Cultura Organizacional: De las teorías comunicativas al enfoque complejo organizacional y las perspectivas antropológicas latinoamericanas

Organizational Culture: From communicative theories to the complex organizational approach and Latin American anthropological perspectives

Jorge Luis Yopan Fajardo. *jlyf2525@hotmail.com*
Neysi Palmero Gómez. *neysi_uag@hotmail.com*
José Roberto Santos Mejía. *1985santos@gmail.com*
Universidad Autónoma de Guerrero. México
Recibido: 20/12/2019
Aprobado: 21/02/2020

Resumen

La cultura organizacional es considerada hoy como uno de los activos o recursos intangibles más importantes de las organizaciones, por lo que se realizan numerosas investigaciones sobre su configuración, tanto en empresas como en instituciones educativas.

Sin embargo, los enfoques conceptuales de la cultura organizacional se han desarrollado dentro de teorías administrativas, organizacionales o comunicativas que restringen la profundidad de su análisis, pues permanecen en un ámbito predominantemente descriptivo e instrumental. En este trabajo se fundamenta la necesidad de un enfoque de la Cultura Organizacional que desborde lo organizacional para anclarse en otros presupuestos antropológicos latinoamericanos sobre la cultura, o en enfoques complejos como el Sistémico Organizacional. Estos presupuestos conceptuales se ilustran con los resultados de una investigación empírica sobre la Cultura Organizacional en la Universidad Autónoma de Guerrero, México.

Palabras clave: Cultura, Cultura organizacional, enfoques conceptuales, teorías de la cultura

Abstract

Organizational culture is regarded nowadays as one of the most important intangible assets of organizations, which is why extensive research is devoted to its configuration both in enterprises and educational institutions.

However, the conceptual approaches to this construct have been developed within administrative, organizational or communicative theories that limit the depth of the analysis because they remain predominantly descriptive and instrumental. This paper substantiates the need for an approach to Organizational Culture that goes beyond the organizational and is grounded in other Latin American anthropological underpinnings about culture or in

complex approaches such as the Systemic Organizational one. These cultural underpinnings are illustrated through the results of an empirical study about Organizational Culture in the Autonomous University of Guerrero, Mexico.
Key words: Culture, Organizational culture, conceptual approaches, theories of culture

Introduccion

En la medida que avanza el siglo XXI, diversas tendencias económicas y demográficas están causando un gran impacto en la cultura organizacional. El mundo actual está sufriendo cambios vertiginosos, que se ven reflejados en las instituciones cualquiera sea el tipo, impactando las prácticas cotidianas.

La globalización ha puesto en marcha un proceso de interconexión a escala mundial, que conecta todo lo que instrumentalmente vale y desconecta todo lo que no vale para esa razón instrumental; dicho proceso de inclusión/exclusión a escala planetaria convierte a la cultura en espacio estratégico de comprensión de las tensiones sociales e identitarias. En este contexto, la diversidad cultural es el espacio no sólo de resistencia, sino también de interacción y transformación de la globalización. (Martín Barbero, 2010)

En este escenario homogeneizador, emerge también una creciente conciencia del valor de la diferencia, de la diversidad y de la heterogeneidad en el plano de las civilizaciones y las culturas étnicas, locales y de género, que se enfrenta al poderoso movimiento de uniformidad de los imaginarios cotidianos en el ámbito de la moda, los gustos culturales, los medios de comunicación, etc. (Martín Barbero, 2010)

En el ámbito de la Comunicación Estratégica de las Organizaciones, la Cultura es considerada hoy como uno de los activos o recursos intangibles más importantes de las organizaciones, como el núcleo central de su capital intelectual. Desde hace ya algún tiempo, la cultura ha dejado de ser concebida como una variable, para entenderse como una dimensión constitutiva de la organización. Desde esta perspectiva, las organizaciones se entienden como culturas; es decir la cultura no es algo "que las organizaciones tienen", sino algo que las organizaciones "son"; las organizaciones son entendidas y analizadas no en términos económicos o materiales, sino en términos de sus aspectos expresivos y simbólicos. (Smircich, 1983)

La cultura organizacional ha sido tema de marcado interés desde los años 80 hasta nuestros días, dejando de ser un elemento periférico en las organizaciones para convertirse en un componente de relevante importancia estratégica. De igual forma, la necesidad de gestionar la cultura se corresponde con el reconocimiento creciente del ámbito de la gestión cultural en América Latina, expresándose en su conformación como campo académico y profesional. A pesar de ello, en el ámbito teórico-conceptual, el fundamento del estudio de la Cultura Organizacional se reduce a teorías organizacionales, con un enfoque descriptivo e instrumental que no logra recoger la complejidad y dinamismo de este constructo.

En particular las organizaciones educativas son la expresión de una realidad cultural que está llamada a vivir un permanente cambio en lo social, económico y tecnológico. Sin embargo, en las universidades no se ha incorporado a la

cultura como una dimensión estratégica, articulada a la propia misión de la universidad. El paradigma predominante limita la cultura a su dimensión artística, lo que reduce las posibilidades de la universidad de impactar en la transformación social.

El objetivo del presente trabajo es: Fundamentar pautas conceptuales para el estudio de la Cultura Organizacional en instituciones sociales. Para ello se sintetizan los principales enfoques de la Cultura Organizacional en el marco de teorías de la administración y comunicativas, para posteriormente desarrollar otras perspectivas conceptuales que permiten una aproximación más compleja a la cultura de las organizaciones, específicamente las teorías antropológicas latinoamericanas, como es el enfoque de Culturas Híbridas e Hibridación de Néstor García Canclini y de las Configuraciones Culturales del antropólogo argentino Alejandro Grimson; así como de la concepción estructural de Thompson (2006), autor que entiende los fenómenos culturales como formas simbólicas insertas en "contextos y procesos históricamente específicos y estructurados socialmente en los cuales y por medio de los cuales se producen, transmiten y reciben". (p.16)

También se profundiza en el enfoque Sistémico-organizacional que parte de la Teoría de la Complejidad, como fundamento pertinente para el abordaje de este objeto de estudio. Posteriormente se ilustra la pertinencia de estos enfoques teóricos con los resultados de una investigación empírica sobre la Cultura Organizacional en la Universidad Autonoma de Guerrero (UAGRo), México.

Desarrollo

Aproximación a la cultura organizacional

En el ámbito teórico, la disciplina de la Comunicación Organizacional ha sufrido importantes desplazamientos en las últimas décadas. Estos cambios implican nuevas formas de concebir la naturaleza de la comunicación tanto en la sociedad como en las organizaciones. Uno de estos desplazamientos sustanciales es el que se produce hacia la consideración de los denominados Activos y Recursos Intangibles, así como hacia los públicos de la organización y sus intereses, valores, capital social, confianza, reputación; entre otros, como dimensiones determinantes de la gestión empresarial.

