

# Los costos de agencia en instituciones universitarias: el establecimiento de un marco analítico para su evaluación

---

Marcelo Rabossi\*

## Resumen

En una situación contractual, los problemas de selección adversa y de riesgo moral se presentan como anomalías que impiden que una transacción o intercambio de bienes o servicios se desarrolle dentro de parámetros de eficiencia. Generados por problemas de asimetrías de información entre las partes sometidas al intercambio, intereses no coincidentes entre estos, y altos costos de monitoreo, los costos de agencia impiden que las organizaciones alcancen su máximo nivel de productividad. Las universidades han sido criticadas por no enfrentar debidamente estas patologías, que aumentan sus costos de producción. Este trabajo propone un modelo analítico para evaluar las estrategias que las instituciones universitarias utilizan, si es que desarrollan alguna, para enfrentar las situaciones de agencia. Sustentado en la lógica que propone el Nuevo Institucionalismo Económico (NIE), el marco de análisis sugiere el estudio del mercado laboral académico interno a través de contratos explícitos (normas y reglas escritas) e implícitos (clima organizacional). La propuesta resulta novedosa, particularmente dentro de la literatura sobre mercados académicos universitarios que, generalmente, ha abordado la situación laboral docente desde una perspectiva sociológica o psicológica.

**Palabras clave:** mercados laborales académicos - vida académica docente - costos de agencia - educación universitaria

---

\* Escuela de Gobierno, Universidad Torcuato Di Tella (mrabossi@utdt.edu).

## Abstract

In a contractual situation, adverse selection problems and moral hazard risks are commonly seen as organizational or behavioral anomalies that impede that a transaction of goods or services develops efficiently. Generated by informational asymmetries, high monitoring costs, and different preferences between the employer and employees, these agency costs impede institutions from attempting to reach the frontiers of their productive capacity. Universities have been criticized for such pathologies, which in the end increase their costs of production. We propose an analytical model to evaluate whether or not universities are, and if so, then to what degree, attentive to mitigating agency costs. Using the New Institutional Economics (NIE) as the theoretical framework, we suggest to explore academic internal labor markets through explicit (written rules and norms) and implicit contracts (organizational climate). The main contribution of this work lies in proposing to study the working conditions of faculty members with the logic of an economic explanation, deviating from the more traditional sociological and psychological points of view that are generally used in the analysis of faculty life.

**Keywords:** academic labor markets – faculty work life – agency costs – higher education

## Introducción

Una situación de agencia queda establecida cuando una de las partes involucradas en una transacción, el principal, delega en un individuo, o grupo de personas, los agentes, ciertos derechos para llevar a cabo una actividad. Si el interés del principal y el del agente no se encuentran alineados, y si los costos de monitorear la conducta de este último por parte del principal son altos, la probabilidad de que el contrato se cumpla de acuerdo a lo estipulado y reglado será baja (Alchian y Demsetz 1972; Jensen y Meckling 1976; Eisenhardt, 1989). Así, difícilmente se logrará una óptima utilización de los activos que posee la organización. Específicamente, cuando la información se distribuye de manera asimétrica entre el principal y el agente, y los intereses entre ambos no son coincidentes, es posible que este último se halle propenso a tomar decisiones subóptimas

en término de los intereses del principal. Si es ésta la situación dominante, los costos de transacción tenderán a incrementarse. El objetivo de este trabajo es presentar un marco analítico utilizando el Nuevo Institucionalismo Económico (NIE) como enfoque teórico para examinar la conducta organizacional en instituciones universitarias ante la aparición de costos de agencia. Más específicamente, se presentará un modelo que permita analizar los mercados laborales académicos internos con el fin de mitigar dichos costos. Estos, surgidos por problemas de selección adversa y de riesgo moral, deben ser asumidos como patologías organizacionales que impiden que las instituciones aumenten su nivel de productividad. Específicamente, durante una instancia pre-contractual y debido a problemas de asimetría de información, el empleador evalúa al buen y al mal postulante como iguales. De esta manera, nos enfrentamos a una situación de selección adversa. Por otro lado, ya firmado el contrato, el empleado podría trabajar por debajo de su potencialidad dado los altos costos de monitoreo y/o conflicto de intereses entre el principal y el agente. Se generaría, entonces, una situación de riesgo moral.

## El Nuevo Institucionalismo Económico: el marco teórico

El Nuevo Institucionalismo Económico (NIE) se presenta como una modificación y, a su vez, como una extensión de los principios que definen el modelo económico neoclásico, siendo uno de sus objetivos examinar a las organizaciones en sus conductas y formas. Así, el NIE resulta útil para comprender cómo diferentes diseños organizacionales afectan los comportamientos de los agentes, y cómo los recursos humanos y financieros, por ejemplo, son asignados, y cuáles son los resultados obtenidos (Eggerston 1990). Algunos supuestos básicos que rigen la lógica neoclásica han sido descartados por el investigador institucionalista. En el enfoque neoclásico, la maximización de la utilidad por parte del individuo, o beneficio si se trata de una firma o institución, supone que 1) el intercambio de bienes o servicios deberá realizarse de manera irrestricta; 2) la información entre ambas partes es completa (nadie posee más o retiene información sobre el bien

o servicio a intercambiar); 3) los derechos de propiedad del bien o servicio a negociar se encuentran definidos con claridad; 4) mientras que los costos de transacción son nulos o inexistentes. Cabe aclarar que estos últimos se encuentran determinados por i) la frecuencia del intercambio; ii) la especificidad del producto o servicio; iii) la incertidumbre en cuanto a la transacción; iv) la racionalidad limitada de los agentes; y la conducta oportunista de los individuos (Williamson, 1996). El NIE ha puesto en duda estos principios, o supuestos, y en este nuevo enfoque, el análisis de la conducta humana, y de las organizaciones, asume que los contratos son incompletos, y que la información se distribuye de manera asimétrica entre los agentes. En otras palabras, todas las contingencias que pueden desarrollarse durante un intercambio son, si no imposibles, por lo menos dificultosas o costosas de predecir. Asimismo, no todos los agentes poseen la misma información sobre las características del bien o servicio a intercambiar. En un mundo más realista, el agente económico se encuentra limitado en su racionalidad predictiva. Es decir, desconoce de antemano la totalidad de eventos que él mismo enfrentará. De esta manera, ajustes defectuosos o decisiones subóptimas limitarán el objetivo de producir el bien o servicio de manera más eficiente. Como consecuencia, este conjunto de anomalías tenderá a aumentar los costos de transacción.

