la menor estructuración y sometimiento a reglas y objetivos comunes que el grupo formal. Sin embargo aunque estos objetivos y normas no son explícitos, existen. Este tipo de relaciones informales tienen gran fuerza, como decíamos y es importante conocerlas, pues sus vínculos son de tipo afectivo y sus valores también con hondas raíces en la personalidad. «*Las preferencias de los individuos para asociarse o trabajar con otros, el uso de canales propios de información, el establecimiento de una escala propia de valores, el reconocimiento implícito de un liderazgo... tienen tal importancia ...que... en algunos casos sólo estas organizaciones emergentes son capaces de sostener la estructura formal*» [SÁENZ BARRIO, 1985, 17]. Sin embargo para Mintzberg (1995, 35) «las estructuras formales e informales están estrechamente vinculadas, no pudiéndose apenas distinguir entre ambas en muchas ocasiones». En muchos casos se utilizan estructuras informales o incluso formales para obtener poder en la organización, de tal forma que, desde la estructura informal se llega a la cúpula de la formal. En el

mismo sentido aclara Owens (1980, 86) que las organizaciones informales establecen las normas de conducta. Reconoce además dos cosas: que la organización informal es esencial para el funcionamiento de la administración y que los grupos de la organización informal tienen gran poder.

La «organización formal» surge de un «andamiaje de roles» que son ocupados por individuos que se comportan de acuerdo a unas normas preestablecidas. El ámbito «informal» surge o se orienta, según las tareas a realizar, como por ejemplo el grupo que forman los profesores de un mismo curso. De Miguel (1989, 23) indica que la capacidad de autotransformarse de las organizaciones supone que el estudio de las mismas no puede obviar las teorías sobre el cambio social y la dirección de este cambio.

Autores como Gairín y Darder (2002, 18) alertan de que más allá de la consideración de los centros educativos como sistemas abiertos, sociales y comunicativos, el análisis organizativo debe de considerar:

- Las diferencias entre la organización formal y la informal: la primera basada en el grupo secundario y la segunda en el grupo primario.
- La dificultad de gestión de los centros educativos, derivada tanto de la naturaleza de los fines que asumen, como de la peculiaridad de la organización. Así sucede cuando se consideran: la ambigüedad de metas, la variedad de la cultura interna, la existencia de articulación débil, la naturaleza de sus usuarios, el celularismo [CANTÓN, 1990], la tecnología problemática y la dificultad de asumir y elaborar modelos transferibles.
- La falta de tiempo para la gestión.

El debate sobre la posible **desaparición de la formalización** en las organizaciones lo recoge Morales Gutiérrez (2000, 97) ¿La formalización de las organizaciones produce una alienación de las personas que trabajan en ellas? ¿La clarificación de la dependencia formal le libera de otras presiones y facilita el desarrollo del rol del profesor o del director en los centros educativos?

La postura que se adopte respecto de la posible formalización-desformalización de las organizaciones educativas va a estar muy relacionada con la teoría o paradigma sustentante: desde posturas racionales-burocráticas clásicas se desea la formalización como puerto seguro y referencia de derechos y deberes de profesores, directores y alumnos, a la vez que elimina responsabilidades. Desde las posturas más ligadas al desarrollo organizativo, ecológicas, o de contingencia, se mantiene la necesidad de desformalizar las organizaciones educativas y aumentar la

autonomía como mejor forma de lograr el mejor desarrollo profesional docente, en un aplanamiento de estructuras que busca responsabilizar a cada profesional de sus actos y capacitarlo para tomar decisiones.

Una visión comparativa de los aspectos formales e informales referidos a centros educativos podemos verla en el siguiente cuadro (Fig. 3)

	ORGANIZACIÓN FORMAL	ORGANIZACIÓN INFORMAL
ORIGEN	Diseñado por la Administración Educativa, Planificada	Por el contacto entre los miembros del centro. Espontánea
PROCESOS	Los exigidos por el centro a los profesores y alumnos	Actividades voluntarias de profesores y alumnos
RELACIONES	Las determinadas por la estructura lineal y jerárquica. Son permanentes	Relaciones de amistad, enemistad, e indiferencia. Son variables
COMUNICACIÓN	Sigue el cauce establecido. Emplea impresos y formularios. Formalizada	Condicionada por el contacto, interno y externo del centro: cotilleos rumores. No formalizado.
PRINCIPIOS	Eficacia y Eficiencia en los objetivos y en los recursos	Afectividad y emotividad
INTERESES	Los que dice perseguir el centro educativo	Los intereses de la persona tienen prioridad sobre los del centro.
UNIDADES DE ANÁLISIS	Órganos de gobierno, colegiados, departamentos, equipos de ciclo...	Grupos que toman café, que hacen comidas, formados por afinidad e intereses ocasionales.
AUTORIDAD	Director, Jefe de Estudios, Secretario	Líder, cualquiera que cae bien
REPRESENTACIÓN GRÁFICA	Organigrama del centro, lineal	Sociograma, en red
SANCIÓNES	Las establecidas con carácter general escritas y reglamentadas	Implícitas, con repercusiones en el grupo como el rechazo o la expulsión.