Los enfoques actuales reconocen que una de las fuentes más importantes del valor de una empresa la constituyen los recursos intangibles. Las teorías sobre intangibles se originan en la década de los noventa del siglo XX al empezar a estudiarse dichos activos como estratégicos, considerándose a los procesos comunicativos dentro de dichos recursos (Núñez y Rodríguez, 2015). Se consideran recursos intangibles a todos aquellos recursos de las organizaciones que carecen de existencia física, que son potencialmente utilizables, renovables luego de usarlos y que no disminuyen sino que aumentan en cantidad y calidad mientras son usados, además de poder ser empleados de manera simultánea, y presentar un elevado grado de especialización. (Diefenbach, 2006, citado en Núñez y Rodríguez, 2015)

La importancia de los intangibles radica en su capacidad para generar valor. Para Villafañe (2005), los intangibles poseen grandes potencialidades, entre las que se encuentran: su capacidad de diferenciación (en medio de una oferta cada vez más homogénea de productos y servicios), que no se pueden copiar (un intangible como la marca o la reputación es un recurso inimitable que hace única esa oferta). Por otra parte, los intangibles fidelizan no sólo a los clientes sino también a los empleados y a otros stakeholders de la empresa por su capacidad para generar empatía y atracción emocional que con frecuencia resulta determinante en las decisiones electivas de esos stakeholders. Por último algunos intangibles, como la reputación corporativa, tienen efectos paliativos de los efectos de las crisis empresariales, pues una buena reputación, por ejemplo, constituye un escudo ante las crisis.

En este enfoque la cultura organizacional se convierte en uno de esos recursos intangibles, tales como la Responsabilidad Social y la Marca, entre otros. La cultura es concebida como un diseño estratégico interno, cuando se constituye en elemento básico de orientación de la gestión, es decir, cuando se dirige a la empresa por la cultura, lo que significa pasar de un sistema espontáneo a un sistema orgánico de gestión. (Pizzolante, 2003)

Conceptualizando la Cultura Organizacional

Desde los años 70, diversos autores han abordado conceptual y empíricamente la formación y desarrollo de la cultura organizacional. En la fundamentación conceptual de este constructo se integran diversas perspectivas disciplinarias como la Psicología Social, la Antropología, la Sociología y las Ciencias de la Comunicación y la Administración. Sin embargo, la mayoría de los autores destacan dos enfoques principales: La concepción de la cultura como variable de la organización y la concepción de la organización como cultura, a lo cual hemos hecho referencia en la introducción. La primera perspectiva supone una visión positivista, que considera a la cultura como una variable interviniente más en la gestión organizacional, la cual se puede medir y relacionar con otras variables; y la segunda, a partir de una perspectiva interpretativa-constructivista, parte de la concepción de que toda organización es en sí misma una cultura, construida a partir de procesos de interacción y significación, por lo que captar los elementos que la configuran es una tarea compleja y necesariamente cualitativa.

Algunas definiciones de cultura organizacional comparten características comunes con las definiciones antropológicas de cultura social. Subrayan la importancia de los valores y creencias compartidos y su efecto sobre el comportamiento. La cultura es el entorno social o normativo que mantiene unida a una organización. Expresa los valores o ideales sociales y creencias que los miembros de la organización llegan a compartir, manifestados en elementos simbólicos, como mitos, rituales, historias, leyendas y un lenguaje especializado.

Otra perspectiva destaca cómo la cultura afecta al comportamiento: La cultura organizacional es un sistema de valores compartidos (lo que es importante para la organización) y creencias (cómo funcionan las cosas) que interactúan con la gente, las estructuras de organización y los sistemas de

control de una compañía para producir normas de comportamiento (cómo se hacen las cosas aquí). Schein, en 1988 introdujo el concepto de presunciones y creencias, para explicar de forma más amplia el significado que para la organización tiene el concepto de cultura, definiéndola como "(...) respuestas que ha aprendido el grupo ante sus problemas de subsistencia en su medio externo y ante sus problemas de integración interna" (p. 24); este nivel de presunciones y creencias que comparten los grupos en la organización corresponde a la esencia misma de la cultura.

> Desde la perspectiva organizacional, la cultura es concebida como el conjunto de experiencias importantes y significativas tanto internas como externas que los individuos en una empresa han experimentado, implementando estrategias para adaptarse a la organización. Producto de esto se ha generado una vivencia común de lo que los rodea y el lugar que ocupan dentro de la organización. Como sugiere Schein (1988) "es un concepto formal para la cultura organizacional, en tal sentido es un producto aprendido de la experiencia, y por tanto algo localizable solo allí, donde exista un grupo definible y poseedor de una historia significativa (...)" (pp. 24-25).

Según Schein (2004), uno de sus principales estudiosos, en el proceso de formación y desarrollo de la cultura organizacional es necesario tener en cuenta la relación con el entorno, la naturaleza de lo real, la concepción del tiempo y del espacio, y la persona en su actividad y en sus relaciones con los que las comparten; expresado a través de los valores proclamados y los mecanismos simbólicos tradicionales de la antropología: mitos, ritos y otros.

La cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los miembros tienen en común; ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización. Las organizaciones de éxito al parecer tienen fuertes culturas que atraen, retienen y recompensan a la gente por desempeñar roles y cumplir con las metas. Uno de los roles más importantes de la alta administración es dar forma a la cultura que, con personalidad, tendrá un efecto importante en la filosofía y el estilo administrativo. (Kast y Rosenzweig; 2003)

Desde la perspectiva administrativa, la noción de cultura organizacional alude a las dinámicas funcionales referidas a aspectos administrativos y relacionales en el grupo de trabajo, ya que la industria no se puede definir únicamente desde el punto de vista de un empleado, como tampoco se puede reducir al punto de vista de una empresa particular; por tanto depende de la relación jerárquica y la subordinación. (Abravanel, Allaire, Firsirotu, Hobbs, Poupart y Simard, 1992)

Así mismo, la cultura organizacional puede ser percibida como un registro histórico de los éxitos y fracasos que obtiene la institución desde su inicio y durante su desarrollo, a través de los cuales puede tomarse la decisión de omitir o crear algún tipo de comportamiento favorable o desfavorable para

el crecimiento de la organización. Según Robbins y Judge (2009), la cultura organizacional se refiere a un sistema de significados compartidos entre sus miembros y que distingue a una organización de las otras.

La cultura organizacional se fundamenta en los valores, las creencias y los principios que constituyen las raíces del sistema gerencial de una organización, así como también al conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de soporte a esos principios básicos. Para Fernández (2002, citado en Vesga, 2013), la cultura organizacional constituye:

> Un sistema de valores, nacido, desarrollado y consolidado en un entorno determinado, que se expresa y transmite a través de una red de símbolos (ritos, mitos, pautas de conducta, artefactos etc.) históricamente determinado y determinante, y que al ser más o menos compartido por los subgrupos de la organización presta por una lado la necesaria integración y por otro da lugar a las diferentes subculturas, entre las que con frecuencia se origina el conflicto más o menos manifiesto por el acceso al control tanto ideológico como de los medios con que cuenta la organización para la consecución de sus fines (p. 95).

En la mayoría de los enfoques organizacionales y comunicativos, se considera que la cultura organizacional integra elementos internos de la organización y elementos externos del contexto. Dentro de los aspectos internos se encuentran, según lo planteado por Schein (1988), el "lenguaje común y categorías conceptuales, límites grupales y criterios para la inclusión y exclusión, poder y jerarquía, intimidad, amistad y amor, recompensas y castigos, ideología y religión". (p. 79)

Los elementos que configuran la cultura organizacional también facilitan a las entidades anticipar y adoptar los cambios que le plantea el entorno para mejorar su servicio y satisfacer con calidad las demandas que le impone la sociedad. Schein (1988) se refiere a la cultura organizacional como "el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas". Este autor destaca la existencia de diversas manifestaciones internas de cultura organizacional, que sirven para detectar a tiempo los errores dentro de la organización y así poder corregirse.

