

Rutinas Organizativas en el Contexto Sistémico Universitario: Metáfora Interactiva

María Isabel Lovera Aguilar¹

Resumen

El artículo que se presenta tiene como objetivo configurar las rutinas organizativas en el contexto sistémico universitario, describiendo y explicando las relaciones que se establecen en el capital humano y la sinergia que producen para generar resultados. Las rutinas se consideran una secuencia de patrones de comportamiento aprendidos que producen un dinamismo interno, fundamentando las actividades grupales en el cumplimiento de funciones. Los teóricos de las rutinas organizacionales, Nelson y Winter (1982), sustentaron junto a otros investigadores de la temática, las acciones que se originan en las organizaciones que contribuyen a la evolución, crecimiento y éxito de cada una. Estas actividades, se sitúan dentro del ámbito universitario, un sistema social abierto (Johansen, 1993; Checkland, 1993) que implica entradas y salidas constantes de actualización, investigación, innovación, para el mejoramiento en las áreas de carreras y el resto de subsistemas, proporcionando relevancia a las instituciones de educación superior en el mercado competitivo.

Palabras Clave: rutinas organizativas, memoria organizativa, sistema universitario, sistema social.

Organizational Routines at the University Systemic Context: Interactive Metaphor

Abstract

The article presented aims to configure organizational routines in the university systemic context; describing and explaining the relationships that are established in human capital and the synergy they produce to generate results. Routines are considered a sequence of learned behavior patterns that produce an internal dynamism, basing the group activities on the fulfillment of functions. Organizational routines theorists, Nelson and Winter (1982), supported other researchers on the subject, actions that originate in organizations that contribute to the evolution, growth and success of each. These activities are located within the university context, an open social system (Johansen, 1993; Checkland, 1993) that implies constant inputs and outputs of updating, research, innovation, for improvement in the areas of careers and the rest of subsystems, providing relevance to higher education institutions in the competitive market.

Keywords: organizational routines, organizational memory, university system, social system.

¹ Licenciada en Educación mención Dificultades del Aprendizaje (UNA). Magister en Educación mención Orientación (UC). Doctora en Ciencias Humanas (LUZ) Cargo: Orientadora, y Coordinadora de Línea de Investigación del Postgrado. Universidad Nacional Abierta (UNA), Punto Fijo estado Falcón. Península de Paraguaná. Venezuela. Correo electrónico: mariaisabella71@hotmail.com

1. Introducción

Las rutinas organizativas han sido denominadas los genes de las organizaciones, ya que involucran una gran cantidad de conocimientos que forman la memoria que se va acumulando en las instituciones. Constituyen un elemento esencial para explicar el comportamiento, las conductas que exhiben los miembros del capital humano que al final dan cuenta de la cultura organizacional que existe y practican. En este artículo se abordan las rutinas organizativas en torno al sistema universitario donde se desarrollan, como en cualquier otra organización con un fin económico o educativo, delimitando las acciones y los tipos que se derivan en las prácticas laborales sistémicas.

Dentro del contexto universitario puede abordarse la definición de O'Connor (1998) acerca de lo que considera es un sistema, pues la condiciona a la supervivencia y funcionalidad como conjuntos, y a la dependencia singular de la interacción entre sus partes; lo que hace referencia a la sinergia de las relaciones para su durabilidad e identidad. En las universidades interactúan académicos, estudiantes, administrativos, personal de servicio y autoridades, estableciéndose las rutinas organizativas en su funcionamiento, las acciones que derivan en actividades diarias de la comunidad que integran.

En el orden metafórico, el sistema constituye una bombilla que circunda el campus universitario influido por el capital intelectual en los subsistemas, los que interactúan entre sí producto de la energía que se produce de acuerdo a un propósito específico, regulado por mecanismos propios de control.

En el primer punto desarrollado en el artículo son abordadas las rutinas organizativas desde sus características iniciales hasta el nuevo evolucionismo, relacionándolas con aspectos que tienen lugar en las universidades, y en empresas o firmas. En el segundo punto son tratadas las rutinas en referencia a sus tipos y a la transformación que se deriva de éstas, cuando asumen un dinamismo para la obtención de capacidades de alto nivel, en conjunción con los factores que sirven de sustento a las capacidades dinámicas.