Figura 3.- Comparación entre la organización formal e informal

Las organizaciones no formales, están comenzando a interesar en su funcionamiento, ya que se entiende que la organización no formal es un tipo diferencial de organización que permite profundizar en el estudio de las mismas. Gairín y otros (2002, 337) encuentran, por un lado, **similitudes entre ambos tipos de organizaciones** que darían lugar a los llamados rasgos comunes: estructura, sistema relacional, totalidad, fines explícitos, control, dinamismo y evaluación de logros; por otro lado encontramos algunos rasgos específicos:

- No están sujetas a parámetros comunes. Cada una es distinta de las otras, y sus fines y usuarios son diferentes.
- Suelen surgir de iniciativas de grupos o colectivos de la sociedad sin vinculación con la administración, al menos inicialmente.
- Tienen tecnología poco elaborada.
- Tienen poco integrada la cultura evaluativa y el trabajo sistemático.
- Combinan trabajadores profesionales con voluntarios o personal no profesional.
- La tipología de profesionales es muy variada y ello dificulta la ordenación de tareas y responsabilidades.
- Hay falta de formación organizativa.
- Se buscan soluciones organizativas cuando surgen los problemas [TOMÁS, 1997, 12].

A estas características le añaden Gairín y otros algunas más que consideran que se dan habitualmente en organizaciones no formales:

- a) Tienen un bajo nivel de formalización (procedimientos y reglas muy generales, normalmente informales y no escritas).
- b) Su estructura de autoridad está dispersa y en red (frente a la posibilidad de concentración)
- c) Su estilo de liderazgo es colaborativo, delegativo y tolerante ante la ambigüedad (Frente a la jerarquía y autocracia).
- d) Inciden en procesos formativos, pero no otorgan títulos (aunque sí certificaciones y diplomas).

- e) Su financiación es inestable al margen de los presupuestos de la organización formal.
- f) Presentan un gran dinamismo evolutivo [Gairín *et al.*, 2002, 338].

Dentro de la organización informal y desde la perspectiva micropolítica se han hecho variados análisis con el fin de conocer el lado oculto de la organización [SANTOS GUERRA, 1994, 1997]. También Morales (2000, 296-299) estudia la perspectiva amplia de lo profundo, lo oculto y lo desconocido en la organización a través de la ventana de Johari como ya la había estudiado Mintzberg (1992). Las posibilidades de conocimiento de la organización educativa desde un instrumento como éste aún están por explotar, pero prometen ser novedosas e interesantes.

Este modelo pretende representar el proceso de dar y recibir información. Las dos columnas verticales representan la organización y las dos horizontales el entorno. La primera columna contiene lo que la organización sabe de sí misma; la segunda lo que desconoce de sí misma; la franja horizontal superior contiene lo que los demás saben de la organización, y la inferior lo que los demás desconocen de la organización. Pero las franjas no son estables, sino que se desplazan de un cuadrante a otro en la medida en que varían la transparencia, la madurez y las relaciones entre la organización y su entorno. Por ello los cuadrantes experimentan modificaciones en el interior de la ventana. Las cuatro áreas son las siguientes:

- a) **Área libre:** correspondiente al primer cuadrante o espacio superior izquierdo contiene lo que los demás saben del centro educativo: los documentos institucionales la dirección, la publicidad, etc. Se caracteriza por intercambio fluido y libre de información. Esta área aumenta de tamaño en la medida en que la organización se consolida en la sociedad y desarrolla una imagen de prestigio y reconocimiento social.
- b) **Área ciega:** correspondiente al segundo cuadrante o parte superior derecha. Esta contiene informaciones del centro que él mismo ignora, pero que los demás si conocen. Se trata de elementos inmateriales como los valores, potencialidades o conocimientos.
- c) **Área oculta:** correspondiente al espacio inferior izquierdo que contiene informaciones que la organización conoce sobre sí misma pero que desconocen los demás y que el centro oculta conscientemente: son los problemas, las cuentas, los conflictos, etc. Se temen las consecuencias negativas de dar a conocer a la comunidad educativa los contenidos de esta zona ya que impedirían luego su control.

- d) **Área desconocida:** Correspondiente al cuadrante inferior derecho y representa los factores de la organización de los que no se es consciente ni dentro ni fuera del centro. Es un espacio desconocido e inexplorado que puede incluir aspectos como la dinámica organizativa, los acontecimientos, cultura, historia, potencialidades latentes y recursos por descubrir.

2.3. Estructura cerrada y abierta de las organizaciones

Otra característica común es distinguir entre organizaciones **abiertas y cerradas**. Es típico de la visión sistémica de la organización a la que se dedicará más espacio posteriormente. Sin embargo señalamos como componentes de los sistemas organizativos abiertos:

- Importación de energía, o input.
- Transformación de la energía o proceso productivo.
- Salidas o resultados en forma de productos o servicios output.
- Sistema como ciclo de eventos.
- Entropía negativa o tendencia a importar más energía de la necesaria.
- Entradas de información, retroacción y proceso de codificación.
- Estado constante y homeostasis dinámica.
- Diferenciación y multiplicación de roles y funciones.
- Equifinalidad o posibilidad de utilizar diversos medios para los mismos fines.

Límites que definen la esfera de acción y su grado de apertura al ambiente [KATZ y KANT, 1966, 22]. Esta dimensión de apertura también es señalada por Fernández Enguita (2001, 92). Owens (1980, 89) reconoce a las organizaciones abiertas estabilidad, el ser autorregulables y la equifinalidad.