La cultura organizacional en tanto conjunto de supuestos, convicciones, valores y normas que comparten los miembros de una organización, puede haber sido conscientemente creada por sus miembros principales o sencillamente puede haber evolucionado en el curso del tiempo. Representa un elemento clave del entorno de trabajo en el que los empleados desempeñan sus labores. El concepto de cultura organizacional es un constructo intangible, porque no podemos verla ni tocarla, pero está presente y conforma un importante

sistema de mediaciones. Como el aire de una habitación, rodea y afecta a todo lo que ocurre en una organización. Dado que se trata de un dinámico concepto de sistemas, la cultura también se ve afectada por casi todo lo que ocurre en una organización.

Las culturas organizacionales ofrecen una identidad organizacional a los empleados, una visión definitoria de lo que representa la organización. Son asimismo una importante fuente de estabilidad y continuidad pues pueden brindar una sensación de seguridad a sus miembros. Al mismo tiempo, el conocimiento de la cultura organizacional ayuda a los empleados de nuevo ingreso a interpretar lo que sucede dentro de la organización, ya que les ofrece un importante contexto para hechos que de otro modo parecerían confusos.

La cultura de la organización es el adhesivo social que mantiene unidos a los miembros. Kotter y Heskett (2000) consideran que la cultura opera en dos niveles que varían en función de su visibilidad externa y de su resistencia al cambio. En un plano menos visible, la cultura es un reflejo de los valores que comparten los miembros de una organización, los cuales tienden a perdurar a lo largo del tiempo y ofrecen mayor resistencia al cambio. Sobre la base de los anteriores conceptos, podemos definir la cultura organizacional como un conjunto de valores significativos comunes que comparten los miembros de una organización, que se formaron a través del tiempo y que son socializados a los nuevos miembros, como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna.

Los diferentes autores asumen como elementos comunes en la definición de la CO: valores, símbolos, creencias y conductas o comportamientos, enfatizan en una valoración desde lo interno y dependiente fundamentalmente de la voluntad de los miembros de esta y sus preferencias por un tipo concreto de comportamiento estratégico, lo que a su vez influirá en todas sus acciones. Schein (2004) concibe la CO como:

> Un modelo de presunciones básicas -inventadas, descubiertas o desarrolladas- por un grupo dado, al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas. (p. 25)

Por su parte, Villafañe (2000, p. 144) considera a la cultura como el inconsciente colectivo de la organización, la cual se manifiesta explícitamente mediante un conjunto de comportamientos, algunos de los cuales llegan a convertirse en valores corporativos; es en este sentido, el proceso de construcción social de la identidad, es decir la asunción de significados. Así mismo, Lucas Marín (2001) afirma que "la cultura se ha visto como el intento de desarrollar un

marco interpretativo que los miembros de la organización puedan usar para ayudarse a dar significación a las actividades organizativas". Otra concepción es la que señala que la cultura organizacional constituye:

> Un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y de relaciones típicas de determinada organización; una atmósfera psicológica constituida por características que distinguen a una organización de otra y que influyen en el comportamiento de las personas en la organización, y el resultado de aspectos formales e informales de la estructura como los sistemas de control, las reglas, las normas y las relaciones interpersonales". (Chiavenato, 2002, p.174)

Si bien dentro de la Comunicación Institucional se ha conceptualizado el constructo de Cultura Organizacional, los diferentes enfoques permanecen en un plano descriptivo e instrumental, con insuficiente interpretación de la dinámica y complejidad del proceso de configuración de la cultura, así como de sus mediaciones constitutivas y su indisoluble vínculo con el contexto. Estos enfoques separan artificialmente los elementos internos de la cultura con su entorno, como si fueran instancias aisladas, por lo que no permiten una comprensión profunda de la naturaleza de este constructo. En síntesis, se requiere una comprensión de la Cultura Organizacional en el marco más general de las teorías de la cultura, aspecto al que nos referiremos a continuación.

Aproximación conceptual a la cultura

El concepto de cultura ha atravesado todo un proceso histórico de construcción en las ciencias sociales, especialmente en la Antropología, disciplina que aborda esta noción como objeto de estudio particular.

El primer concepto antropológico de cultura se opuso a la idea de que existen personas "con cultura" y "sin cultura", "cultas" e "incultas". Desde 1871 Tylor (citado en Grimson, 2011) había formulado un concepto de cultura asociado a los conocimientos, creencias y hábitos que el ser humano adquiere como miembro de la sociedad; noción que contrastaba con la idea de la cultura restringida a las bellas artes o "alta cultura". De esta manera, todas las actividades y pensamientos humanos son aspectos de la cultura. Aun cuando existen diferentes culturas, todos los seres humanos tienen en común el hecho de ser seres culturales.

Gilberto Giménez, reconocido estudioso de la cultura, brinda algunas pautas conceptuales para su comprensión simbólica. La cultura, según Giménez (2003), no debe entenderse nunca como un repertorio homogéneo, estático e inmodificable de significados; sino que, contrariamente, puede tener a la vez zonas de estabilidad y persistencia y zonas de movilidad y cambio. Algunos de sus sectores pueden estar sometidos a fuerzas centrípetas que le confieran

mayor solidez; mientras que otros pueden obedecer a tendencias centrífugas más cambiantes y poco estables, contextualmente limitados y muy poco compartidos por la gente dentro de una sociedad.

Los significados culturales se objetivan en dos formas: en forma de artefactos o comportamientos observables, llamados también "formas culturales" por John B. Thompson, y por otra se interiorizan en forma de "habitus", esquemas cognitivos o representaciones sociales. No existe cultura sin sujeto ni sujeto sin cultura; la cultura solo puede ser comprendida desde el punto de vista de los actores sociales que la interiorizan, la "incorporan" y la convierten en sustancia propia.

Giménez (2003, 2005) considera la cultura como una clave indispensable para descifrar la dinámica social, definiéndola como una dimensión analítica de la vida social y el conjunto de hechos simbólicos presentes en una sociedad; como: "la organización social del sentido, interiorizado de modo relativamente estable por los sujetos en forma de esquemas o de representaciones compartidas, y objetivado en "formas simbólicas", todo ello en contextos históricamente específicos y socialmente estructurados". (Giménez, 2003, p.5)

Así, una de las funciones principales de la cultura es su papel de operadora de diferenciación, es decir, la de diferenciar a un grupo de otros grupos. En este sentido representa el conjunto de los rasgos compartidos dentro de un grupo y presumiblemente no compartidos (o no completamente compartidos) fuera del mismo.

Por otra parte, la cultura especifica a una colectividad, delimitando su capacidad creadora e innovadora, su facultad de adaptación y su voluntad de intervenir sobre sí misma y sobre su entorno. Es la cultura la que hace existir una colectividad, constituye su memoria, contribuye a forjar la cohesión de sus actores y legitima o deslegitima sus acciones. La cultura, entendida como dimensión simbólica, no es solamente un significado producido para ser descifrado como un "texto", sino también un instrumento de intervención sobre el mundo y un dispositivo de poder. Asimismo, la cultura introduce cierto orden y coherencia dentro de la pluralidad cultural que caracteriza a las sociedades modernas. (Giménez, 2005)

Es desde la Antropología que se han fundamentado los principales enfoques contemporáneos sobre los procesos culturales. Diversos estudiosos del tema han elaborado tipologías sobre los principales modelos de análisis de la cultura y los elementos teóricos que los distinguen (Grimson, 2011; Restrepo, 2012). Restrepo integra en tres grandes modelos los diversos desarrollos teóricos contemporáneos sobre la cultura en la imaginación antropológica, los cuales a su vez presentan diversas particularidades y perspectivas heterogéneas, demostrando la elevada complejidad del concepto. Estos enfoques son: a) Modelo Clásico o Convencional de la Cultura (la Cultura como isla o archipiélago); b) La Cultura como encrucijada y c) Reemplazo de la categoría de Cultura por "Lo Cultural".