Desde una perspectiva contractual, los costos de transacción se refieren, por ejemplo, a las erogaciones que surgen durante la búsqueda de información, aquellos que emergen durante la negociación de los términos del contrato, y a los relacionados con el monitoreo para que lo pactado se cumpla de acuerdo con lo convenido por ambas partes. A nivel micro organizacional, la economía de costos de transacción ofrece un acercamiento interdisciplinario donde aspectos legales, económicos y organizacionales convergen para estudiar los costos en los que un individuo o una organización incurre durante una transacción económica. Para el NIE ha sido fundamental buscar determinar y esclarecer por qué las organizaciones difieren entre sí en su diseño organizacional, y qué racionalidad emerge detrás de los diferentes diseños contractuales que definen la producción y el intercambio de bienes y servicios. En definitiva, lo que importa para el análisis son las normas y contratos que reglan los intercambios entre las personas.

## ¿Por qué analizar los mercados laborales académicos internos a través del Nuevo Institucionalismo Económico?

El NIE presenta un modelo teórico analítico alternativo para identificar y estudiar las relaciones inter-organizacionales y humanas. Provee un marco conceptual para entender conductas y comportamientos. Al analizar la naturaleza de las organizaciones, éstas pueden ser representadas como entidades integradas a través de contratos de largo plazo donde las señales de precio (en un mercado externo) son reemplazadas por decisiones jerárquicas (Eggertsson, 1990). Si bien la forma contractual a través de la que una organización se estructura es pensada con el objetivo de reducir los costos de intercambio, sólo los contratos que logran reducir dichos costos sobreviven en el largo plazo (Demsetz, 1983).

Sin embargo, se deberá reconocer que no necesariamente las universidades, instituciones objeto de nuestro estudio, se organizan para reducir a cero sus costos de agencia. Los contratos son herramientas que dichas organizaciones tienen a su alcance, pudiendo ser utilizados para mitigar tales costos. Sin embargo, los costos de agencia persistirán si los beneficios de reducir los problemas de selección adversa y/o riesgo moral, por ejemplo, son menores que los beneficios marginales de monitorear la conducta de un docente o investigador. Aún más, es posible que surjan incentivos para no tomar en cuenta dichos costos. ¿Por qué? Primero, la función objetivo de una universidad, por ejemplo, se encuentra definida de manera difusa al ser afectada por una multiplicidad de actores. De la interacción de los mismos, surgen procesos decisorios. Cada actor, o grupo de individuos, tiene su propia racionalidad, y la conducta organizacional es consecuencia de un "resultado ponderado" de múltiples intereses (Cyert y March 1963). Asimismo, cuando la propiedad de los bienes o servicios sometidos a un intercambio no se encuentra claramente definida (principalmente en las entidades públicas), puede generarse en los actores (empleadores y empleados) sólo incentivos para maximizar sus propios intereses, surgiendo de esta conducta, a veces, un detrimento para la totalidad (organización). En este punto,

la racionalidad individual conduciría a una suerte de irracionalidad colectiva.

Sin embargo, partimos de la visión de que las instituciones universitarias estructuran su mercado laboral interno a través de acuerdos explícitos (formas de reclutamiento, política salarial, desarrollo de carrera, por ejemplo), e implícitos (clima organizacional), con el objetivo de influir sobre la conducta humana. Buscamos entonces comprender cómo estas organizaciones reaccionan ante los costos de agencia, y qué mecanismos utilizan, si es que emplean alguno, para mitigar o reducir los mismos. De esta manera, el desarrollo de un marco metodológico, utilizando alguno de los principios que emergen del NIE, surge como una alternativa para estudiar la conducta organizacional y su reacción frente a los costos de agencia. Utilizando la lógica de la racionalidad económica, nos desviamos de la visión puramente sociológica o psicológica, acercamiento generalmente utilizado para estudiar la vida laboral docente (Youn y Zeltermán 1988; Hansen 1988; Johnsrud 2002; Rosser 2005). Es importante señalar que la literatura sobre educación superior presenta exiguos casos, si es que alguno, donde se utiliza el NIE para evaluar la conducta organizacional con el objetivo de enfrentar situaciones de selección adversa y riesgo moral. Asimismo, otro beneficio del modelo es que permite clasificar las instituciones de educación, en este caso del nivel universitario, según distintos arreglos (explícitos e implícitos), permitiendo definir una tipología organizacional según un conjunto de elementos contractuales.

### **La limitación de los contratos explícitos y su complementariedad con los contratos implícitos en la construcción de un modelo de análisis**

Los contratos, en este caso laborales, son de naturaleza incompleta. Efectivamente, las partes expuestas a un intercambio difícilmente podrán especificar en detalle cada una de las tareas y movimientos que convenientemente el futuro empleado realice, particularmente ante la aparición de una acción no rutinaria. Tampoco resulta fácil

definir la intensidad que deberá dedicarle a su tarea, y menos aún monitorearla, particularmente si el individuo se halla involucrado en una acción de equipo. Pero más aún, si todas las circunstancias que pudiesen surgir fuesen definidas de antemano, ambas partes deberían establecer un acuerdo sobre la mejor estrategia para resolver cualquier problema que surja. Y aún ante la aparición de una solución, la misma no sólo debería maximizar el beneficio de la institución; también se espera que satisfaga las necesidades de los recursos humanos empleados. Suena esto, si no imposible de lograr, al menos costoso de realizar. Francamente, el costo de oportunidad del tiempo que los agentes dediquen a analizar y clasificar todas las alternativas posibles resultaría elevado. Herbert Simon (1997) nos recuerda que las organizaciones son capaces de tomar decisiones dado que imponen ciertas restricciones sobre el conjunto de alternativas a la hora de tomar una decisión. Así, el agente no busca una solución óptima, sino aquella que lo satisfaga.

Sin embargo, este principio de racionalidad limitada es lo que fuerza a las instituciones a analizar una estructura contractual capaz de evitar las grietas que pueden surgir en la estructura organizacional (Williamson, 1996). En definitiva, un contrato óptimo es aquel que se adapta de manera poco onerosa a las circunstancias, y propone el mejor escenario para resolver potenciales disputas. Dado que los contratos que prevean la totalidad de las alternativas son, si no imposibles de diseñar, al menos particularmente costosos de desarrollar y bastante engorrosos de implementar, un importante complemento a los contratos escritos, o explícitos, es aquel conjunto de reglas espontáneas de baja articulación, que involucra tanto a empleador como a empleados durante la relación contractual. Estos contratos –que definiremos como implícitos– asumen el rol de guías, ordenando la asociación entre partes. Orientan la acción humana más allá de lo que se encuentra explícitamente escrito.

En contraposición con los acuerdos explícitos, en un contrato implícito cualquier desvío respecto del acuerdo inicial no se encuentra protegido formalmente por la ley. Entonces, para tener un impacto real en la relación laboral, deberá ser respetado de palabra (Vandenberghe, 2000). Cabe señalar también que hay tres factores esenciales

que favorecen el desarrollo de contratos menos detallados: la existencia de una estructura organizacional altamente pormenorizada, una cultura bien definida, y un control social que incremente los costos, o castigue a quienes no se atengan a las reglas del juego. Así, el grado de conflictividad podrá ser reducido y podrá alcanzarse un equilibrio entre los sectores cuando, por ejemplo, las partes involucradas en la relación se encuentren expuestas a otros costos. Por ejemplo, en un mercado pequeño e interconectado, como el de los profesores contratados a tiempo completo o de dedicación exclusiva, en ciertas disciplinas de las ciencias exactas, la información tiende a fluir libremente, y cualquier ruptura de contrato podría significar altos costos de reputación. Se espera que ante situaciones de este tipo, ambas partes eviten el conflicto respetando los acuerdos implícitos.