2.4. Enfoque racional y social

Desde una perspectiva racional toda organización se justifica en función de unos objetivos que hacen que su estructura y funcionamiento no se puedan separar de una evaluación externa del producto. Si por el contrario se toma el punto de vista social no cabe la estimación del producto al margen de los procesos internos como el clima, satisfacción de sus miembros, etc. La humanización es el objetivo prioritario en el enfoque social mientras el rendimiento lo es en la racional. Por ello estos puntos de vista pueden solaparse con alguno de los referidos anteriormente. Sin embargo todas las organizaciones participan de algún modo en el *enfoque racional* (buscan el rendimiento) y en el social (tienen una serie de procesos internos que configuran éste). La racionalidad es para

Fernández Enguita (2001, 91) una propiedad inherente a las organizaciones educativas: «*La racionalidad no es más que esa relación instrumental entre recursos y propósitos*». Por ello considera la crisis de la organización escolar como la quiebra de esa racionalidad ya que las escuelas «*son sólo sistemas racionales y uniformes diseñados con carácter general para obtener, por medio de un mismo y único proceso, los mismos o distintos resultados según reciban los mismos o distintos insumos*» [FERNÁNDEZ ENGUITA, 2001, 92].

2.5. Enfoque técnico y cultural de la organización

El enfoque cultural postula que cada organización tiene su propia personalidad y que es esta cultura la que aglutina, aporta energía al funcionamiento y crea el clima de una organización [DE MIGUEL, 1998, 24]. Por su parte los enfoques técnicos inspirados en criterios empresariales sostienen criterios lógicos y formales, en cierto modo estandarizados, para dirigir y evaluar las organizaciones. Se refiere a los estudios de cultura organizativa de Schein (1988) o Domínguez y Díez (1998) que buscan un enfoque de las organizaciones basado en el conjunto de creencias, valores y normas compartidos por los miembros de una organización. El enfoque racional, por su parte estudia las organizaciones desde un punto de vista tecnocrático, vertical y estandarizado, sin tener en cuenta aspectos contextuales, históricos, o particulares de cada caso. Mientras que el enfoque racional parte de metodología positivista para el estudio de las organizaciones en general, el enfoque cultural se basa en métodos cualitativos y simbólicos para el estudio particular de cada organización.

2.6. Enfoque positivo versus interpretativo

La teoría de la organización no ha permanecido al margen de la investigación científica. Por ello se empiezan a cuestionar los estudios positivos cuantitativos respecto de las organizaciones abriéndose camino los paradigmas interpretativo y crítico [GONZÁLEZ, 1987, 1990] la etnografía la fenomenología, interaccionismo simbólico, antropología social etc. Estos cambios implican nuevas unidades de observación, diseños de investigación y técnicas de recogida y análisis de datos. La confrontación en el estudio de las organizaciones en general y de la escuela como organización en particular, desde los enfoques positivo-racional-burocrático y el interpretativo-simbólico-crítico, ha sido una constante en los últimos años y nos referimos más por extenso al tema en otro apartado de este Proyecto. Baste decir que el primero de los enfoques considera la organización, y por tanto la escuela, desde una perspectiva mecanicista, burocrática, alejada del entorno y con la pretensión de obtener los mismos resultados aplicando los mismos efectos y funciones organizativas. En cierto modo hoy solamente desde la

perspectiva institucional se mantiene este enfoque de los centros educativos, ya muy matizado en los documentos, pero no en la práctica, por palabras como autonomía institucional, o Proyectos Educativos y curriculares.

El enfoque interpretativo se basa en supuestos de mayor complejidad y con base en la estructura informal de la escuela, en la cultura institucional, en la organización oculta (Santos Guerra 1990). Unido al paradigma sociocrítico es el que ha tenido mayor predicamento, aunque en la actualidad se muestra muy pujante el paradigma de la calidad, cambio y mejora.

3. Estructuras organizativas innovadoras

3.1. Estructuras basadas en los componentes

Una de las primeras visiones del tipo de estructura organizativa en centros educativos nos la presenta Gairín (1997, 104) basada en uno de sus componentes clásicos: los recursos humanos, funcionales y materiales. Es una de las formas más citadas y utilizadas en el estudio de las organizaciones educativas por su oportunidad y por la relación que se establece entre los distintos tipos de recursos y la fuerza y potencia de la organización educativa que los posee. Es precursora de las modernas organizaciones inteligentes [SENGE, 1998, 1999, 2000] y de las estructuras basadas en el capital intelectual. (Fig. 4)