El Modelo Clásico (la cultura como isla) supone una concepción de la cultura como entidad autocontenida, localizable en un espacio geográfico determinado y perteneciente a una población específica; se establecen equivalencias cultura-lugar-grupo, por lo que las culturas son y se entienden

como totalidades integradas aislables analíticamente de otras entidades iguales. La perspectiva de este modelo es describir y comprender intrínsecamente la cultura de una comunidad o grupo humano ubicado en cierto lugar o territorio. Los principales conceptos de este enfoque son la autenticidad, tradición, comunalidad y diferencia, y el cambio cultural es considerado como la pérdida de una cultura ideal previa por la imposición de una cultura ajena dominante (aculturación) (Restrepo, 2012). Como es posible apreciar, esta perspectiva se orientaba a describir los valores o costumbres compartidos por los grupos sociales, enfatizando en la uniformidad de cada uno de ellos. (Grimson, 2011)

Estas concepciones representaron un paso de avance con respecto a las visiones que definían la cultura en términos de "modelos de comportamiento", al desplazarse a una concepción simbólica que, a partir de Clifford Geertz, en los años setenta, define la cultura como "pautas de significados" compartidos y relativamente duraderos, ya sea a nivel individual o histórico. (Giménez, 2003)

Sin embargo, la visión culturalista recibió fuertes críticas, al señalarse el reduccionismo cultural que implica tratar de explicar en términos culturales o simbólicos los fenómenos, desconociendo sus dimensiones sociales, políticas y económicas y el papel de las interacciones e influencias en la configuración de las culturas (Restrepo, 2012). Como acertadamente señala Grimson (2011), esta visión considera a los grupos humanos como unidades discretas c1asificables en función de su cultura, con similitudes internas y diferencias con su entorno; trazando un mapa de culturas o áreas culturales con fronteras definidas, como "archipiélago de culturas".

Al concebir los grupos humanos como conjuntos delimitables por valores o símbolos, se desconoce la existencia dentro de cualquier agrupación de múltiples desigualdades, diferencias y conflictos que se expresan en una gran diversidad de interpretaciones; desechándose la dimensión histórica de dichos grupos, así como el hecho de que "sus símbolos, valores y prácticas son recreados y reinventados en función de contextos relacionales y disputas políticas diversas; que las fronteras entre los grupos son mucho más porosas (...). (Grimson, 2011, p. 61)

El segundo modelo denominado de "la Cultura como Encrucijada", aborda la cultura como modo de vida o dimensión, pero no como una realidad homogénea ni aislada, sino considerando las influencias, cruces y relaciones entre diferentes culturas en el contexto de las formaciones económicas y sociopolíticas en las que se encuentran inmersas:

> Las relaciones de intercambio, pero también las de explotación, dominación y desigualdad, como estructurantes de la cultura (y no como simples 'telones de fondo' que dan cuenta de la 'pérdida'), dan un sentido muy distinto a la idea de diferencia cultural. Por tanto, se piensa en términos de transformaciones que no sólo significan la negatividad de la 'pérdida' (con las frecuentes idealizaciones de un pasado pleno de tradicionalidad) sino que son estructurantes y productoras siempre en proceso y en tensión. (Restrepo, 2012, p. 32)

Una perspectiva propia de este modelo es la de Culturas Híbridas o Hibridación de Néstor García Canclini (2009). Este autor señala que al definir a una cultura mediante un proceso de abstracción de rasgos (lengua, tradiciones, conductas estereotipadas) se tiende a separar dichas prácticas de la historia de mezclas en que se formaron, absolutizándose un modo de entender la identidad que rechaza otras maneras heterodoxas de interpretar las tradiciones, clausurando la posibilidad de modificar la cultura y la política. Canclini entiende por hibridación los: "procesos socioculturales en los que estructuras o prácticas discretas, que existían en forma separada, se combinan para generar nuevas estructuras, objetos y prácticas". (p. III)

García Canclini (2009) aclara que dichas mezclas culturales pueden ser productivas en determinadas circunstancias, pero pueden también generar conflictos debido a elementos que permanecen incompatibles o irreconciliables en las prácticas reunidas, pues la hibridación implica la transacción en medio de diferencias entre grupos, donde es necesario aceptar lo que cada uno gana y pierde al hibridarse. La reconversión supone el desgarramiento, pues considera la existencia de lo que no llega a fusionarse; por lo que un análisis crítico de la hibridación implica una valoración de sus límites, de lo que no se deja, no quiere o no puede ser hibridado. Sin embargo, es también la hibridación, como proceso de intersección y transacciones, la que permite que la multiculturalidad evite la segregación y se convierta en interculturalidad.

Lo importante en esta perspectiva es el análisis de cómo se reconvierte un patrimonio (una fábrica, una capacitación profesional, un conjunto de saberes y técnicas) para reinsertarlo en nuevas condiciones de producción y mercado; cómo se lleva a cabo la utilización productiva de recursos anteriores en nuevos contextos. De esta forma, estudiar procesos culturales, supone para García Canclini (2009), más que tratar de afirmar identidades autosuficientes, conocer formas de situarse en medio de la heterogeneidad y entender cómo se producen las hibridaciones. De igual manera, requiere ver la hibridación inserta en las ambivalencias de la industrialización y la masificación globalizada de los procesos simbólicos y de los conflictos de poder que producen.

Si bien la porosidad de las fronteras entre los grupos culturales es cada vez mayor, generando una multiplicación de oportunidades para hibridarse, ello no implica "indeterminación, ni libertad irrestricta. La hibridación ocurre en condiciones históricas y sociales específicas, en medio de sistemas de producción y consumo que a veces operan como coacciones (...)". (García Canclini, 2009, p. XII)

El tercer modelo o tendencia en la disciplina antropológica señalado por Restrepo (2012) es el que aboga por el abandono de la categoría de cultura. Desde este enfoque, se propone renunciar a la utilización de la palabra 'cultura' para evitar una serie de problemas derivados de su "indiscriminado uso", planteándose un desplazamiento en el uso del término "cultura" para abordar "lo cultural" como una dimensión o característica de cualquier práctica o relación social más que a una realidad objetiva (como sugiere la noción de cultura); cuya especificidad sería el significado, entendido más como una investidura constituyente de cualquier práctica o relación social y menos como un ámbito separado y autónomo de la vida social.

Sin embargo, coincidimos con Alejandro Grimson (2011), en que el asunto no es solo de términos, sino de los enfoques teóricos que subyacen a las concepciones de Cultura. Este autor señala que el problema reside en la perspectiva de mapear la diversidad como si no hubiera interacción, conflicto y cambios. Por otra parte, al abandonarse el concepto tradicional de "cultura", comenzaron a estudiarse las interconexiones como si se produjeran exclusivamente entre individuos, sin especificar mediaciones ni marcos culturales.

Grimson (2011, 2014) sostiene que las diferentes prácticas sociales son construcciones, pero que justamente por eso mismo existen, y lo que logran es construir fronteras más que erigir una homogeneidad absoluta. Lo que existen son sistemas de heterogeneidad o lógicas de articulación de heterogeneidades. Una de esas características en muchos contextos es la apariencia de homogeneidad que lleva a la postulación de una identidad, pero no es una homogeneidad absoluta porque existen desigualdades y diferencias.