En definitiva, tanto los contratos explícitos como implícitos deben ser consistentes si el objetivo es reducir el grado de turbulencia durante la totalidad del ciclo laboral. Uno complementa al otro, y ambos completan la relación contractual. Cuando se encuentran racionalmente definidos y alineados de forma coherente, pueden favorecer las condiciones que tienden a incrementar la productividad de una institución. Por ejemplo, si el salario docente (contrato explícito) se basa en una forma de remuneración por productividad, el reconocimiento docente (contrato implícito), determinado a través del apoyo institucional para que el docente o investigador asista a seminarios que lo capaciten, debe ser permanente y consistente. En otras palabras, si la variación en la remuneración del profesor o investigador se encuentra atada a su nivel productivo, la organización debería estructurar el lugar de trabajo para potenciar la productividad laboral creando, por ejemplo, un atmósfera laboral amena y de baja conflictividad. Por otro lado, si la organización presenta una estructura de tipo burocrática, donde la remuneración se encuentra pre determinada, variando de acuerdo a la antigüedad docente, se espera que el reconocimiento docente sea menos espontáneo, y que esté reglado de modo más formal.

En suma, para analizar las dinámicas de los mercados laborales internos en organizaciones educativas, los contratos explícitos e implícitos deben integrarse, como parte de un mismo modelo analítico,

particularmente si el objetivo es lograr un entendimiento más preciso de la manera en que las organizaciones reaccionan ante los costos de agencia, y de los mecanismos contractuales que utilizan para mitigarlos.

### El modelo analítico: integración de los contratos explícitos e implícitos

Somos conscientes de que los modelos son meras simplificaciones de la realidad, y en este sentido, presentan sus propias limitaciones. Sin embargo, es esta simplificación la que le permite al investigador concentrar su atención sobre ciertos aspectos de una situación que merece ser analizada. A través de un modelo, los conceptos pueden ser especificados, simplificando el manejo de los datos y la información. El objetivo, entonces, es describir, explicar e interpretar lo que ocurre en una circunstancia particular, y cómo dichos conceptos se relacionan entre sí (Britt, 1997).

En este trabajo, de utilidad para analizar instituciones educativas, los contratos explícitos están representados por tres variables: reclutamiento, remuneración y promoción. En conjunto, estructuran la dimensión "desarrollo de carrera" del modelo. La primera, "reclutamiento", comprende los mecanismos que cada institución utiliza para elegir a sus docentes. El proceso para seleccionar un candidato puede ser del tipo pasivo o activo. En este contexto, las prácticas activas involucran procesos de señalización (*signaling*) y selección (*screening*) para detectar a los mejores postulantes. "Señalización" implica que la información sobre las características del postulante es entregada al principal por el mismo candidato, como en el caso de un *currículum vitae*. "Selección" se refiere al proceso en el que el principal invierte tiempo en descubrir la veracidad de la información entregada por el postulante o agente (pruebas psicológicas, simulación de una clase práctica, por ejemplo). Las pasivas, por otro lado, determinan que el proceso de reclutamiento en una institución se encuentra definido de forma débil o vaga. Por ejemplo, las credenciales académicas como doctorados o publicaciones no serán factores decisivos durante la

selección. Asimismo, tanto los tests de aptitud como las entrevistas son rara vez utilizados.

La variable "remuneración" es un buen indicador para inferir si la institución utiliza contratos sobre la base de resultados, o de acuerdo a la conducta observada del docente, o si simplemente otorga remuneraciones según la antigüedad en el cargo o en la institución, sin emplear ningún mecanismo de incentivo. Los primeros implican que la universidad mide la productividad y el comportamiento académico para retribuir de manera acorde, utilizando un conjunto de indicadores con el objetivo de verificar u observar la productividad laboral. A su vez, este mecanismo tiene como objetivo alinear las necesidades de la organización con las preferencias personales del docente. "Promoción", la tercera variable, presenta características similares a las que definen "remuneración". Por ejemplo, si los logros o resultados determinan la promoción docente, la institución necesita definir un objetivo, monitorear y medir la productividad del académico, o conducta del profesor, para así justificar su promoción. Por otro lado, si la promoción se decide de acuerdo con los años transcurridos en la institución, la universidad utiliza un modelo burocrático, exento de incentivos. Si fuese este el caso, podemos inferir que los problemas de riesgo moral no han sido tenidos en cuenta cuando los contratos explícitos fueron diseñados, sea esto por factores político-gremiales, organizacionales, o preferencias personales.

A modo de ejemplo, cuando los mecanismos de remuneración y promoción son delineados con el objetivo de reducir situaciones de riesgo moral, o con el objetivo de mitigar conductas oportunistas, no es ilógico pensar que provocarán un impacto indirecto sobre situaciones de selección adversa. Específicamente, el diseño de un sistema de remuneración y promoción basado en incentivos atraería a postulantes potencialmente más productivos. Por otro lado, aquellos docentes potencialmente menos productivos preferirían un sistema de remuneración y promoción basado en la antigüedad en el cargo. En definitiva, se espera que un sistema de remuneración y promoción basado en incentivos reduzca problemas de selección adversa en instituciones que diseñan sus contratos de manera competitiva (Milgrom y Roberts 1992).