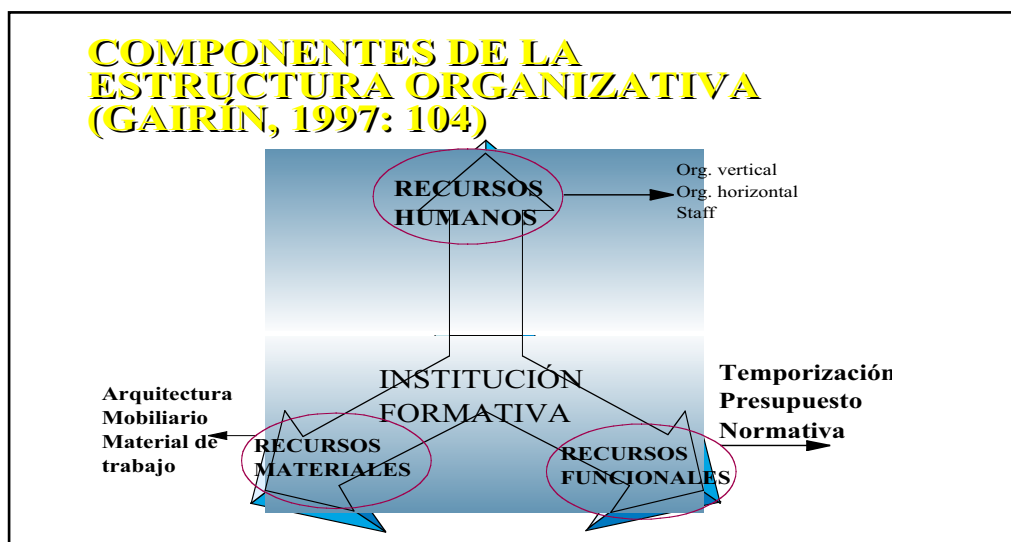


Figura 4.- Componentes de la estructura organizativa

3.2. Por el tipo de configuración estructural

Desde una perspectiva más genérica las organizaciones educativas pueden tener distintos aspectos estructurales. Así inspirándonos en Morales (2000, 268) vemos una clasificación de las organizaciones en función del **tipo de configuración estructural**: autocráticas (muy simples y cerradas, autosuficientes); burocráticas, (mecanicistas, los centros educativos que funcionan por inercia y sin cambios, muy estandarizados, a golpe de normativa); profesionales (centros en general privados, de gran complejidad, alto rendimiento, que tienen su propia metodología) y adhocráticas (dirigidas a la innovación, al cambio y a la perspectiva de la nueva sociedad del conocimiento). Una visión de las organizaciones por su estructura se puede tener en el siguiente cuadro (Fig. 5):

	AUTOCRÁTICAS (emprendedoras)	BUROCRÁTICAS (Mecanicistas)	MERITOCRÁTICAS (profesionales)	ADHOCRÁTICAS (Innovadoras)
Tareas	Simple y concretas	Estandarizadas	Complejas	Complejas y variadas
Planificación Estructurada	No	Sí, importante	No	Sí
Sistema de decisiones	Centralizado	Centralizado por funciones	Descentralizado	Descentralizado Proyectos
Niveles jerárquicos	Pocos	Muchos	No son determinantes	Pocos
Control	Jerarquizado por el jefe	Normativizado	Autocontrol	Por los resultados
Cualificación de los integrantes	Poco cualificados	Poco cualificados	Muy cualificados	Muy cualificados
Selección del personal	No discriminante	No discriminante	Muy importante	Muy importante
Tamaño	Mediano y pequeño	Grande	No importante	No importante

Figura 5.- Clases de organizaciones. Adaptado de Morales (2000, 268)

3.2.1. Organización emprendedora

Una **organización escolar emprendedora** tiene pocas personas que desempeñan muchos tipos de tareas cada una. Da un margen de libertad a sus miembros y tiene poca normativa, más tácita que expresa. Forma a sus propios miembros que van ascendiendo conforme la organización crece, y se van identificando con los objetivos comunes. Tiene fuerte cultura emprendedora e innovadora aunque es de tipo Zeus (un líder carismático que es el centro de la organización rodeado de una tela de araña que son los rayos del poder). Su comunicación interna es dinámica, ascendente y descendente, directa, continua e informal. No es muy sofisticada, pero está muy atenta a lo que sucede en el

entorno para influir en él en su provecho. Sus fortalezas son: funcionamiento simple; eficacia en el cumplimiento de los objetivos; fácil coordinación de esfuerzos y coincidencia entre los objetivos de la organización y los de sus miembros. Entre sus debilidades tenemos: el alto riesgo; la dependencia del líder; el abuso del liderazgo y el crecimiento incontrolado.

3.2.2. Organización burocrático-mecanicista

La **organización burocrático-mecanicista** está altamente normalizada, con puestos muy definidos y tareas únicas, los integrantes tienen muy poco margen de libertad y la estructura organizativa es muy complicada y jerárquica. Tiene directivos intermedios y cúpula directiva muy diferenciados del resto de los integrantes de la organización. Su principal obsesión es el control de todo. Por eso se intenta eliminar toda posible incertidumbre para que la organización funcione sin sobresaltos ni interrupciones, teniendo a los miembros aislados de las influencias externas. Las estructuras están agobiadas por los conflictos que, si bien se intentan contener, finalmente llegan a la cúpula. Su producción es en serie y tienden a adoptar estrategias de integración vertical, convirtiéndose en sus propios proveedores y clientes. Entre sus fortalezas tenemos la habilidad para realizar actividades eficientemente; la racionalidad que las hace flexibles, precisas y coherentes y el exacto cumplimiento de las normas. Las debilidades, por su parte, son: los conflictos creados por la especialización; la concentración de poder; la incapacidad de adaptación; los objetivos funcionales pueden convertirse en objetivos globales y, su obsesión por el control.

3.2.3. Organización profesional

La **organización profesional** se caracterizan por su alejamiento del modelo jerárquico anterior. Su forma es de pirámide invertida. La autoridad de los directivos sobre los profesionales es muy limitada y son descentralizadas. Cada profesional puede aplicar sus conocimientos de la forma que desee. Sus miembros tienen un alto nivel de formación primero académica y luego en el trabajo. Se pretende que interioricen un conjunto de procedimientos, por lo que la estructura puede ser técnicamente burocratizada hasta llegar al *encasillamiento* de los miembros con prestación de servicios semi-estándar. La cultura es *dionisiaca* ya que la organización es un medio para conseguir los objetivos de sus miembros. Los directivos tienen mucho poder, pero sólo lo conservan hasta que sirvan eficazmente los intereses de los profesionales. El entorno es complejo pero estable y sus usuarios realizan funciones complejas y rechazan el control. Entre las fortalezas tenemos su carácter intrínsecamente democrático; la autonomía de sus componentes y el utilizar la organización como medio para lograr sus objetivos.