El tercer punto aborda el factor Agencia, un término originario de la disciplina de la Sociología que se concibe como el punto de partida de las rutinas dinámicas relacionado con la actitud reflexiva del capital humano en las organizaciones, en congruencia con los elementos que conforman este factor sociológico. El cuarto punto describe y explica el contexto universitario como un sistema, estructurándolo a nivel macro y micro en una visión integrativa de sus componentes, como marco de referencia en el que tienen lugar las rutinas. En el quinto y último punto se desarrolla el precedente histórico que dio origen a la teoría general de sistemas, enfocando conceptos básicos y la relación que se establece con las rutinas en las organizaciones desde dos principios de la teoría.

2. Desarrollo de la temática

2.1 Rutinas Organizativas

Las rutinas organizativas son el resultado de la evolución de patrones de comportamiento que se afianzan a través de procesos de aprendizaje, en lugar de procesos de toma de decisiones explícitos (Sinkula, 2002; Argote, 2003; Cohen y Bacdayan, 1994). Desde su creación, antes de la teoría de Nelson y Winter (1982), las rutinas organizativas (Galas, 1992) han formado un conjunto de acciones en las organizaciones, que implican su desarrollo continuo con la meta de producir resultados acordes con el auge y éxito que se espera ocurran. Las rutinas han sido consideradas como conceptos primarios con los cuales las organizaciones fundamentan lo que hacen, a veces inflexibles, inertes o mecánicas, dentro de las raíces profundas de la teoría social reflejadas en escritos sobre burocracia, para organizar la experticia y el ejercicio del poder de manera eficiente (Pentland y Reuter, 1994; Blau, 1955, Stinchcombe, 1959, Crozier, 1964, Kaufman, 1977, Hummel, 1987).

De los economistas evolucionistas, Nelson y Winter han sido considerados los fundadores del nuevo evolucionismo, por la reinterpretación que hacen de Shumpeter, la utilización de la teoría de Lamarck y los planteamientos behavioristas de la empresa. Estos autores colocan el know how, saber hacer, como un elemento prioritario en el proceso de selección en el entorno de la economía, similar al rol que desempeñan los genes en la evolución biológica de las especies.

En el sentido de la rigidez e inercia de las rutinas organizativas, éstas fueron consideradas por Nelson y Winter (1982) como mutantes, sujetas a cambios cuando fuese necesario para la organización, si no proporcionaban los resultados esperados. A través de estos cambios las organizaciones pueden resistir mejor las presiones del entorno competitivo en el que se encuentran. En consonancia con la visión de cambio, Feldman y Pentland (2003) presentan un enfoque en el que cada rutina organizativa representa un potencial de cambio, que se desencadena de forma natural y espontánea en el capital humano que desempeñan las rutinas en la organización. Es lo que se ha denominado cambio endógeno.

Las secuencias de acción de las rutinas se concentran en varias personas, al juntar y conjugar sus experiencias mediadas por el conocimiento tácito que en éstas se encuentra. Un conocimiento difícil de transmitir (Polanyi, 1966) porque involucra vivencias, afectividad, percepciones, que se comparten a medias pero no en su totalidad. Para Feldman y Pentland (2003) las rutinas organizativas son una secuencia de patrones de comportamiento aprendidos en las cuales se originan relaciones de comunicación y autoridad entre muchas personas.

Para Barrales (2008, p. 43) las rutinas organizativas consisten en:

una secuencia interconectada de patrones de comportamiento profundamente arraigados en las organizaciones, que implican a una multitud de actores, con el fin de desempeñar una tarea organizativa de forma eficiente...

En el entorno universitario, que constituye su marco de referencia en este artículo, pueden conceptualizarse de la siguiente manera:

Las rutinas organizativas en el ámbito de la universidad son patrones de conducta que prevalecen en el devenir profesional, cuyo propósito es proporcionar fundamento al logro de objetivos institucionales en el ámbito educativo, que es el deber ser de la academia. (Lovera, 2012, p. 68)

Este concepto involucra al personal académico, aunque también al resto de los empleados universitarios, quienes participan y comparten la consecución de objetivos planteados. Las rutinas representan un factor preponderante en la organización universitaria, ya que forman parte de un sistema.

Con esta serie de conceptos se avizora la comprensión de la importancia que tienen las rutinas en el desenvolvimiento diario del capital humano en una organización, en este caso en las universidades.