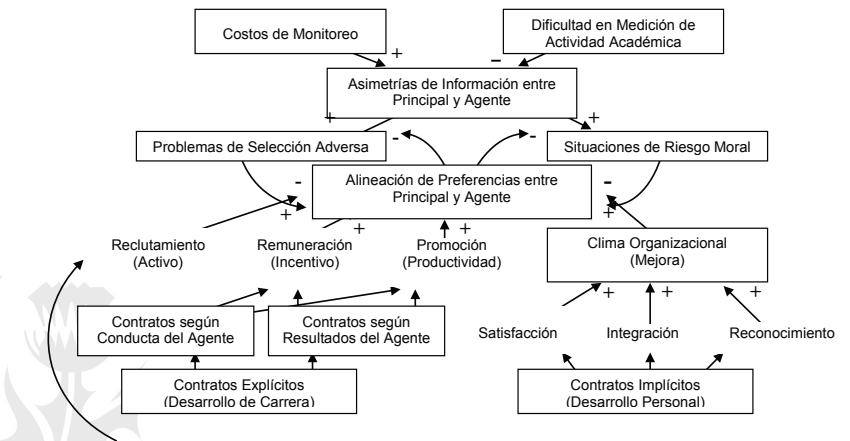
De los tres constructos que definen la dimensión "desarrollo personal", determinados para capturar la porción implícita de los contratos, "satisfacción" se presenta como un buen vaticinador sobre las condiciones laborales que enfrentará el docente. A pesar de que reconocemos que el constructo "satisfacción" en ámbitos laborales presenta características multidimensionales (Volkwein y Parmley 2000), en el modelo nos limitaremos a los factores contextuales extrínsecos que definen una situación laboral como, por ejemplo, salario, total de horas de trabajo, estabilidad laboral, etc. Los factores intrínsecos, como reconocimiento y autonomía, serán, en este modelo, parcialmente capturados por otro constructo. La importancia de estudiar aspectos de satisfacción laboral yace bajo la premisa de que los docentes satisfechos tienden a ser fieles, o permanecer en su lugar de trabajo por más tiempo (Perie y Baker 1997). La retención está relacionada con la satisfacción laboral, reduciendo altas tasas de deserción, o rotación, que pueden ser costosas en temas de reputación institucional (McJunkin, 2005). Más aún, la generación de un buen clima organizacional reduce situaciones de riesgo moral, decreciendo las probabilidades de conductas oportunistas entre los empleados.

"Integración interna", el segundo constructo, es definido con la intención de medir el grado, o intensidad, con que los miembros de la institución interactúan dentro de una orientación holística. Una amplia distribución del conocimiento y de los saberes entre los miembros de una organización requiere de un proceso democrático dentro del cual todos los puntos de vista sean tenidos en cuenta. Un proceso consensual ayuda a desarrollar una atmósfera de confianza, donde un miembro acepta una decisión que no se encuentra dentro de su conjunto de preferencias, pero que ha aceptado respetar luego de una discusión franca (Shein, 1969). La toma de decisiones consensuada ayuda a los empleados a entender los valores de la organización, y constituye una manera efectiva de construir un compromiso sólido de acuerdo con los valores de la institución (Ouchi, 1981). En una organización de tipo holística y democrática, en la que la integración interna de los empleados es fuerte, se espera que los subordinados

tiendan a reducir sus conductas oportunistas, lo que en definitiva mitigará situaciones de riesgo moral.

“Reconocimiento”, el tercer y último constructo dentro de la dimensión de “desarrollo personal”, debe ser empleado para evaluar aquellos elementos que, aun al implicar una erogación pecuniaria para la organización, no tienen un impacto directo en la remuneración del docente-investigador que recibe dicho reconocimiento. Según Barnard (1938), una organización asegura su existencia a través de métodos persuasivos, o utilizando alguna forma de incentivos. Las recompensas no-monetarias, de acuerdo con el autor, son de importancia real en la búsqueda de conductas cooperativas. En este caso, sabemos que un clima de cooperación entre los agentes reduce las probabilidades de conductas oportunistas.

Para comprender la lógica del modelo, el Gráfico 1 muestra las tres variables y los tres constructos, definiendo sus relaciones e interacciones. Nuestro propósito es presentar los diferentes instrumentos que una institución de educación posee y que puede utilizar para alinear las necesidades de los individuos con las de la organización. El objetivo es reducir los problemas de información asimétrica que disparan los costos de agencia. En este sentido, se espera una reducción en los problemas de selección adversa y riesgo moral si la institución es capaz de diseñar sus contratos explícitos e implícitos de tal manera que generen incentivos positivos, logrando así una mejor alineación entre los intereses del principal (empleador), y los de los agentes (empleados). Los seis rectángulos de línea doble representan las tres variables y los tres constructos que definen la estructura contractual (explícita e implícita) de una institución universitaria. Los mismos sirven para evaluar la actitud de una organización hacia la reducción de los costos de agencia. Tanto las tres variables como los tres constructos pueden ser diseñados para intentar reducir dichos costos.



Para comprender mejor la lógica del modelo e interpretar de un modo más directo la relación entre variables y constructor, la parte superior del gráfico muestra cómo un incremento en los costos de monitoreo, sumado a un mayor nivel de dificultad al medir el desempeño docente, aumenta la asimetría de información entre el principal y el agente (simbolizado con "+"). En este caso, se acentuarán las patologías organizacionales, o costos de agencia, a través de situaciones de selección adversa y/o riesgo moral. Hacia el ángulo inferior izquierdo del gráfico, vemos que los contratos explícitos pueden ser del tipo "resultado" o "conducta", lo que en definitiva determina el sistema de remuneración y promoción del docente-investigador. Por ejemplo, si la promoción se determina según la productividad del académico, el agente tendrá mayores incentivos en alinear sus propias preferencias con las del principal (simbolizado con "+"). En este caso, se espera que las situaciones de selección adversa y riesgo moral tiendan a reducirse. Asimismo, en el ángulo inferior derecho del modelo vemos que los contratos implícitos determinan el nivel de satisfacción y reconocimiento, y el grado de integración interna de los miembros de la institución. Altos niveles de satisfacción y reconocimiento, junto con una integración interna fuerte, generarán un mejor clima

organizacional (simbolizado por "+"). Si el ambiente en la institución es bueno y positivo para el individuo, se esperan mejores condiciones para un alineamiento entre las preferencias del principal y del agente (simbolizado por "+"). En este caso, las situaciones de riesgo moral tenderán a mitigarse (simbolizado por "-").

Como hemos visto, cuando los intereses del principal no se encuentran alineados con las preferencias del agente, difícilmente la institución podrá alcanzar su potencial de productividad. Si el agente, o docente, percibe que su desarrollo personal dentro de la institución no es adecuado, se espera que la brecha entre las expectativas del principal sobre la productividad del docente y la real productividad de este último se incrementen. En otras palabras, si el nivel de satisfacción del agente decrece, y su percepción sobre el reconocimiento obtenido sigue la misma tendencia, sumado a una integración del cuerpo de profesores que es débil, podemos esperar un incremento en los costos de agencia.

A manera de síntesis, el Cuadro 1 presenta la clasificación de los contratos en términos de: tipo de contrato; dimensión de análisis; variables y constructor; sus características y categorías. Por ejemplo, promoción, un contrato implícito dentro de la dimensión de desarrollo profesional, puede ser de tipo: productividad o antigüedad. Por otro lado, el constructo "reconocimiento" presenta tres categorías de análisis: reconocimiento en temas de enseñanza; investigación; esfuerzo institucional. Este último refiere a la voluntad explícita que manifiesta la institución en reconocer el esfuerzo de sus docentes a través de, por ejemplo, su política de sabáticos o de fondos disponibles para cursos de capacitación o conferencias.