Las debilidades están en los problemas de control, los problemas de coordinación, problemas de discrecionalidad y problemas de innovación (Fig. 6).

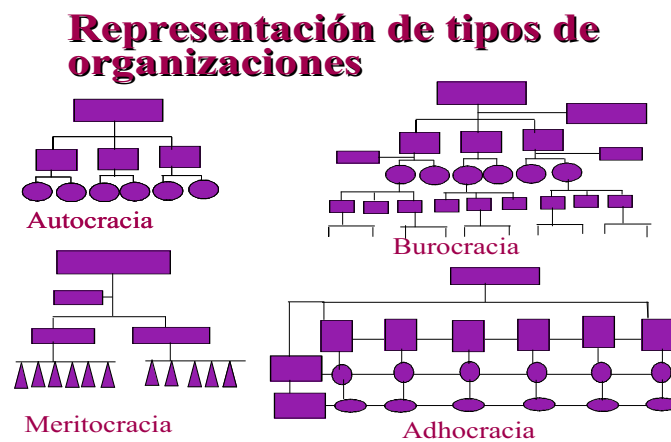


Figura 6.- Representación gráfica de los tipos de organizaciones

3.2.4. Organización adhocrática innovadora

La **organización adhocrática e innovadora** se caracteriza por su sofisticación y alta tecnología y es capaz de fusionar conocimientos procedentes de distintas disciplinas en equipos para proyectos *ad hoc* y que funcionen perfectamente. La innovación se consigue con muchos trastornos y a base de desperdiciar recursos y llegar al caos. La ausencia de una estructura convencional llama la atención y que ésta es altamente orgánica y con poca formalización del comportamiento. Suelen ser trabajos muy especializados basados en preparación experta y se agrupan en unidades funcionales para proyectos concretos. Se les pide innovación y ello significa romper con los patrones establecidos. La organización innovadora evita las trampas de las burocráticas y su foto de familia tiene que ser *movida*. Es una organización descentralizada en sentido selectivo con varios centros de poder. Puede ser de dos tipos: **operativa** (mezcla el trabajo administrativo y el operativo para servir a los usuarios o clientes) y **administrativa** (lo hace para servirse a sí misma) Sus fortalezas son la combinación de democracia con menos burocracia y la eficacia innovadora; las debilidades, que la eficacia puede lograrse al precio de la ineficiencia y la alta ambigüedad e incertidumbre de sus miembros.

Las notas distintivas de las organizaciones adhocráticas son:

1. Gestión a través de proyectos concretos.
2. Estructuras y grupos «ad hoc», no estables.

3. Desafía la burocratización de la organización de instituciones y de los procesos.
4. Busca la agilidad y rapidez de los procesos.
5. Creación de grupos de personas especializadas en temas o aspectos concretos.
6. Organización ágil que da respuesta a las necesidades y demandas concretas.
7. Equipos por proyectos o de proyectos internivelares.
8. Facilidad de trabajos integradores o interdepartamentales [SARASÚA, 2002, 5].

Este modelo organizativo se rige por unos **principios**, que aplicados a los centros educativos, como organizaciones específicas son los siguientes:

- 1.º *Los grupos ad hoc, como el cambio, atraviesan las líneas y las fronteras convencionales de las estructuras formales y rígidas de la organización burocrática al permitir incluir varios departamentos en la misma acción del centro.*
- 2.º *Un importante atributo del grupo bien dirigido es que esté diseñado para hacer que el cambio tenga lugar, para lo que se ha creado el grupo ad hoc. Se trata de aplicar uno de los principios básicos del cambio: grandes estrategias con pobres ejecuciones.*
- 3.º *El grupo ad hoc ataca frontalmente a las filias o fobias individuales y a la falta de comunicación. Con la implicación de toda la organización se obtiene una comprensión amplia y profunda de las decisiones que se va adoptando.*
Las adhocracias bien gestionadas **exigen la participación de todos los implicados que es vital para poner** en práctica las innovaciones.
- 4.º *Los miembros de un grupo de trabajo se convierten en los impulsores de sus propias ideas. Transmiten a los demás miembros de la organización las decisiones que han sido tomadas y sus motivos [SARASÚA, 2002, 5-6].*

3.3. La estructura como arquitectura y organigrama en las organizaciones escolares

La palabra arquitectura aplicada a las organizaciones y a las ciencias en general es de factura moderna (no aparece esta palabra en el diccionario de Covarrubias) y en la última edición del Diccionario de la Real Academia (1992) se define como el arte de proyectar y construir edificios y monumentos públicos, no religiosos. En educación entendemos por arquitectura organizativa la

construcción de los marcos de relaciones en los centros. No es un elemento neutro, ya que las implicaciones de la estructura en la organización son, como afirma Hall (1982; 1996, 90-110) una consecuencia de múltiples factores. Entre ellos destaca:

- **Factores contextuales:** tamaño, tecnología, cultura interna, factor ambiental y cultura nacional
- **Factores de diseño organizacional,** como puede ser la opción estratégica (Fig. 7).