2.2 Tipos de rutinas y su transformación

Dos tipos de rutinas tienen efectos diferentes en las organizaciones, ellas son las operativas y las de búsqueda; las primeras se corresponden con la ejecución de procedimientos conocidos con la finalidad de generar incentivos propios para obtener beneficios económicos, que en las universidades será de reconocimiento educativo, de proyección, más que de tipo monetario. Sin embargo, puede producirse por ejemplo, con el ingreso de un gran número de estudiantes a sus campus en los niveles de postgrado y doctorado, lo que significa mayor ingreso pero también un mayor egreso por el pago de profesores. Las rutinas de búsqueda son una fuente de ventaja competitiva siendo consideradas como capacidades dinámicas. De acuerdo con los criterios que han surgido a partir de los conceptos de rutinas organizativas, para conocer cuando una acción es o no una rutina se recurre a lo que Winter (2003, p. 85) denominó como capacidad organizacional y capacidad dinámica:

una capacidad organizacional es una rutina de alto nivel, que junto a sus flujos de entrada otorga a la dirección de la organización un conjunto de alternativas para producir resultados valiosos de un tipo particular.

De acuerdo con el autor, las capacidades dinámicas son aquellas capacidades organizativas que actúan para ampliar, modificar o crear las habilidades convencionales.

La organización a través del control que ejerce sobre las rutinas dispone de una memoria para desarrollar actividades de mayor complejidad en la búsqueda de la resolución de problemas organizativos y técnicos (Teece, Pisano y Shuen, 1997). Estos autores también establecen una diferenciación entre rutinas estáticas y rutinas dinámicas, las primeras se refieren a la capacidad de replicar tareas realizadas con anterioridad; mientras que las segundas están dirigidas hacia la instalación de nuevas competencias que le permiten a la organización adaptarse al entorno de acuerdo a las estrategias cambiantes que se generan. Teece y Pisano (1994) sustentan que las capacidades dinámicas de una empresa u organización están determinadas por tres factores:

1. **Procesos:** constituidos por las rutinas organizativas y su gestión. Los procesos claves, que generan capacidades dinámicas, incluyen la integración de las fuentes de conocimiento de la empresa y el aprendizaje.
2. **Posicionamiento:** referido a inversiones en tecnología, bases de clientes y proveedores. El posicionamiento relativo de los competidores con respecto a los activos

estratégicos determina la cuota de mercado y la rentabilidad de la empresa.

3. Trayectoria: el camino trazado por la empresa determina las alternativas estratégicas a seguir. El aprendizaje está caracterizado como un proceso incremental de prueba y error, acumulable a través del tiempo.

En una versión más actualizada Teece (2007) establece que analíticamente las capacidades dinámicas pueden desagregarse en capacidades que permiten: 1) Percibir oportunidades y amenazas, 2) Aprovechar oportunidades, y 3) Mantener la ventaja competitiva. Estas capacidades pueden significar estabilidad para que la organización mantenga su núcleo de competencias a través del tiempo, en su evolución. En la interdependencia que surge de factores institucionales con las rutinas organizativas, hay que considerar las razones por las cuales son estables o dinámicas, recurriendo al factor Agencia entendido como una dimensión que caracteriza el comportamiento humano y que ha sido estudiado en el área de la Sociología.

2.3 Agencia: un simbolismo para dinamizar las rutinas

El concepto de Agencia ha sido relacionado con términos que permiten acceder al fenómeno: utilidad, intención, motivación, elección, voluntad, iniciativa, libertad, creatividad, y otros, con los cuales los miembros de una organización hacen su trabajo diario (Emirbayers y Mische). Desde el punto de vista sociológico, los autores nombrados sostienen que la Agencia consiste en:

un compromiso construido temporalmente por el actor con los distintos entornos estructurales, transformando los patrones de comportamiento en respuesta interactiva a los problemas que se presentan por el cambio de las situaciones históricas... (Emirbayers y Mische, 1998, p.65)

Dicho compromiso lleva al actor a combinar los hábitos anteriores con imaginación y reflexión, para obtener resultados satisfactorios. Las rutinas no se reproducen de manera simple sino que las personas escogen entre repetir las o corregirlas de acuerdo a las circunstancias (Feldman, 2000; Feldman y Pentland, 2003). La comprensión de la Agencia tiende a relacionarla con una actitud reflexiva del capital humano de la organización, sin embargo, se producen acciones habituales sin tener esta actitud aunque en las situaciones más restringidas, las personas realizan actividades de autocontrol reflexivo para ver que están haciendo en cada momento (Giddens, 1984)