Este autor propone mantener la idea de cultura más como una configuración en la que no sólo aparecen rasgos diferenciadores, sino que hay un régimen de articulación de dichos rasgos. Pensar en términos de configuración no significa homogeneidad (que todos los participantes de una cultura lo hagan de la misma manera) y aceptación (que sea aceptada por todos y en los mismos términos), sino que establece los términos y el terreno de las heterogeneidades y de los rechazos.

En "Los Límites de la Cultura", desde una postura post constructivista, Grimson (2011) aboga por una crítica a la forma como se han concebido las relaciones entre cultura, poder, identidad, conflicto, historicidad y heterogeneidad. El antropólogo argentino propone y desarrolla la noción de *Configuraciones Culturales*, entendidas como espacios en los que coexisten tramas simbólicas compartidas, horizontes de posibilidad, desigualdades de poder e historicidad. Coincidimos con Grimson en la utilidad de dicha noción contra la idea objetivista de que existen culturas esenciales, y contra el postulado posmoderno de que las culturas son fragmentos diversos que sólo los investigadores ficcionalizan como totalidades. La categoría de configuración cultural enfatiza tanto en la heterogeneidad como en su articulación en cada contexto de un modo específico.

La noción de configuración cultural hace énfasis en prácticas sedimentadas en entramados de relaciones de poder hechas espacialidades, corporalidades, subjetividades, legibilidades e inteligibilidades. Por esto, las distintas configuraciones culturales suponen campos de posibilidad, tramas simbólicas compartidas, lógicas de interrelación (y de definición) entre las partes o subculturas. Dichas configuraciones se insertan siempre en contextos o frames, sin los cuales no pueden ser analizadas, y en los que existe heterogeneidad y desigualdad.

Por su parte Thompson (2006) clasifica en dos modelos principales las concepciones antropológicas de la cultura: Concepción descriptiva y concepción simbólica. La concepción descriptiva hace referencia al conjunto de creencias, valores, costumbres, convenciones y prácticas que distinguen a una sociedad o un periodo histórico; mientras que la concepción simbólica desplaza el interés hacia la comprensión de los procesos culturales como fenómenos simbólicos. Si bien Thompson considera apropiado esta perspectiva como punto de partida

para una concepción fructífera de la cultura; señala como deficiencia el no prestar suficiente atención a las relaciones sociales estructuradas donde se insertan las acciones simbólicas; postura que denomina: Concepción Estructural de la Cultura. Dentro de este enfoque, el autor propone que los fenómenos culturales deben entenderse como formas simbólicas en contextos estructurados, por lo que el objeto del análisis cultural debe ser justamente el estudio de la articulación entre la constitución significativa de las formas simbólicas y su contextualización social.

La construcción, difusión y recepción de las formas simbólicas, así como su sentido y el valor que les adjudican quienes las reciben, llevan la huella de las relaciones sociales propias de ese contexto y de las instituciones que las generan, mediatizan y sostienen. Una consecuencia de la inserción contextual de las formas simbólicas es que con frecuencia son objeto de complejos procesos de valoración y conflicto. Dichos contextos son para Thompson espacial y temporalmente específicos, e implican escenarios espacio temporales que son ellos mismos constitutivos de la acción y la interacción que se da en ellos.

Como vemos, tanto el enfoque de las Configuraciones Culturales de Grimson como la Concepción estructural de la Cultura de Thompson, otorgan un lugar central a los contextos, entendidos como constitutivos de las formas o configuraciones culturales.

Partiendo de los presupuestos comentados, es necesario concebir la cultura organizacional más allá de las teorías de la comunicación organizacional, en el marco de enfoques conceptuales latinoamericanos más amplios. En tal sentido partimos de la comprensión de la cultura organizacional como una configuración cultural (Grimson,2014a), es decir, como un espacio social en el cual existen lenguajes y códigos compartidos, horizontes instituidos de lo posible, lógicas sedimentadas del conflicto. A diferencia de la noción de cultura, una configuración siempre implica la existencia de disputas y poderes, de heterogeneidades y desigualdades; donde el cambio es consustancial a su devenir. La desigualdad y la diferencia son constitutivas de los procesos culturales y plantean heterogeneidades de significación constitutivas.

Existen formaciones históricas (configuraciones culturales), en las cuales las partes tienden a la dicotomización y otras en las cuales los lenguajes de alianzas cambiantes pueden resultar estructurantes. Esas variaciones dan cuenta de una heterogeneidad constitutiva que no es caótica, porque tiende a organizarse en contextos históricos y relaciones de poder específicos. La configuración es histórica, con lo cual los posibles e imposibles cambian y en ese proceso cambia la configuración.

En todo espacio de interrelación coexisten interpretaciones y significaciones múltiples, que pueden llegar a diluir la diferencia con la percepción de un amplio consenso de significación. Las diferencias interpretativas por lo general obedecen a la existencia de intereses contrapuestos. Las desigualdades de poder, vinculadas a dimensiones como género, raza, clase, ideología, posición académica e institucional, ocasionan perspectivas disímiles, de lo que se derivan una parte de las interpretaciones contrastantes de los mismos hechos. O incluso, señala Grimson, emergen divergencias acerca de cuáles son los hechos mismos que podrían ser objeto de interpretación.

Por otra parte, las configuraciones culturales tienen como dimensión constitutiva al poder y la hegemonía. La hegemonía es la institución de sentido o de un marco de interpretación; es el proceso social que otorga significados consensuales a los espacios y que no puede imponerse por la fuerza, por la mentira ni por la manipulación desde arriba hacia abajo; sino que necesita modificar modos de percibir, de sentir y de significar. (Grimson, 2014a). Por ello la hegemonía no es un signo, sino una matriz de interpretación y significación; es la capacidad contingente de sutura entre multiplicidades de perspectivas diferentes y desiguales en un momento histórico: Es el anudamiento situacional de las racionalidades diferentes.

Específicamente la cultura organizacional se concibe como uno de los activos o recursos intangibles más importantes de las organizaciones, como el núcleo central de su capital intelectual, no como una variable, sino como una dimensión constitutiva de la organización, de lo que se deriva su naturaleza estratégica. Desde esta perspectiva, las organizaciones se entienden como culturas; es decir la cultura no es algo "que las organizaciones tienen", sino algo que las organizaciones "son"; las organizaciones son concebidas y analizadas no en términos económicos o materiales, sino en términos de sus aspectos expresivos y simbólicos. (Smircich, 1983)

De igual forma, los fenómenos culturales son entendidos como formas simbólicas insertas en contextos y procesos históricamente específicos y estructurados socialmente (Thompson, 2006). La cultura de una organización constituye el aspecto más representativo de su particularidad y de su identidad, así como de su individualidad, razón por la cual esta debe ser tenida en cuenta al implementar cualquier sistema de gestión. (Vesga, 2013)

El modelo sistémico organizacional desde la complejidad

El constructo Cultura Organizacional posee una gran complejidad, al ser una configuración que se articula e imbrica estrechamente con elementos sincrónicos y diacrónicos del contexto, lo cual ha sido desconocido o insuficientemente considerado en diversos enfoques administrativos o comunicativos.