Reiteramos en este punto que es importante lograr un alineamiento coherente entre ambos tipos de contratos (implícitos y explícitos), siendo esto fundamental para una organización que busca reducir los costos de una fuerza laboral cuyas preferencias no se encuentran alineadas con la misión institucional, o donde los intereses del empleador y el empleado difieren. Por un lado, las organizaciones enfrentan el desafío de "descubrir" al mejor candidato para cumplir su misión, con el objetivo de utilizar las capacidades del docente o investigador de manera plena. Sin embargo, por el otro, el trabajo en una organización

puede ser alienante, principalmente si la institución no reconoce la labor de sus empleados. No obstante, si son utilizados correctamente, los contratos implícitos, como reglas tácitas, ayudarán a crear un ambiente laboral ameno. Es sabido que la satisfacción del individuo con su propio empleo y la efectividad de la institución dependen de la calidad de la interacción interpersonal entre los miembros de la organización (Boleman y Deal 1997). Según Drucker (2001), las personas en una organización también son influidas por lo que observan. Si perciben que los beneficios recaen sobre individuos cuya productividad es cuestionada, se corre el riesgo de que la productividad global de la institución decrezca.

**Cuadro 1**  
**El modelo y su clasificación**

Tipo de Contrato	Dimensión del Análisis	Variable / Constructo	Característica / Categoría
Explícito	Desarrollo de Carrera	Reclutamiento	Activa Pasiva
		Remuneración	Incentivo No - Incentivo
		Promoción	Productividad
			Antigüedad
Implícito	Desarrollo Personal	Satisfacción	Enseñanza / Investigación / Infraestructura / Política Interna
		Integración Interna	Información Académica / Interacción Laboral / Ambiente General
		Reconocimiento	Enseñanza / Investigación / Esfuerzo Institucional



## Las variables y constructos: una revisión de la literatura

Mucho se ha escrito sobre cómo impactan el diseño institucional y las políticas, ya sea desde una dimensión macro o micro organizacional, en la vida del docente o investigador universitario. Así, tomando como parámetro referencial las tres variables y los tres constructos que definen nuestro modelo de análisis, el siguiente objetivo será repasar la literatura, particularmente presentando aquellos trabajos de investigación en el área de educación universitaria, con el propósito de analizar la contribución o los aportes que los investigadores han hecho sobre las variables y constructos que utiliza el modelo. Asimismo, se busca justificar la incorporación de éstas y éstos en tanto elementos claves que dan forma y racionalidad al modelo. Aclaramos que no hemos incorporado trabajos que analicen el mercado laboral docente desde la perspectiva del NIE. Esta es la consecuencia de la escasa investigación existente, al menos desde nuestro conocimiento, que utiliza este marco teórico como referencia para evaluar la vida laboral en instituciones de educación universitaria.

*Los contratos explícitos (las variables).* En temas de demanda laboral, las prácticas en las instituciones universitarias han cambiado sustancialmente. Lejos se encuentran los tiempos en donde la búsqueda, y decisión de reclutamiento docente, se realizaba casi automática o rutinariamente. Según Amey (1992), particularmente desde principios de la década de 1980, un puesto en el mercado académico en Estados Unidos puede permanecer abierto durante meses, y hasta años. Si bien los mecanismos actuales se encuentran altamente formalizados y reglados, lo que extiende los tiempos de elección del candidato, existen también incentivos económicos para demorar el reclutamiento, particularmente durante períodos de restricción presupuestaria. Asimismo, el autor plantea que el aumento de alternativas laborales, particularmente para candidatos con títulos de postgrado, ha presionado a las universidades a cambiar sus conductas de reclutamiento, utilizando estrategias de marketing más asociadas al mundo empresarial. Por otro lado, una contribución interesante puede encontrarse en Burke (1987), donde se pone de manifiesto que las compensaciones

no-monetarias juegan también un papel relevante a la hora de atraer postulantes hacia un puesto académico. Este trabajo pone en evidencia la fuerte conjunción que existe entre la misión organizacional y las preferencias del candidato. Ambas resultan fundamentales en temas de "empleabilidad" y continuidad en la organización, factores decisivos a la hora de disminuir la rotación. La flexibilidad en cuanto a aspectos de docencia, e interés en los temas de investigación, son dos de las variables de mayor peso evaluadas por el aspirante a la hora de decidir su ingreso en la institución. Este trabajo también muestra cómo la dificultad para obtener estabilidad permanente (*tenure*), la presión académica en temas de publicación, sumados a problemas de concordancia intelectual entre sus pares, surgen como factores que atentan contra la continuidad del docente en su lugar de trabajo.

Para el caso argentino, el trabajo de García de Fanelli (2004) resulta esclarecedor. El reclutamiento en instituciones públicas se realiza de manera competitiva. Los puestos son anunciados públicamente y los postulantes son evaluados por un comité. Sin embargo, una gran cantidad de docentes son incorporados directamente, evitando este concurso selectivo, en el que cuestiones políticas, intereses personales, y complicados procedimientos burocráticos conspiran contra el objetivo de contratar, según lo establecido por la Ley de Educación Superior (1995), al menos un 75% de la planta docente de manera abierta y competitiva.

En cuanto a temas de promoción, en toda organización ésta cumple dos funciones principales. Por un lado, reasigna roles entre los empleados con el objetivo de que éstos alcancen sus más altos niveles productivos. Asimismo, actúa como un mecanismo de incentivos. Esto último explica por qué las organizaciones, utilizando la lógica de un mercado interno, son particularmente propensas a ascender a sus propios empleados en vez de contratar a candidatos ajenos al sistema. Si esta última situación se diera, sería posible que el nivel de incentivos entre el personal, tendiente a lograr una mayor productividad, disminuyera (Milgrom y Roberts 1992).

En el mercado universitario de Estados Unidos, la promoción está dominada por el sistema de contrato permanente (*tenure*), principalmente entre los docentes con dedicación exclusiva. Este contrato "de

por vida" asegura la estabilidad académica del empleado dentro de un espacio de amplia libertad intelectual. Por otro lado, al brindarle al docente o investigador seguridad y permanencia laboral hasta su retiro, se fuerza a la institución, en el momento de la contratación, a seleccionar a los mejores candidatos dado que, una vez incorporado, la rescisión de contrato resulta sumamente dificultosa. Así, las críticas hacia este sistema yacen dentro de su misma virtud. Por ejemplo, estabilidad, en este caso, significa espacio limitado para prescindir de los servicios del académico, principalmente en momentos de restricción presupuestaria (Shulman 1979; Chait y Ford 1982). Asimismo, dado que el *tenure* se decide durante los primeros años de la vida laboral del docente, sobre éste se ejerce una fuerte presión productiva durante los años de menor experiencia. De acuerdo con Poskanzer (2002), otro argumento en contra del sistema de *tenure* es que, al momento de evaluar la productividad del académico, las variables de investigación pesan decididamente más que las actividades de enseñanza. Esto, en términos relativos, degrada las virtudes pedagógicas del docente, que son particularmente necesarias a nivel de las carreras de grado.