Existen tres elementos que viabilizan una mejor comprensión de la Agencia en las organizaciones, sustentados en el trabajo de Emirbayers y Mische (1998):

1. Elemento Iteracional: Orientado hacia el pasado, tratando de comprender cómo influye la memoria organizacional cuando aparece una situación novedosa. Este elemento está referido a la reactivación selectiva de patrones de comportamiento y acción, realizada por los actores de manera rutinaria. Esta reactivación selectiva asegura la estabilidad en los universos sociales y ayuda a sostener en el tiempo, las identidades, interacciones e instituciones (Emirbayers y Mische, 1998). Como se trata de una reactivación selectiva, los patrones no se presentan en una forma

automática sino que requiere de una selección coherente con el abordaje de la situación a solucionar. El aporte más notorio de los autores, es considerar que la dimensión Agencia reside en cómo los actores reconocen, localizan e implantan de manera selectiva los esquemas que tienen en la memoria, con atención y compromiso para acotar las posibilidades de acción dentro de un contexto (Emirbayers y Mische, 1998).

2. Elemento
Proyectivo: está orientado hacia el futuro, tratando de comprender la manera en la que los actores diseñan respuestas novedosas a los problemas que se les plantean. Consiste en la generación imaginaria de posibles trayectorias de acción realizadas por los actores, a través de las cuales las estructuras de pensamiento y acción pueden ser reconfiguradas de forma creativa, en relación a las expectativas, miedos y deseos que éstos tienen hacia el futuro (Emirbayers y Mische, 1998). Los autores mencionados afirman que los actores simplemente no repiten las rutinas organizativas pasadas, sino que también son creadores de nuevas posibilidades de pensamiento y acción.

3. Elemento
de Evaluación Práctica: es proclive a resolver las demandas y contingencias de ejecuciones presentes en las rutinas. Se trata de la capacidad para hacer juicios prácticos y normativos, sobre las posibles trayectorias de acción, como respuesta a la demanda emergente, a los dilemas y ambigüedades de las situaciones implicadas en ese momento (Emirbayers y Mische, 1998). Este elemento ha sido relacionado con otros términos, como tacto, juicio práctico, aplicación, discreción.

Los tipos de elementos abordados en la Agencia dan una idea clara de cómo son vivenciados y aplicados en la práctica a través de las rutinas organizativas. El compromiso adoptado por los miembros del capital humano caracteriza las decisiones que se toman, desde una postura reflexiva/creadora en el entorno de la organización.

2.4 Sistema del Entorno Universitario: estructuración

Se puede recurrir en este sentido al principio de recursividad (Johansen, 1993) que se refiere a un sistema dentro de otro sistema, en este caso un subsistema. De acuerdo con Le Moigne (2006, p.103) "... un sistema está compuesto de sistemas más simples..." Es así que de los variados que existen en el contexto universitario, el administrativo, el de las carreras, el de registro y control de estudios, servicios al estudiante, y otros; forman una estructura homogénea que integra el sistema universitario, aunque cada subsistema tiene una subestructura para su análisis y estudio. La estructura está representada en el organigrama, que indica cual es la instancia de mayor jerarquía y los apéndices intervinientes para una mejor organización, distribución, y proyectos a concretar; así como los que siguen en el orden jerárquico inmediato con igual responsabilidad de acción.

Surge una pregunta obligada en cuanto a ¿quienes integran el sistema universitario? La respuesta pone de relieve al ser humano, que también constituye un sistema cognitivo, físico y espiritual, capitalizado en productos intelectuales académicos, administración

de bienes y servicios a la institución, a personas de la comunidad, y a los estudiantes que cursan estudios en diferentes áreas profesionales. Es una referencia obligada a un capital intelectual que desempeña funciones como manera de lograr un óptimo desarrollo institucional, centrado en las rutinas diarias del quehacer universitario. Si partimos de la estructura de las autoridades universitarias en la que cada una representa el liderazgo principal del subsistema al cual pertenecen, es posible estudiar y analizar el bloque de propuestas, y acciones dentro de lo que es, puede ser y ha sido su evolución. El área académica, representa uno de los subsistemas con enorme relevancia universitaria ya que los profesores ejercen la docencia, investigación y extensión, exaltando en cada una formación profesional, niveles investigativos, y la educación continua para profesionales y estudiantes. En el subsistema académico surgen otros elementos propios que derivan en componentes integradores, con la ejecución de actividades necesarias para su desarrollo, evolución y presentación de productos. En tal sentido, se avizora un ejemplo de estructuración que puede dar la visión de elementos que lo conforman, (ver figura 1):