ARQUITECTURA DE LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS



Figura 7.- La estructura como arquitectura en las organizaciones

Otro aspecto destacado en la estructura de las organizaciones es su representación gráfica mediante el organigrama, que representa la parte formal de la organización. Para Mintzberg (1979) el organigrama constituye una polémica representación de la estructura organizativa ya que la considera una descripción incompleta de lo que realmente sucede en la organización. Así mediante el organigrama tenemos una visión de las relaciones de autoridad, los canales de comunicación formales, los equipos de trabajo, los departamentos, y las responsabilidades.

Para Claver y otros (1994, 425) el organigrama ilustra cinco aspectos básicos de la estructura organizativa: la división del trabajo, la escala jerárquica, el tipo de trabajo que se realiza, las bases sobre las que se han dividido las actividades de la organización y los niveles de administración. Destacan en la representación del organigrama los aspectos más estáticos de la organización, pero no cubre los aspectos dinámicos del funcionamiento organizativo, por lo que no cumple el principio básico que lo sustenta, la simplicidad. Este mismo autor nos presenta

varias formas de representar las organizaciones mediante organigramas: desde la estructura clásica (por funciones) a organigramas radiales mucho más dinámica. Vemos un ejemplo de cada uno de los tipos de organigramas (Fig. 8).

Tipos de organigramas organizativos

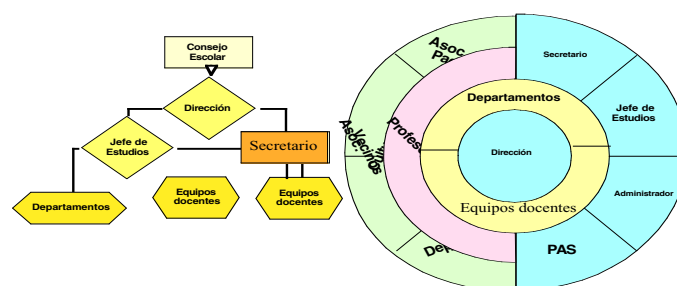


Figura 8.- Organigrama clásico y radial para representar la estructura de las organizaciones educativas

3.2.5. La estructura real y virtual en las organizaciones

Una nueva perspectiva de la estructura de la organización puede abrirse por medio de la influencia en la misma de las nuevas tecnologías. Las nuevas formas de organización requieren la ruptura de la estructura organizativa habitual en las organizaciones, a las que se conoce con el nombre de reales. Los nuevos diseños organizativos se inclinan por organizaciones flexibles, adaptadas variables y virtuales. Se caracterizan por eliminar estructuras innecesarias, evitar rigideces y mejorar la coordinación para conseguir mayor dinamicidad, capacidad de adaptación y respuesta a las necesidades del entorno.

La expresión «organización virtual» aparece por primera vez en 1992 en la obra de Davidow y Malone (1992) significando una organización centrada en las áreas clave de la dirección y formada por conjuntos de cadenas de valor relacionando los usuarios internos y externos de la organización buscando una mayor eficiencia en la consecución de sus objetivos. Las organizaciones virtuales se caracterizan por estar muy atentas a la gestión del cambio en el entorno, a gestionar la complejidad de la organización misma, dirigir eficazmente la diversidad y optimizar la necesidad de descentralización a la vez que logran la máxima capacidad de respuesta (funcionalidad) y de adaptación y flexibilidad [BUENO CAMPOS, 1996, 271-280]. Siguiendo a este autor las organizaciones virtuales se caracterizan por:

- a) Configurarse como una red de flujos de información, separando los orientados a la decisión y a la acción de los orientados a la supervisión.

- b) Tienen estructuras de funcionamiento muy flexibles y pueden variarlas en función de los recursos y potenciando la parte informal de la organización.
- c) Apuestan por la descentralización y la eficacia, buscando el límite de la segregación sin perder la idea de organización como sistema de aspectos.
- d) Las relaciones y las fronteras de la estructura se difuminan por los efectos de la cadena tradicional buscando la «filialización» y la «esternalización».
- e) Sus estructuras organizativas son funcionales, planas o de base profesional, descentralizadas, adhocráticas y de «geometría variable» o indeterminada.

3.2.6. Organizaciones en trébol y en red

Ya en la presentación de los organigramas veíamos tipos de organizaciones poco convencionales, que pretenden adaptar su estructura a los rápidos cambios en la sociedad. Se presentan con formas novedosas en su estructura entre las que destacamos tres: forma en trébol, en red, estrella o reticular y modelo federal (Fig. 9).



Figura 9.- De la organización plana a la organización «en trébol»

La estructura en trébol tiene un diseño basado en el trébol de tres hojas a las que intenta añadir la cuarta. Ante la fractura del entorno a la organización plana pretende aligerar y dinamizar la estructura para conseguir mejoras en la organización. En el centro de la segunda figura aparece el núcleo profesional formando la primera hoja e intentando integrar a las máximas personas en él, por eso su

tamaño es más grande, para aprovechar las habilidades y actitudes de todos; en la segunda hoja se enmarca la flexibilidad en el trabajo que pretende una mayor dinamismo en la organización al permitir trabajos en lugares y tiempos variados; la tercera hoja es la apertura a la colaboración con otras instituciones o centros, sean del mismo nivel o de otro, con instituciones municipales, vecinales, o de la comunidad en general; finalmente la cuarta hoja pretende la colaboración de los propios usuarios: padres, alumnos aventajados, etc. (Fig. 10).