Es por ello que un fundamento conceptual pertinente para el análidis de la CO es el enfoque del Pensamiento Complejo, específicamente el del Modelo Sistémico Organizacional desde la perspectiva de la complejidad. Esta propuesta conceptual parte de concebir los fenómenos sociales como fenómenos procesuales y fluidos, que no es posible pesar en términos deterministas. Partiendo del significado de complejidad (complexus) como "lo que está tejido junto", dicho enfoque brinda principios relevantes para entender a la organización y su cultura como un todo integrado con los sistemas contextuales, destacando la inclausurabilidad del objeto-sistema (fenómeno) respecto de su ecosistema. (Roger Ciurana, 2010)

Este modelo epistemológico concibe la sociedad como un sistema dinámico en el que confluyen en un mismo espacio el orden y el desorden, en una dialógica que a su vez produce organización. Los procesos sociales se bifurcan en los momentos menos esperados y producen diversos espacios de indeterminación y crisis.

El modelo organizacional es un modelo morfogenético del cambio social, una teoría de la organización que piensa la sociedad como un sistema auto-eco-re-organizador, como mecanismo de creación de sentido. De igual forma concibe que el papel del actor social rebasa el mero reflejo de la lógica funcionalista del sistema. Dicha teoría de la organización concibe el imaginario social como emergencia y como creación.

La sociedad es un sistema abierto que se auto organiza y evoluciona, Cambia, existe en un devenir de lo social y lo cultural. Los sistemas sociales complejos están regidos por atractores extraños, fractales, insólitos, no lineales ni periódicos. Son sistemas en los que se da una impredictibilidad intrínseca. Es muy difícil si no imposible calcular la trayectoria futura de un sistema complejo.

El pensamiento sistémico-organizacional se desvía de los determinismos reduccionistas y estáticos. Busca pensar de forma dinámica, en movimiento y circularidad constructora conceptos que el paradigma reduccionista opone. Pensar en términos sistémico-organizacionales es poner en práctica el bucle que va del todo a las partes y de las partes al todo (análisis / síntesis), lo que implica la relación recursiva, esto es, co-productora, la complementariedad entre partes y todo (individuo y sociedad).

Desde esta perspectiva, el sistema social es un sistema relacional en el que el todo retroactúa sobre las partes; y estas a su vez, sobre el todo, en un devenir en el que la sociedad va auto-organizándose y cambiando a medida que se transforma de forma interna (individuos, instituciones) y se comunica, de forma externa, con otras sociedades. Por todo ello la sociedad es un sistema organizado autónomo con una relativa apertura y una relativa clausura. Lo fundamental es el hecho de la auto-eco-re-organización sin la cual no puede existir la sociedad ni ningún tipo de organización.

Así concebida, la sociedad es un fenómeno que se sitúa entre la estructura rígida del cristal y la pura disolución y dispersión del humo. La sociedad y las organizaciones, son campos fluidos de relaciones en constante creación de nuevos sentidos. La organización social no es una organización estable sino más bien meta-estable, cuyos procesos son organizacionales, de estructuración; de configuraciones fluidas, no rígidas.

En las organizaciones sociales se da un proceso de interacción en diferentes niveles: ideológico; institucional y normativo; de las interacciones individuales; los niveles jerárquicos; el nivel cultural; el nivel individual. Esto exige ser comprendido de forma compleja: estableciendo redes que relacionen todos los niveles sin privilegiar ninguno a no ser por motivos heurísticos. La organización social es un entramado retroactivo-recursivo entre diferentes niveles que hacen emerger en su articulación ese fenómeno al que llamamos "sociedad".

La sociedad no es una máquina determinista, predecible. La sociedad es una máquina organizacional en la que los actores sociales actúan de forma muchas veces imprevisible. Se trata de actores-sujetos-estrategas situados dentro de contextos ecologizados.

Por su parte la organización es la unión interrelacional de la diversidad en una unidad global o sistema. Sin organización no hay posibilidad de sistema. Un sistema es una configuración organizada, donde la organización es lo que

confiere estructura, lo que cohesiona la red de relaciones. Pero un sistema organizado no por ello anula la diversidad. Sin diversidad no es posible la interrelación y por lo tanto no es posible la emergencia de nada nuevo.

Un sistema o unidad compleja organizada al articular organizacionalmente los elementos, crea una nueva forma en el espacio, una conjunción de acciones: "Inter-acción, Trans-acción, Retro-acción y Re-acción se articulan en una acción inteligible en otro nivel: la organización; más específicamente, la organización activa. Todo sistema asocia de forma compleja unidad y diversidad: es una unidad de y en la diversidad. El todo es insuficiente, incierto, conflictivo: la totalidad siempre está abierta; es muy difícil aislar un sistema respecto de los sistemas a los que permanece asociado, de sus "interrelaciones", "emergencias", "morfogénesis", que expresan la imposibilidad para un sistema de clausurarse totalmente sobre sí mismo.

Por otra parte, en este enfoque el conflicto es inseparable de la idea de todo. La organización social se nutre de y genera la diversidad, depende de que las "fuerzas de cohesión" estén por encima de las "fuerzas de disociación". En toda organización social siempre está latente el desorden, el principio de antagonismo organizacional que puede actualizarse en cualquier momento, en el que ciertas fuerzas aprovechan una determinada coyuntura para imponer sus ideas, deseos o necesidades. Es de destacar que la idea de conflicto no tiene que ser por definición negativa. El conflicto también forma parte del movimiento y evolución de la sociedad. En resumen, la complejidad de pensar la totalidad, es la complejidad de pensar la Unitas Multiplex o Unidad en la diversidad,

El principio de Unitas Multiplex alude a la Unidad que crea y reprime al mismo tiempo; al antagonismo (conflictividad), que posee una cara organizacional y funcional visible y una cara subterránea (antagonismos que permanecen latentes), que es la que conlleva la potencialidad desorganizadora y desintegradora pero a su vez creadora. Unidad que viene de la diversidad, que une la diversidad y que lleva en sí misma la diversidad: la organiza y produce. Dicha unidad es recursiva y ecológica: produce los productos necesarios para su propia producción y al mismo tiempo sus emergencias se entretejen con otros sistemas dentro de un campo interrelacional y ecológico.

Breve ilustración del marco conceptual en un estudio empírico

El marco conceptual anteriormente analizado sirvió de fundamento para una investigación sobre la Configuración de la Cultura Organizacional en la Universidad Autónoma de Guerrero realizado entre los años 2018-2019 (Yopan, 2019). El estudio tuvo como uno de sus objetivos: Analizar la configuración de la cultura organizacional en la comunidad universitaria de la UAGro. Se utilizó el Método hermenéutico y diferentes técnicas como la Entrevista Abierta a miembros de la comunidad académica (17 docentes-investigadores, directivos, un exrector), Observación participante e Investigación Documental. Se emplearon diversas dimensiones o subcategorías constitutivas para abordar la Configuración de la Cultura Organizacional como objeto de estudio, entre ellas: Proyecto Formal Institucional, Valores, Creencias, etc.

La Universidad Autónoma de Guerrero, como unidad de observación, es una institución compleja, cuyo devenir histórico se encuentra estrechamente articulado con la configuración socio económica, política y cultural del Estado de Guerrero y con las características que delinean su identidad, como son la dispersión, el conflicto permanente, el atraso, las relaciones de poder, entre otras. Desde sus propios orígenes, la universidad surge marcada por el conflicto, al aprobarse en 1960 la conversión del Colegio del Estado en Universidad, sin que se cimentaran cambios estructurales de un modelo a otro, lo que generó malestar y dio lugar a un movimiento estudiantil de enfrentamiento.