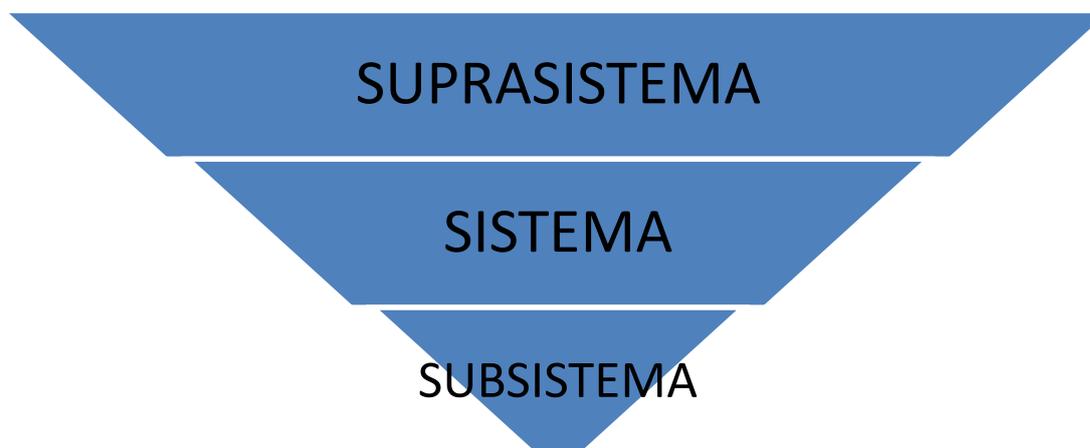


Figura N° 1 Estructuración de los sistemas universitarios
Fuente: Lovera (2016) desde la noción de Skynner (2014) y Johansen (1993)

El suprasistema comprende el espectro universitario global extendido en los países de los continentes que conforman la esfera terrestre (entorno alejado) y el entorno próximo (país de origen), cada una con sus particularidades académicas, de extensión e investigación. El sistema propiamente dicho, es en sí cada universidad en su contexto estructural y funcional, fundamentada en las rutinas organizativas que se desarrollan en sus campus. Finalmente, está el subsistema que forma parte del sistema universitario aunque de manera seccionada para un óptimo funcionamiento y evolución. La teoría general de sistemas se concentra en la descripción y exploración de las relaciones entre esta jerarquía de sistemas interrelacionados (Skynner, 2014).

Se puede afirmar que esta tríada representa hacia arriba el enlace con el nivel macro de lo que es un sistema, y hacia abajo, el nivel micro en diferentes secciones para su mejor manejo, control y evaluación. Sin embargo, este nivel micro también se convierte en un sistema menor que abarca diferentes dimensiones de ordenamiento y ejecución. Cada nivel ejerce influencia sobre el siguiente como una forma de establecer cánones de funcionamiento para direccionar normas y reglamentos que establezcan su organización y perfil.

3. Enfoque de conceptos básicos de los sistemas en las organizaciones: antecedentes y relaciones

Haciendo una retrospectiva en los argumentos históricos de la teoría de sistemas, Ludwig Von Bertalanffy, biólogo, fue el precursor de la concepción organicista de la biología, trascendiendo lo mecanicista y vitalista del significado de la vida, estableciendo la consideración del organismo como un sistema abierto con propiedades específicas. El concepto organicista de la vida le sirvió a Bertalanffy (1989) para incursionar en la Teoría General de la Biología, que más adelante se convirtió en el fundamento de la Teoría General de Sistemas (TGS). Esta concepción organicista se refirió al organismo humano como un sistema organizado y definido por leyes fundamentales de sistemas biológicos. Con el interés de ampliar su concepción inicial, en un esfuerzo transdisciplinario el autor fue más allá de la biología, para indagar otras disciplinas como la Psicología, la Física, y otras, además de los niveles de la organización en sus dimensiones sociales e históricas.