En Argentina, cuando el candidato es contratado bajo el sistema de concurso abierto, obtiene una especie de *tenure*, o estabilidad en el cargo, pero por un período limitado: generalmente siete años para el caso de las universidades nacionales históricas (Universidad de Buenos Aires, Universidad Nacional de la Plata, etc.). Luego de dicho período, el contratado deberá volver a concursar ya sea por el mismo cargo, o por una posición superior, si es que una de las características de esta última se encuentre disponible (de profesor asistente a adjunto, por ejemplo). Una variante a este modelo surge en algunas de las nuevas universidades nacionales creadas durante la década de 1990. Por ejemplo, en la Universidad Nacional de San Martín la estabilidad en el cargo se logra a través de una evaluación de desempeño, sin necesidad de concursar de manera abierta y competitiva para confirmar la posición. Algunas universidades históricas, como la Nacional de Córdoba, han reformado su estatuto para hacer uso de esta última modalidad.

En temas de remuneración docente, y siguiendo a Hansen (1998), los factores que influyen sobre el salario pueden agruparse en tres categorías: 1. factores exógenos; 2. remuneración competitiva; 3.

fuerzas endógenas u organizacionales. En el primer caso, dichos factores se encuentran fuera del control de la organización dado que las compensaciones se determinan burocráticamente a través de un organismo centralizado (Baumol y Bowen 1966). En tanto empleados públicos, aquí la remuneración se encuentra fuertemente correlacionada con la antigüedad en el cargo. Ahora, si el salario se define de manera competitiva, segundo caso, se necesita primordialmente la existencia de un mercado competitivo, en el que las fuerzas de oferta y demanda laboral definen el precio salarial de equilibrio. En tanto, la última perspectiva, factores organizacionales, requiere de la existencia de un mercado laboral interno, según lo definido por Doeringer y Piore (1971). Así, en esta situación, el precio del salario y la asignación de los recursos dentro de la organización son determinados según reglas y procedimientos administrativos. A diferencia del segundo caso, en que el salario se encuentra determinado en el mercado externo, aquí es definido internamente. Alineado con esta perspectiva organizacional, Levin (1991) describe cómo las instituciones de educación superior distribuyen las compensaciones entre su fuerza laboral de acuerdo con valores y normas preestablecidas, fuera de aspectos predominantemente competitivos.

Fairweather (1995) presenta un aporte interesante basándose en el modelo de capital humano. El autor destaca la correlación positiva que existe entre: antigüedad en el cargo o, dicho de otra manera, experiencia, y mayor nivel productivo. Así, mayor experiencia es sinónimo de mejores salarios. Una particularidad evidente en esta investigación es la fuerte correlación que hay entre mejores beneficios monetarios y una mayor productividad de investigación, particularmente en universidades que se dedican a esta actividad de forma predominante. Por otro lado, en instituciones en las que la investigación cumple un papel secundario, una mayor productividad en tareas de enseñanza no implica una mejor remuneración. Paradójicamente, aquí también, las labores de investigación son las que determinan las mejoras monetarias entre el conjunto docente.

Para el caso argentino y puntualmente para las universidades estatales, lo que podría extenderse al mercado universitario latinoamericano, el salario docente, siguiendo la definición de Hansen (1998),

es definido de forma exógena. Si bien a partir de finales de la década de 1990 las universidades han gozado de autonomía para determinar sus propias remuneraciones, actualmente las políticas salariales se encuentran centralizadas, siendo el Estado quien determina el piso salarial para el conjunto de las instituciones nacionales. En el sector privado universitario, las remuneraciones en general siguen la lógica competitiva, tomándose en cuenta el costo de oportunidad del salario. De esta manera, la dispersión salarial entre instituciones es mayor en el sector privado que en el público.

*Los contratos implícitos (los constructos).* Un constructo, como toda entidad hipotética, es de conceptualización compleja. Así, es necesario ser precisos y muy específicos en su definición para evitar problemas de validez. Puntualmente, definimos el constructo de manera tal que lo que verdaderamente estemos midiendo sea lo que realmente queremos medir. En nuestro marco conceptual, los contratos implícitos son desarrollados con el objetivo de capturar algunos de los aspectos que determinan el clima organizacional de una institución. Dado que éste se presenta como un concepto elusivo, complejo de definir, lo hemos representado a través de tres constructos (satisfacción, integración interna y reconocimiento). A su vez, con el objetivo de obtener una mayor fortaleza en términos de validez estadística, cada constructo presenta distintas categorías (ver Cuadro 1). Por ejemplo, cuando definimos reconocimiento docente, lo hacemos con respecto a enseñanza, investigación y esfuerzo institucional.

De acuerdo con Denison (1990), entendemos clima organizacional como aquellos aspectos del medioambiente institucional conscientemente percibido por los actores que en él se desempeñan. Son estas las percepciones individuales sobre las reglas implícitas y explícitas que determinan las prácticas de los miembros de una organización. Varios estudios han destacado la existencia de una correlación positiva entre clima organizacional y productividad (Gordon y Di Tomaso 1992; Bartram *et al* 2002). Un buen clima es visto como un aspecto que mejora la productividad del agente (Kopelman *et al*, 1990; Patterson *et al*, 2004). Por ejemplo, Johnsrud (2002) destaca que ciertas respuestas del docente, como su nivel de *stress*, su compromiso hacia la institución, o su satisfacción con sus labores, determinan la calidad de vida, lo

que en definitiva impacta sobre su respuesta productiva. Por otro lado, Altbach y Lewis (1995) presentan un trabajo de gran alcance, donde el medio ambiente docente universitario es evaluado en 16 países. Las conclusiones destacan que las condiciones laborales, en general, se han deteriorado a lo largo del tiempo, particularmente en temas de salario, recursos para investigación y disponibilidad bibliográfica. Alineado con las conclusiones de Rosser (2005), se percibe que la relación de los docentes con la administración es poco fluida, y en ciertos aspectos, problemática. Sin embargo, los profesores muestran optimismo sobre su futuro, encontrándose satisfechos en cuanto a su labor profesional, particularmente aquellos académicos que se muestran activos en temas de investigación y publicación.