Un momento significativo del devenir de la UAGro fue el nombramiento de Rosalío Wences Reza en 1972, al ser el primer rector en acceder al cargo a través de una candidatura universitaria, no impuesta por el gobernador. Es así que entre 1972 y 1984 se instaura un importante proceso de transformación coordinado por fuerzas de izquierda en el que se instituyó el modelo de "Universidad Pueblo", caracterizado, entre otros, por la política de puertas abiertas, el apoyo a estudiantes de escasos recursos, la democratización y el apoyo a las luchas sociales de Guerrero, México y América Latina. Con este modelo la extensión universitaria sufrió un giro, de la realización de actividades artísticas hacia un enfoque social. Este enfoque ha sido valorado como una novedosa política educativa superior progresista, democrática y crítica, que respondió a las verdaderas necesidades y demandas del propio pueblo. (Huerta, 2012)

A partir de 1984, la UAGRo enfrenta fuertes conflictos con la SEP federal y estatal, que llegan a retirar el subsidio y a comprometer su funcionamiento, crisis que coincide con las políticas neoliberales. Posteriormente, la institución entra en un letargo, que se extiende hasta 1999, cuando es necesaria una transformación a la luz del proceso electoral y un reacomodo de las fuerzas de izquierda para impulsar la renovación institucional hacia el nuevo siglo. Durante las primeras décadas del 2000, la universidad intentó una transformación académica centrada en la calidad.

La investigación realizada, buscó dar cuenta de la transformación de la cultura organizacional en la institución de educación superior y las mediaciones relacionadas con este proceso. Una de las dimensiones consideradas fue el Proyecto formal institucional, mediante el acceso a los elementos culturales simbólicos del mismo a partir del análisis hermenéutico de los Informes del Rector Dr. Javier Saldaña (2013-2020). En un primer momento se codificaron los ejes hermenéuticos develados en cada uno de los seis informes, para posteriormente profundizar en los conceptos principales y avanzar en el círculo comprensivo. Posteriormente se buscaron los macro conceptos, que hacían referencia a los postulados claves de los textos analizados, elaborándose una matriz con dichos conceptos y su aparición en los diferentes informes del rector, lo cual se expresa a continuación:

Tabla I. Ejes hermenéuticos del segundo círculo interpretativo

	1er PERIODO				2do PERIODO	
Eje Hermenéutico	1Er. Informe 2013-2014	2Do. Informe 2014-2015	3Er. Informe 2015-2016	4To. Informe 2016-2017	1Er. Informe 2017-2018	2Do. Informe 2018-2019
Patrimonio social y colectivo de la comunidad guerrerense	X	X	X	X		
Dialéctica entre pasado y presente	X					
Ideal democrático y de justicia social		X	X			
Unidad y Consenso		X			X	
Alejamiento de viejos vicios y confrontaciones		X	X			
Educación de calidad con inclusión social		X	X			X
Vinculación y Compromiso con sociedad guerrerense	X					X
Vinculación regional con instituciones guerrerenses		X				
Vinculación nacional			X	X		
Internacionalización				X	X	X
Competitividad		X		X	X	
Calidad			X	X	X	
Organización y Legislación						X
Proyecto Universidad Pueblo						X
Nuevos temas: Ciencia y Técnica, Transición energética						X
Contexto					X	X
Transformación cultural de fondo						X

Fuente: Elaboración propia

Esta actividad interpretativa permitió develar elementos relevantes de la conformación de la Cultura Organizacional de la Universidad según la dimensión: Proyecto Formal de la Institución, que constituye un referente importante, en tanto representa la visión de la alta dirección sobre la cultura.

El análisis de los elementos simbólicos en torno a los cuales se configura la cultura organizacional evidencia que en el primer mandato la universidad se propuso dar continuidad al legado histórico, rescatando los valores más relevantes de la institución y su principal signo de identidad: el compromiso social con el pueblo, que dieron nombre al modelo de Universidad Pueblo. Es de destacar que en su campaña por la rectoría, el Dr. Javier Saldaña se comprometió con la comunidad universitaria a devolverle su valor histórico olvidado por varias administraciones anteriores. (Huerta, 2012)

Sin embargo, paulatinamente, esos elementos se fueron desdibujando en la ruta de la institución, ante el contexto tanto de la región como a nivel nacional. En las primeras etapas buscando una dialéctica entre lo mejor del pasado y la necesidad de plantearse nuevas metas en el plano académico, según manifestara el rector:

Pero que nadie se engañe en este punto: reconocer la importancia vital de nuestro origen y pasado no impide que dirijamos parte de nuestros mejores esfuerzos al necesario proceso de modernización de la Universidad; porque pasado y modernización forman parte dialéctica de la misma ecuación renovadora que es, valga decirlo, práctica y contenido de nuestro actual proyecto educativo.

La tensión dialéctica entre legado histórico/modernización; compromiso social/calidad académica, se va inclinando gradualmente hacia la calidad y la competitividad, relegando el compromiso social. Tal como se señala en el Segundo Informe de Labores (UAGRo, 2015):

A esa vocación de servicio integrada en nuestro esquema democrático y de gratuidad, se suma otra idea-eje igualmente irrevocable, sostenida en que jamás admitiremos que nuestros esquemas educativos sacrifiquen su crecimiento en cuanto a nivel de calidad, único medio por el que es posible dar la suficiente fuerza y dignidad a la enseñanza y también la vía insoslayable mediante la cual podemos ser competitivos en los niveles local, nacional e internacional dentro del actual mundo globalizado.

Pero paulatinamente va emergiendo la idea rectora que se convierte al mismo tiempo en eslogan de la institución: "Universidad de Calidad con Inclusión Social", tal como se señala ya en el Segundo Informe (2013-2017).

"Educación de calidad con inclusión social", es la consigna sobre la que hemos forjado la férrea unidad universitaria adoptada a lo largo de estos años. Desde esta idea, que sin duda alguna, convertimos en principio, hemos actuado con significativa coherencia en nuestro proyecto. (UAGro, 2016)

> Sin embargo este lema no logra recoger el legado histórico del compromiso social y vocación de servicio que caracterizaran el modelo de Universidad Pueblo, ya que no es lo mismo "Compromiso" que "Inclusión". Estos dos ejes: Calidad e Inclusión Social, retoman directamente dos de los lineamientos principales de la Política Educativa de la administración federal del sexenio 2012-2018. (México. SEP, 2013)

En esta trayectoria van apareciendo ejes emergentes importantes del funcionamiento y la cultura organizacional como es la **Vinculación**; primero en el ámbito regional, después en el nacional y por último en el internacional. Es así que la ampliación de los vínculos interinstitucionales se va configurando como un atributo distintivo del desarrollo de la cultura organizacional en los últimos años.

Pero si hay un elemento a destacar en todo este proceso, una mediación central, es el ajuste de la universidad a los requerimientos del contexto externo, demostrando que una de las funciones principales de la cultura organizacional es justamente la adaptación al entorno y que el contexto es parte constitutiva de toda configuración cultural. Ninguna actividad de planeación puede prever totalmente la incertidumbre del contexto y sus constricciones.

El Pensamiento Complejo y el enfoque sistémico organizacional, nos permite entender que la universidad y por tanto la cultura organizacional, es un elemento abierto, que se configura en su articulación con el entorno y no de manera aislada. Es en el proceso conjunto de relaciones con el contexto que aparecen las emergencias, expresando el carácter dinámico de la cultura organizacional. De esta forma, la institución como agente social ha debido incorporar otras perspectivas y acciones, en un contexto en el que emerge constantemente la incertidumbre y hace necesaria la implementación de estrategias con capacidad de auto-eco-re-organización permanente. (Roger, 2010)

Desde la perspectiva de la hibridación de García Canclini, la universidad sufrió un proceso de **Reconversión cultural**, mediante la utilización de estrategias para reinsertarse en nuevas condiciones socio - históricas, a través del empleo productivo de recursos anteriores en nuevos contextos. Una estrategia de reconversión fue la candidatura de unidad, la cual no estuvo exenta de conflictos de poder. Por otra parte, en este proceso de transacciones, se ganó en determinados aspectos y se perdió en otros. Se ganó en la incorporación a los estándares de calidad a nivel nacional y vinculación con instituciones nacionales e internacionales, lo que permitió integrar a la institución al sistema de instituciones públicas estatales, pero se perdió el compromiso social como elemento simbólico nuclear de identidad.