Figura 10.- Organización en red

Por su parte, la **organización en red** también llamado en estrella, en anillo o astral, por su forma, es el último estadio, tanto de las organizaciones en trébol como de las llamadas federales (como su nombre indica forman una federación de organizaciones) para conseguir la máxima fragmentación y autonomía organizativa. Se pretende la segregación de diversas actividades en la organización a la vez que se vinculan por acuerdos concretos para cada actividad. Por eso la organización en red se caracteriza por ser una combinación de distintos tipos de estructuras organizacionales coordinando las actividades a partir de un proceso de división del trabajo en el que la dirección se especializa en la fragmentación y en la coordinación posterior de los mismos. Por ello este modelo no presenta una estructura organizativa definida ya que depende de las alianzas y el lugar y actividades que les confie. Como principales ventajas tiene una forma ligera y rápida en las acciones, es estilizada en su diseño, y virtual en sus ubicaciones y registros.

4. Conclusiones

La sociedad de la información y del conocimiento ha cambiado la forma de vivir, de comunicarse, y de trasladarse. También está cambiando las formas de educar y las necesidades a las que tiene que responder. Dada la incidencia de la organización en los procesos de enseñanza-aprendizaje y en los mismos resultados, es

necesario un *aggiornamento* de las estructuras organizativas como marcos generales en los que el aprendizaje se desenvuelve. En este sentido se basa el estudio de las formas habituales o tradicionales organizativas para apoyarse en ellas diseñando modelos futuristas, innovadores y actuales. Los modelos de calidad en educación, y la propia Ley de Calidad inciden más en las estructuras organizativas como configuradoras de los marcos institucionales que en los propios procesos que se dan de forma más privada en el aula. Experimentar organizaciones en trébol, en red, virtuales o *ad hoc*, puede ser un comienzo del camino de las escuelas en la sociedad que viene. La transformación de los centros educativos en organizaciones que aprenden [CANTÓN, 2002] permite la solución de problemas y la innovación a través del compromiso de todos los integrantes de las mismas, y para dejar de pensar que con la expresión de organizaciones inteligentes nos referimos únicamente al cielo o a la utopía.

Bibliografía

- BUENO CAMPOS, E. (1996). *Organización de empresas. Estructura, procesos y métodos*. Madrid: Pirámide.
- BURNS, T. Y STALER, G. M. (1961). *The management of Innovation*. Londres: Tavistock.
- CANTÓN MAYO, I. (2002). «Los centros educativos ante los retos actuales. Evaluación, calidad y mejora». En M. Martín Bris (coord.) *Planificación de centros educativos. Organización y Calidad*, (151-255). Barcelona: Praxis.
- CANTÓN MAYO, I. (1996a). *Proyecto Docente de Organización Escolar*. Universidad de León. Inédito.
- CANTÓN MAYO, I. (2001). Nueva organización escolar en la sociedad del conocimiento. *Bordón*, 53(2), 201-215.
- CANTÓN MAYO, I. (coord.) (1996). *Manual del Organización de Centros Educativos*. Barcelona: Oikos-Tau.
- CANTÓN MAYO, I. (Coord.) (2000). *Evaluación, cambio y calidad en las instituciones educativas*. Buenos Aires: Fundec.
- CANTÓN MAYO, I. (Coord.) (2001). *La implantación de la calidad en los centros educativos desde una perspectiva aplicada y reflexiva*. Madrid: CCS.
- CANTÓN MAYO, I. (1990c). *La Organización de Centros y la Reforma*. Barcelona: Oikós-Tau.
- CANTÓN MAYO, I. (2000a). (Coord.) *Organizaciones escolares: hacia nuevos modelos*. Buenos Aires: Fundec.

- CANTÓN MAYO, I. (2002a). Evaluación de los Planes de Mejora en los centros públicos de Castilla y León. (En prensa).
- CANTÓN MAYO, I. (2002b). Los contenidos educativos mediáticos. *Revista de Educación*. Aceptado para su publicación.
- CANTÓN MAYO, I. (2002c). «Organización del aula para la sociedad del conocimiento». En: M. Rodríguez Rojo (coord.) *Didáctica General para la sociedad del conocimiento*. Madrid: Librería Universitaria. (En prensa)
- CISCAR, C. y URJA, M.E. (1986). *Organización Escolar y acción directiva*. Madrid: Narcea.
- CLAVER, E. et al. (1994). *Manual de Administración de Empresas*. Madrid: Civitas.
- DAVIDOW, W.H. y MALONE, M.S. (1992). *The virtual corporation: Structuring and Revitalizing the Corporation for the 21 st. Century*. Nueva York: Harper Collins Pub.
- DAVIDOW, W.H. y UITAL, B. (1990). *El servicio integral a los clientes*. Esplugues de Llobregat: Plaza y Janés.
- DAVIES, D. (2002). Hacia una sociedad que aprende. En: R. Teare.; D. Davies y E. Sandelands, *Organizaciones que aprenden y formación virtual*, (31-45). Barcelona: Gedisa.
- DE MIGUEL DÍAZ, M. (1989). Modelos de investigación sobre organizaciones educativas. *Revista de Investigación Educativa*, 13(7), 21- 57
- DOMÍNGUEZ, G. y DÍEZ GUTIÉRREZ, E.J. (1996). La cultura en las organizaciones educativas. En: I. Cantón, *Manual de organización de centros educativos*. Barcelona: Oikos-Tau.
- DONELLY, J.; GIBSON, J. e IVANCEVICH, J. (1994). *Dirección y Administración de empresas*. Delaware, Wilmington: Addison-Wesley.
- ECLES, G. COSTA, J. y TEARE, R. (1997). Relationship between organizational structure and strategy. En: R. Teare, B. Farber y G. Brown (Eds.), *Global directions: New strategies for hospitality and tourism* (133-144). Londres: Cassell.
- FERNÁNDEZ ENGUIA, M. (2002). Resumen de la ponencia: situación profesional de los docentes. En: AA. VV., *El profesorado y el cambio educativo*, (37-38). Madrid: Fundación Hogar del Empleado.
- FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, Z. (1999). El estudio de las organizaciones (la jungla dominada). *Papeles de Economía Española*, 78-79, 139-152.
- GAIRÍN SALLÁN, J. y DARDER, P. (1995). *Estrategias e instrumentos para la organización de centros educativos*. Barcelona: Praxis. Actualización de 2002.
- GALBRAITH, J. (1993). «Modelo para el procesamiento de la información». En: Ramió y Ballart, *Lecturas de Teoría de la Organización*, (623-639). Madrid: MAP.