Otro trabajo, en este caso mayormente centrado en aquellos elementos que impactan sobre el grado de satisfacción docente, es el de Olsen (1993). Aquí, un análisis longitudinal en universidades de Estados Unidos es llevado a cabo con el objetivo de detectar aspectos intrínsecos y extrínsecos que definen el grado de satisfacción docente. Dentro de los primeros, los encuestados manifestaron disfrutar de su autonomía, y particularmente de los desafíos profesionales que la carrera académica les presenta. Por otro lado, los factores extrínsecos, definidos en cuestiones de *governance* y compensaciones, por ejemplo, presentan la otra cara de la moneda<sup>2</sup>. En temas de salarios, estabilidad laboral, interacción con la administración, y participación en el proceso de tomas de decisiones, se observa un bajo grado de satisfacción docente. Cabe resaltar que, dada la característica intertemporal del trabajo de Olsen, hay un cambio de percepción a lo largo del tiempo. Es posible observar cómo las preferencias humanas se ajustan, o varían, con el paso de los años. Por ejemplo, durante el primer año de trabajo, los docentes buscan un balance entre sus múltiples deberes académicos. Así, luego de esta primera etapa de adaptación, y al final

<sup>2</sup> El término *governance* se refiere al ejercicio de gobernar, sea esta actividad llevada a cabo a nivel Nación-Estado, u organización privada, con o sin fines de lucro. Específicamente, este vocablo conjuga el ejercicio del poder y la autoridad en la toma de decisiones, con la lógica de la administración, en nuestro caso, de una institución universitaria.

del tercer año, las cuestiones de autonomía académica dominan las preferencias del cuerpo docente.

Partimos de la base de que una buena y armoniosa integración interna entre los miembros de una organización (en este caso los propios docentes, y entre éstos y la administración), mitigará el nivel de situaciones oportunistas. El objetivo, entonces, es ayudar a alinear las preferencias de los agentes con la del principal. La comunicación es un aspecto fundamental para esta meta, que tiene el objetivo de lograr un mayor nivel de cooperación entre los miembros de la organización. Así, las labores contractuales deben ser comunicadas explícitamente. Los agentes deben saber lo que el principal espera de ellos. Si el nivel de incertidumbre y ambigüedad es elevado, podemos esperar que el grado de racionalidad en la toma de decisiones sea débil (Boleman y Deal 1997). Asimismo, destacamos que los procesos de socialización son permanentes y continuos. Según Merton (1957), esta es una progresión no traumática, en la que se requiere la solidaridad de los miembros de la organización si el objetivo es lograr una integración sin conflicto. En línea con esta perspectiva, Tierney y Rhoades (1997) sugieren que el estudio de la socialización del cuerpo de profesores debe ser entendido como un proceso dinámico, por lo que deberá ser analizado dentro de un continuo.

Sin embargo, el grado de frustración docente puede ser elevado si la palabra "participación" es solamente utilizada de manera formal, sin impacto en los procesos decisorios. En este sentido, el trabajo de Valenzuela *et al* (2005) muestra cómo el involucramiento docente puede transformarse en una "espada de doble filo". Mientras los académicos reaccionan positivamente al hecho de compartir ideas con sus pares, esta misma participación puede volverse frustrante si perciben que su voz no ha sido tenida en cuenta efectivamente. Si bien la participación fomenta el grado de responsabilidad y distribuye el poder de manera democrática y participativa (Greene, 1988; Reineke, 1991), también puede llevar al individuo a un grado de frustración personal que, no pocas veces, trasciende sus propios límites personales. Así, el impacto negativo recae sobre la totalidad de la institución.

## Conclusiones

Los problemas de agencia pueden ser pensados como patologías organizacionales que impiden a las instituciones utilizar sus recursos según su potencial. En temas de recursos humanos, por ejemplo, un uso eficiente de los mismos requiere de un diseño contractual, tanto desde su dimensión implícita como explícita, que reduzca los riesgos de caer en situaciones de selección adversa y/o de riesgo moral. La intención es alinear los intereses del principal con los de los agentes, así como reducir las asimetrías de información entre las partes. Por ejemplo, los acuerdos explícitos, ya sea aquellos que impactan sobre la conducta del individuo, o los que premian los resultados académicos, pueden ser diseñados de tal manera que generen incentivos que tiendan a incrementar la productividad del docente o investigador. Asimismo, como hemos visto, los contratos implícitos afectan las conductas humanas. En otras palabras, un buen clima organizacional se correlaciona positivamente con un mayor nivel de productividad del agente. De esta manera, resulta relevante contar con un modelo analítico, capaz de evaluar formalmente la conducta organizacional en instituciones universitarias a través de la observación de los acuerdos laborales en su dimensión implícita y explícita. Es necesario advertir que si el objetivo es reducir los costos de agencia, ambos tipos de contratos deben ser diseñados de manera complementaria. Así, su evaluación deberá estructurarse, según lo planteado, utilizando esta misma lógica dual.

La contribución de este marco analítico resulta, entonces, de importancia tanto a nivel micro como macro organizativo. En efecto, a nivel institucional, sabemos que un creciente número de instituciones de educación superior ha "tomado prestadas" prácticas organizacionales del mundo corporativo, dejando en claro que estas conductas no se han incorporado aun a escala global, y reconociendo también que en ámbitos académicos han sido recibidas con signos de resistencia. Sin embargo, ante la necesidad de mejorar la productividad general de las universidades, también es cierto que éstas han buscado diversificar sus fuentes de financiamiento, incorporando prácticas del *management* corporativo dentro de una cultura emprendedora (Clark, 1998). Según

Meyer (2002), la copia de estas conductas puede ser vista como un proceso de aprendizaje a través del cual las universidades transitan para lograr navegar exitosamente en tiempos de aguas turbulentas. Más aún, las organizaciones que aprenden son aquellas capaces de crear, adquirir, y transferir conocimiento entre sus distintas unidades productivas, siendo lo suficientemente inteligentes para modificar sus conductas (Gavin, 1993). En otras palabras, el estudio formal de la estructura interna de las organizaciones resulta de utilidad para los administradores de instituciones universitarias cuando el objetivo es comprender las prácticas profesionales de sus académicos, tomando en cuenta el clima organizacional y su impacto en el nivel de productividad.

Por otro lado, a nivel macro organizacional, la formalización de un modelo de evaluación resulta aconsejable si el objetivo es expandir, coordinar y regular el sistema universitario a través de decisiones estratégicas, disminuyendo el componente político del proceso de toma de decisiones. La observación y cuantificación formal de los fenómenos que se dan en las instituciones es aconsejable, aun cuando reconocemos la importancia de mantener la autonomía de gestión. Ahora, si bien, según Berdhal (1990), las universidades deben mantenerse libres de presiones que se ejercen desde afuera del sistema, también es necesario que respondan a las necesidades externas al mismo. En otras palabras, debe existir un balance equilibrado entre autonomía y rendición de cuentas (*accountability*). Entonces, si reconocemos que las universidades son entes responsables (*accountable*), deberán demostrar de qué manera asignan y utilizan los recursos públicos, y cuál es su contribución al conjunto de la sociedad. Así, contar con un instrumento que permita categorizar a las universidades de acuerdo con el tipo de contrato que define las relaciones entre éstas y el cuerpo docente, tanto en su dimensión explícita como implícita, se presenta, a nivel político estratégico, como un medio para medir y evaluar cuán eficientemente las instituciones universitarias utilizan sus recursos humanos. En definitiva, no sólo es deseable que el sistema de educación post-secundaria rinda cuentas de su despeño a la sociedad, sino que él mismo reconozca y premie a sus docentes e investigadores más productivos.