Si enfocamos el origen de las rutinas en la teoría de Nelson y Winter (1982) encontramos una convergencia con la teoría de sistemas en primer orden, ya que estos teóricos y Bertalanffy (1989) se inspiraron por una parte, en la evolución biológica de las especies, y por otra parte, en el concepto organicista de la vida. En la primera teoría aparecen fundamentos lamarckianos que transfirieron a las firmas la manera para seleccionar las diferentes estrategias en que debían funcionar las rutinas para su maximización en el desarrollo de las organizaciones. En la teoría general de sistemas (TGS), el teórico organizó los elementos de un organismo hasta llegar a considerarlo como un sistema, que fue su punto de arranque para teorizar sobre lo que son los sistemas. A partir de esta teoría se relacionan distintas disciplinas y áreas del saber con este tipo de estructuración, como por ejemplo lo hizo Skynner (2014) en relación a la terapia familiar, englobando la familia en un sistema en la que interaccionan sus miembros, preservando la aparición del estado de caos (entropía) e insertándose en un estado de contraflujo positivo (neguentropía) para contrarrestar el anterior.

En toda la estructura de sistemas hay un orden prefijado para el capital humano que labora en las organizaciones, en el que Bertalanffy (1989 p.56) conceptualiza un sistema como "...un complejo de elementos interactuantes..." En este sentido se pone en evidencia que la característica principal definitoria de un sistema es la relación entre las partes, que en esa misma medida determina relaciones y comportamientos heterogéneos en las diferentes situaciones que se presentan en la dinámica del sistema. Por lo que cada elemento, componente o subsistema, ejerce presión, aporta o absorbe energía hacia y desde los otros componentes, generando sinergia (intercambio de energía) en las relaciones que impulsan la dinámica sistémica dirigida a la consecución de objetivos comunes. El sistema es una totalidad, que va más allá de la suma de sus partes debido a que trasciende la sumatoria de sus componentes y atributos, porque responde a un orden superior de abstracción (Skynner, 2014).

Existen los sistemas sociales (Johansen, 1993; Checkland, 1993) en los cuales las personas se identifican y reconocen como miembros de grupo, tal es el caso de los universitarios. En este sentido, estableciendo relación de este tipo de sistemas con las rutinas organizativas que se originan en el entorno de las universidades, puede afirmarse que:

explorar lo que la gente necesita hacer para crear rutinas organizativas, de eficacia e innovación, puede llevar a comprender la manera como la universidad aprende, cambia, además de discriminar como las personas guían esos cambios y las estrategias que utilizan, en consonancia con el sistema universitario en el que se encuentran. (Lovera, Mujica y Smith, 2011, p.106)

Desde la perspectiva sistémica, existen dos tipos de sistemas, los abiertos y los cerrados. Los primeros tienden a manifestar principios de interacción entre múltiples variables y organización dinámica entre los procesos (Bertalanffy, 1989, p. 160). A través del dinamismo que se produce los sistemas abiertos se adaptan al entorno mediante el intercambio de información, de los insumos que entran y los productos que se generan de salida. En los sistemas cerrados no existen entradas ni salidas, ya que solo se produce un intercambio interno.

Johansen (1993, p. 69) establece una diferenciación entre los sistemas abiertos y cerrados, afirmando que el abierto es aquel sistema que:

interactúa con su medio importando energía, transformando de alguna manera esa energía y finalmente exportando la energía convertida. Un sistema será cerrado cuando sea incapaz de llevar a cabo esta actividad por su cuenta.

En tal sentido se puede afirmar que en el entorno universitario se produce este proceso de entrada y salida, con los resultados esperados de transformación continua en sus áreas, carreras, y en el resto de subsistemas.

3.1 Principios básicos de la Teoría General de Sistemas (TGS)

1. Equifinalidad: tendencia a un estado final característico a partir de diferentes estados iniciales y por diferentes caminos, fundada en interacción dinámica en un sistema abierto que alcanza un estado uniforme.
2. Retroalimentación: mantenimiento homeostático de un estado característico o la búsqueda de una meta, basada en cadenas causales circulares y en mecanismos que devuelven información acerca de desviaciones con respecto al estado por mantener o la meta por alcanzar (Bertalanffy, 1989, p. 46).