- GONZÁLEZ GONZÁLEZ, M.T. (1987). La escuela como organización: algunas imágenes metafóricas. *Anales de Pedagogía*, 5, 27~.
- GONZÁLEZ GONZÁLEZ, M.T. (1990). Nuevas perspectivas en el análisis de las organizaciones educativas. *Actas del I Congreso Interuniversitario de Organización Escolar*, (27-47). Barcelona.
- HALL, R. (1982). *Organizaciones: estructura y proceso*. Madrid: Prentice/ Hall Internacional .
- HALL, R. H. (1996). *Organizaciones. Estructuras, procesos y resultados*. México: Prentice Hall.
- HODGE, B.J.; ANTHONY, W.P. y GALES, L.M. (1998). *Teoría de la Organización. Un enfoque estratégico*. Madrid: Prentice Hall.
- KAST, F. E. y ROSENZWEIG, J. (1981). *Administración en las organizaciones*. Nueva York: McGraw Hill. (Edic. de 1996).
- KATZ D y KAHN, R. (1977). *Psicología social de las organizaciones*. México: Trillas.
- KATZ, D. y KHAN, R.L. (1978). *The social psychology of organizations*. New York: Willey.
- LÓPEZ MORENO, M.J. (1995). *Organización y dirección de empresas*. Madrid: COPYCOM.
- LÓPEZ YÁÑEZ, J. (2002). Hacia una nueva teoría de los sistemas organizativos. En: J. Gairín (coord.): *Organización y gestión de centros educativos* (292-92; 292-112). (Actualización de Abril de 2002)
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN, CULTURA Y DEPORTE, (2002) *Documento de Bases para una Ley de calidad de la Educación*. Policopiado.
- MINTZBERG, H. (1989). *Diseño de organizaciones eficientes*. Barcelona: Ariel.
- MINTZBERG, H. (1995). *La estructura de las organizaciones*. Madrid: Ariel economía. 4^ª reimpresión.
- MORALES GUTIÉRREZ, A.C. (2000). *Arquitectura de sistemas organizativos*. Córdoba: ETEA.
- MOUZELIS, N. (1973). *Organización y burocracia*. Barcelona: Mitre.
- OWENS, R. (1976). *La escuela como organización. Tipos de conducta y de práctica organizativa*. Madrid: Santillana. Aula XXI.
- PADILLA, A. y ÁGUILA, A.R. De (2002). *Las formas organizativas en la economía digital. De la estructura simple a la organización en red y virtual*. Madrid: Rama.
- ROBBINS, S.P. (1996). *Comportamiento organizacional. Teoría y práctica*. México: Prentice Hall.
- SÁENZ BARRIO, O. (Coord) (1985). *Organización Escolar*. Madrid: Anaya.

- SANTOS GUERRA M.A. (1997). Las trampas de la calidad. *Aula de Innovación Educativa*, 68, 81-82.
- SANTOS GUERRA M.A. (1997). *El crisol de la participación. Investigación etnográfica sobre Consejos Escolares de Centro*. Madrid: Ed. Escuela Española.
- SARASÚA, A. (2002). Adhocracia o la innovación organizativa. *Actas de comunicaciones del VII CIOIE*. San Sebastián.
- SCHEIN, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona: Plaza y Janés.
- SCOTT, W.R. (1978). Theoretical perspectives. En: M.W. Meyer, *Environments and Organizations*. San Francisco: Josey Bass.
- SENGE, P. (1998). *La quinta disciplina*. Barcelona: Granica.
- SENGE, P. (1999). Una conversación con Peter Senge: nuevos desarrollos en el aprendizaje organizativo. *Harvard Deusto Business Review*, 92 (sept-oct.), 22-31.
- SENGE, P. (2000). *La danza del cambio. Cómo crear organizaciones abiertas al aprendizaje*. Barcelona, Gestión 2000.
- SENGE, P. (2000). *Más allá de la quinta disciplina. La danza del cambio*. Barcelona: Gestión 2000.
- TERRY, G.R. (1980). *Principios de organización*. México: Compañía Editorial Continental.
- TOMÁS, M. (1997). *Temes basics d'organitzatio i gestió d'institucions d'educació no formal*. Servicio de Publicaciones de la Universidad Autónoma de Barcelona.