## Bibliografía

- Alchian, A. y Demsetz, H. (1972): "Production, information costs, and economic organization". *American Economic Review*, vol. 62, núm. 5, pp. 777-795.
- Altbach, P. y Lewis, L. (1995): "Professional attitudes: An international survey". *Change*, vol. 27, núm. 6, pp. 50-57.
- Amey, M. (1992): "Faculty recruitment, promotion, and tenure", en Clark, B. y Neave, G.: *The Encyclopedia of Higher Education*, vol. 3, Oxford: Pergamon Press, pp. 1623-1634.
- Barnard, C. (1938): *The Functions of the Executive*. Cambridge: Harvard University Press.
- Bartram, D., Robertson, I., y Callinan, M. (eds.) (2002): *Organizational Effectiveness: the Role of Psychology*. Chichester: Wiley.
- Baumol, W. y Bowen, W. (1966): *Performing Arts: The Economic Dilemma*. Nueva York: Twentieth Century Fund.
- Berdhal, R. (1990): Academic freedom, autonomy and accountability in British Universities. *Studies in Higher Education* 15 (2): 169-180.
- Boleman, L. y Deal, T. (1997): *Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Britt, D. (1997): *A Conceptual Introduction to Modeling: Qualitative and Quantitative Perspectives*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Burke, D. (1987): "The academic market place in the 1980s: Appointment and termination of assistant professors". *Review of Higher Education*, vol. 10, núm. 3, pp. 199-214.
- Chait, R. y Ford, A. (1982): *Beyond Traditional Tenure*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Clark, B. (1998): *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation*. Oxford: Pergamon Press.
- Cyert, R. y March, J. (1963): *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Demsetz, H. (1983): "The structure of ownership and the theory of the firm". *Journal of Law and Economics*, vol. 26, pp. 375-393.
- Denison, D. (1990): *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. Nueva York: John Wiley & Sons.

- Doeringer, P. y Piore, M. (1971): *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*. Lexington, MA: Health Lexington Books.
- Drucker, P. (2001): *The Essential Drucker: The Best of Sixty Years of Peter Drucker's Essential Writings on Management*. Nueva York: Harper Business.
- Eggertsson, T. (1990): *Economic Behavior and Institutions*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Eisenhardt, K. (1989): "Agency theory: An assessment and review". *Academy of Management Review*, vol. 14, núm. 1, pp. 57-74.
- Fairweather, J. (1995): "Myths and realities of academic labor markets". *Economics of Education Review*, vol. 14, núm. 2, pp. 179-192.
- García de Fanelli, A. (2004): *Academic Employment Structures in Higher Education: The Argentine Case and the Academic Profession in Latin America*. Working Paper 222. Ginebra: International Labour Office.
- Garvin, D. (1993): "Building a learning organization". *Harvard Business Review*, vol. 71, núm. 4, pp. 78-91.
- Gordon, G. y Di Tomaso, N. (1992): "Predicting corporate performance from organizational culture". *Journal of Management Studies*, vol. 29, pp. 783-798.
- Greene, J. (1988): "Stakeholder participation and utilization in program evaluation". *Evaluation Review*, vol. 12, núm. 2, pp. 91-116.
- Hansen, L. (1988): "Merit pay in higher education", en Breneman, D. y Youn, T. (eds.): *Academic Labor Markets and Careers*. Nueva York: The Falmer Press, pp. 114-137.
- Jensen, M. y Meckling, W. (1976): "Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and capital structure". *Journal of Financial Economics*, vol. 3, pp. 305-360.
- Johnsrud, L. (2002): "Measuring the quality of faculty and administrative work: Implications for college and university campuses". *Research in Higher Education*, vol. 43, núm. 3, pp. 379-395.
- Levin, H. (1991): "Raising productivity in higher education". *Journal of Higher Education*, vol. 62, núm. 3, pp. 241-262.
- McJunkin, K. (2005): "Community college faculty retention: Examining burnout, stress, and job satisfaction". *Community College Journal of Research and Practice*, vol. 29, pp. 75-80.
- Merton, R. (1957): *Social Theory and Social Structure*. Nueva York: Free Press of Glencoe.
- Meyer, H. D. (2002): "The new managerialism in education management: Corporatization or organizational learning?". *Journal of Educational Administration*, vol. 40, núm. 6, pp. 543-551.
- Milgrom, P. y Roberts, J. (1992): *Economics, Organization and Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Olsen, D. (1993): "Work satisfaction in the first and third year of academic appointment". *The Journal of Higher Education*, vol. 64, núm. 4, pp. 453-471.
- Ouchi, W. (1981): *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Perie, M. y Baker, D. (1997): *Job Satisfaction among America's Teachers: Effects of Workplace Conditions, Background Characteristics, and Teacher Compensation*. Washington, DC: National Center for Education Statistics.
- Poskanzer, S. (2002): *Higher Education Law: The Faculty*. Baltimore: The Johns Hopkins University Press.
- Reineke, R. (1991): Stakeholder involvement in evaluation: Suggestions for practice. *Evaluation Practice*, vol. 12, núm. 1, pp. 39-44.
- Rosser, V. (2005): "Measuring the change in faculty perceptions over time: An examination of their worklife and satisfaction". *Research in Higher Education*, vol. 46, núm. 1, pp. 81-107.
- Schein, E. (1968): "Organizational socialization and profession of management". *Industrial Management Review*, vol. 9, pp. 1-15.
- Shulman, C. (1979): *Old Expectations, New Realities: The Academic Profession Revisited*, AAHE-ERIC/Higher Education Report 2. Washington, DC.: American Association for Higher Education.
- Simon, H. (1997): *Administrative Behavior*. Nueva York: The Free Press, 4ª ed.
- Tierney, W. y Rhoads, R. (1997): "Conceptualizing faculty socialization", en Altbach, P. y Finkelstein, M. (eds.): *Contemporary Higher Education: The Academic Profession*. Nueva York: Garland Publishing, pp. 117-127.

- de Valenzuela, J., Copeland, S., y Blalock, G. (2005): "Unfulfilled Expectations: Faculty Participation and Voice in a University Program Evaluation". *Teachers College Record*, vol. 107, núm. 10, pág. 2227-2247.
- Vandenbergh, A. (2000): "Labor contracts", en Bouckaert, B. y Geest, G. (eds.): *Encyclopedia of Law and Economics*, vol. 3. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing, pp. 541-560.
- Volkwein, J. y Parmley, K. (2000): "Comparing administrative satisfaction in public and private universities". *Research in Higher Education*, vol. 41, núm. 1, pp. 95-116.
- Williamson, O. (1996): *The Mechanisms of Governance*. Oxford: Oxford University Press.
- Youn, T. y Zelterman, D. (eds.) (1988): *Academic Labor Markets and Careers*. Nueva York: The Falmer Press.



Universidad de  
**San Andrés**