Los dos principios se concentran por una parte en la obtención de productos acabados, en sistemas técnicos o sociales, a partir de las interacciones que se producen en sus componentes hasta alcanzar un equilibrio u homeostasis. Por otra parte, el equilibrio que se obtiene por efecto de la equifinalidad requiere de mecanismos de información que alerten si se desvía o no del objetivo trazado, para ajustar los cambios a efectuar.

En su equilibrio y viabilidad se ponen de manifiesto cinco (5) funciones en los sistemas (Johansen, 1993); i) las de producción, cuyo objetivo es la eficiencia del sistema; ii) funciones de apoyo, cuyo propósito es la administración de las relaciones de los subsistemas con el medio; iii) de mantenimiento, encargadas de que los anteriores conserven el equilibrio dentro del sistema; iv) de adaptación, que persiguen las transformaciones requeridas en todo sistema; y v) funciones de dirección, que armonizan las actividades de cada subsistema tomando decisiones cuando es necesario.

Los elementos citados constituyen el enfoque de la sinergia que impera en un todo, por lo que la existencia y retroalimentación de componentes e interacciones viene a conformar la esencia del sistema.

4. Consideraciones finales

La configuración de las rutinas en su desarrollo como estáticas y dinámicas, (Teece, Pisano y Shuen, 1997) indica como las primeras se ajustan a lo repetitivo de las acciones que ocurren en la labor diaria del capital humano, intelectual, sobredimensionando las segundas que representan lo creativo, actualizado, la innovación que se fomenta para la obtención de logros que permita el avance y auge de las instituciones universitarias, como sistemas de conocimiento. Los dos tipos de rutinas se entrelazan con un enfoque sociológico, la agencia, (Emirbayers y Mische, 1998) que promueve el compromiso y la actitud reflexiva de quienes realizan las rutinas diarias.

Las rutinas organizativas en las universidades representan la evolución desarrollada en sus contextos, la memoria impulsada por cada empleado (Nelson y Winter, 1982; Barrales, 2008), un cúmulo de experiencias experimentadas que forman parte del sistema social (Johansen, 1993; Checkland, 1993) en el que han ocurrido, sin carácter transmisible, solo vivencial. Sin embargo, las mejores rutinas ocuparán un nivel privilegiado que desplazará a aquellas que no lo han sido en sus acciones, los cambios se introducen en los momentos propicios y convenientes para efectuarlos en las organizaciones.

El sistema social universitario, es abierto (Bertalanffy, 1976; Johansen, 1993; Gómez, 2001) en el sentido que ingresan insumos (conocimientos) a los subsistemas a través de quienes ejercen las rutinas organizativas; se procesan (mediación, renovación). Esta última se produce cuando se crean nuevos intangibles para darle un propósito al sistema; y finalmente, se encuentran las corrientes de salida que son portadoras de soluciones útiles al entorno (transferencia, difusión del conocimiento), en la medida que puede producirse un mecanismo que Johansen (1993) denomina, enfoque de entrada corriente y salida a la teoría de sistemas, en el cual las salidas se convierten en entradas para el mismo sistema, como es el caso del contexto universitario.

Los principios de equifinalidad y retroalimentación de los sistemas se configuran naturalmente con las rutinas organizativas universitarias en su plan de mejorar constantemente la educación en sus campus, el desarrollo de las instituciones a través de los fines que se trazan, misión y visión, haciéndolas exitosas con gran capacidad para atraer mayor cantidad de estudiantes, realizar investigaciones continuas, mayor profesionalización de sus académicos y empleados, y un sinnúmero de ventajas positivas para competir en el entorno próximo y lejano que les rodea.

Referencias

ARGOTE, L. (2003). *Organizational learning: Creating, retaining, and transferring knowledge*. Boston: US/Mountain.

BARRALES, V. (2008). *Construcción de Capacidades Dinámicas para Generar Innovación y Ajuste de Flexibilidad: La Influencia Moderadora del Dinamismo de las Rutinas Organizativas*. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Departamento de Organización de Empresas. Tesis doctoral. Universidad de Granada. España.

BERTALANFFY, Von L. (1976). *Teoría General de los Sistemas*. México: Fondo de Cultura Económica.

BLAU, P. (1955). *The Dynamics of Bureaucracy*. Chicago: University of Chicago Press.

COHEN, M.; BACDAYAN, P. (1994). "Organizational Routines are stored as procedural memory: Evidence from a laboratory study". En: *Organization Science*, 5, pp. 554-568.

CHECKLAND, P. (1993). *Pensamiento de Sistemas, Práctica de Sistemas*. México: Limusa.

CROZIER, M. (1964). *The Bureaucratic Phenomenon*. Chicago: University of Chicago Press.

EMIRBAYERS, M.; MISCHÉ, A. (1998). "What is Agency?" En: *American Journal of Sociology*, 103 (4), pp. 962-1023.

FELDMAN, M.; PENTLAND, B. (2000). "Organizational Routines as a Source of Continuous Change". En: *Organization Science*, 11 (6), pp. 611-629.

FELDMAN, M.; PENTLAND, B. (2003). "Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change". En: *Administrative Science Quarterly*, 48, pp. 94-118.

GALAS, J. (1992). *Professor Edwin O. Stene: A Passion for People and Public Service*. University de Kansas.

GÉNOVA, M.; GUZMÁN, J. (1983). *Teoría de Sistemas*. Caracas: Universidad Nacional Abierta.

GIDDENS, A. (1984). *The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration*. Polity Press: Cambridge.

GÓMEZ, G. (2001). *Sistemas administrativos. Análisis y Diseño*. México: McGraw-Hill.

- HUMMEL, R. (1987). *The Bureaucratic Experience*. New York: St. Martin's Press.
- JOHANSEN, O. (1993). *Introducción a la Teoría General de los Sistemas*. México: Limusa.
- KESTING, P. (2004). *The relation between decision and routine: an action-based approach*. Unpublished workingpaper. Marburg: Metropolis-Verlag.
- LE MOIGNE, J. (2006). *La Théorie du système général: Théorie de la modélisation*. Disponible en: <http://www.mcxapc.org/inserts/ouvrages/0609tsgtm.pdf>
- LILIENFELD, R. (1984). *Teoría de Sistemas. Orígenes y Aplicaciones en Ciencias Sociales*. México: Editorial Trillas.
- LOVERA, M. I., MUJICA, M.; SMITH, H. (2011). "Rutinas organizativas académicas como impulsoras del desarrollo organizacional universitario". En: *Omnia*, 17 (2), pp. 103-112. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=73719138008>
- LOVERA, M. I. (2012). *Rutinas Organizativas en la Gestión de Conocimiento de las Universidades*. Tesis Doctoral. Universidad del Zulia. Maracaibo. Venezuela
- NELSON, R.; WINTER, S. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge: Harvard University Press.
- O'CONNOR, J. (1998). *Introducción al pensamiento sistémico*. Barcelona: Ediciones Urano.
- PENTLAND, B.; RUETER, H. (1994). "Organizational routines as grammars of action". En: *Administrative Science Quarterly*, 39 pp. 484-510.
- POLANYI, M. (1966). *The Tacit Dimension*. London: Routledge & Kegan Paul.
- SINKULA, J. (2002). "Market-based success, organizational routines, and unlearning". En: *Journal of Business & Industrial marketin*, 17 (4), pp. 253-269.
- SKYNNER, W. (2014). "Family Therapy Psychology Revivals: The Treatment of Natural Systems". En: *Routledge*, 711. Nueva York.
- STINCHCOMBE, A. (1959). "Bureaucratic and craft administration of production: A comparative study". En: *Administrative Science Quarterly*, 4 pp. 168-187. Schuman, Los Angeles.
- SUTTON, R.; STAW, B. (1995). "What theory is not?". En: *Administrative Science Quarterly*, 40, pp. 371-384. Schuman, Los Angeles.
- TEECE, D.; PISANO, G. (1994). "The dynamic Capabilities Firms: An Introduction". En: *Industrial and Corporation Change*, 3, pp. 537-556.
- TEECE, D.; PISANO, G.; SHUEN, A. (1997). "Dynamic Capabilities and Strategic

Management”. En: *Strategic Management Journal*, 18, pp. 509-533.

TEECE, D. (2007). “Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of sustainable enterprise performance”. En: *Strategic Management Journal*, 28, (13), pp. 13-19.

WINTER, S. (2003). “Understanding Dynamic Capabilities”. En: *Strategic Management Journal*, 24, pp. 147-178. Philadelphia: University of Pensilvania.