Todo el primer periodo de labores del rector Dr. Javier Saldaña constituye una redefinición de la universidad para alinearse a las políticas de educación superior del gobierno federal, lo que expresa el desplazamiento tan significativo hacia la calidad y la competitividad, que llevaron a la institución a alcanzar elevados indicadores y estándares nunca antes logrados. Es de señalar que el Plan Nacional de Desarrollo del Gobierno Federal 2013-2018 (PND) destaca la **calidad** como prioridad de la educación, al incluirla como una de sus cinco metas nacionales. (México. SEP, 2013)

En cuanto a los Valores Institucionales, elemento constitutivo de la Cultura Organizacional, la investigación develó la existencia de una combinación de los valores históricos como el Compromiso Social, con nuevos valores más orientados a lo académico, como: Calidad, Excelencia, Innovación, entre otros. Tal como expresa un entrevistado:

El valor fundamental en el sentido humanista es el de inclusión social: ese término es consigna, es lema, expresa nuestros valores, expresa contemplar a todos los seres humanos como seres de respeto, pero también en la universidad hay valores medioambientales que se enfocan al respeto a nuestro medio ambiente; ahí nos falta mucho, yo creo que todavía está incompleto porque el ser humano en los aspectos de lo que es la conciencia tiene un proceso más lento, y entonces yo estimo que la creación de valores es un problema de adquisición de conciencia, de mirar hacia aquello que por tradición o por imposición o por el simple hecho de prevalecer en nuestro medio circundante... es romper con esas trabas pero eso no se puede hacer de ayer para hoy.

Como puede apreciarse, no basta con que los valores aparezcan en el proyecto formal de universidad y de que sean conscientemente planteados por la dirección universitaria y los documentos normativos. El cambio de la cultura organizacional en el nivel 2 de los valores señalado por Schein requiere de un proceso más largo de apropiación por las diferentes subculturas que conforman a la institución. Por último, un universitario declara que en los últimos tiempos la Institución ha sufrido cambios que han permitido elevar el nivel de calidad, lo que se describe a continuación:

La UAGro hoy a diferencia del pasado, es reconocida como institución educativa y generadora de cuadros académicos de calidad. En otro momento, se decía que la UAGro, era generadora de grillos, y de cuadros sociales, promotores de conciencia social. Pero cuando deja de ser utilizada como partido político por las organizaciones que la administraban, cambió. Hoy la UAGro tiene un reconocimiento social de otro nivel.

De acuerdo al marco teórico, observamos que una de las funciones de la cultura organizacional es permitir a la organización su adaptación al entorno. Puede afirmarse que ha habido un desplazamiento en la cultura de la Universidad Autónoma de Guerrero: de su dimensión política, a su dimensión académica. Sin embargo este desplazamiento no es valorado de manera homogénea por toda la comunidad. Mientras que algunos miembros lo consideran un cambio imprescindible, otros lo asocian a una imposición del gobierno, con lo cual la universidad perdió autonomía y se plegó a las exigencias de la política educativa neoliberal.

Figura 1. Evolución de los Principios Institucionales de la UAGRO 2021- 2035

Fuente: Plan de Desarrollo Institucional 2017-2021. (UAGRO, 2017)

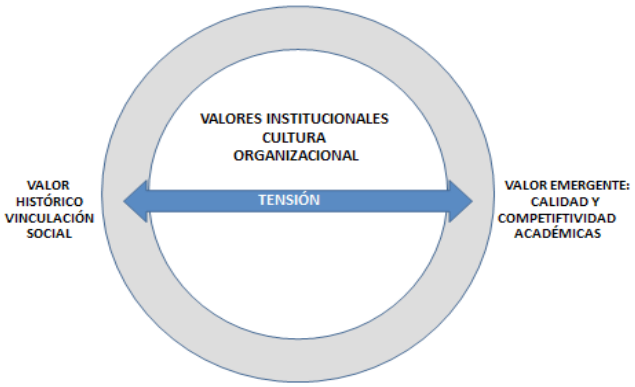
Como vemos, la tensión entre la Competitividad Académica y la Vocación y Compromiso Social se hace evidente nuevamente como los polos de la cultura, en una dialéctica entre un principio histórico de vocación social y la nueva cultura académica que ha emergido como una necesidad de adaptación a los retos del contexto social y que ha sido bien valorada e incorporada por la comunidad universitaria. En el cuarto informe del rector (2013-2017) se hace referencia a esta tensión que experimenta la institución entre el fortalecimiento de lo académico y su vocación social, entre la calidad y competitividad y la inclusión social:

> Los conceptos y valores que han guiado nuestros pasos se expresan en el mejoramiento de la calidad educativa sin que ello deje de crecer nuestras capacidades institucionales de inclusión social. (p.6)

La relación de la Universidad con su entorno es uno de los cambios más significativos que ha incorporado la cultura organizacional, ya que este es uno de sus rasgos distintivos. Esa relación tradicionalmente conflictiva ha evolucionado a una interacción de respeto e institucionalización, lo que expresa el dinamismo de la cultura organizacional. De igual forma, se aprecia un cambio distintivo en el denominado Nivel 1 de Schein, o en los elementos formales o expresivos, que constituyen la parte visible y más accesible de la cultura, como es el lema, logo, colores y elementos visuales identitarios; mientras que en los elementos nucleares, que constituyen la esencia de la cultura, la referencia última de los distintos elementos culturales de una organización, estos cambios han sido más difíciles. Por ejemplo, la cultura del poder y la presencia de diferentes subculturas de acuerdo a los grupos políticos, aún se mantiene en la organización.

La Cultura Organizacional se ha configurado en la tensión en torno a dos polos de valores: uno histórico (Vocación y Compromiso Social) y otro emergente (Calidad académica):

Figura 2. Dinámica de los valores en la Configuración de la Cultura Organizacional de la UAGro



Fuente: Elaboración Propia

El elemento que expresa la esencia o el núcleo de la cultura organizacional puede decirse que es la Inclusión Social, valor que se ha construido a partir de la historia de la universidad y se reconfigura en la actualidad articulado al nuevo principio de la Calidad Académica, desplazando a la excesiva politización y confrontación que en otros momentos caracterizó a la institución. Sin embargo, la vocación social de la universidad, su interacción con las comunidades, es un valor que no se ha potenciado en la nueva etapa de la institución. Si se considera que una de las funciones de la Cultura Organizacional es la diferenciación de la organización con respecto a otras, este pudiera ser uno de los elementos culturales distintivos de la alta Casa de Estudios en un nuevo contexto nacional e internacional.

Puede decirse que la CO ha cumplido fundamentalmente la función de Adaptación al Entorno, al permitirle a la institución evolucionar de acuerdo a las demandas y exigencias del contexto, elevando su calidad y competitividad académicas y mejorando su vínculo con las instituciones políticas y gubernamentales. Sin embargo la función de integración hacia el interior no ha sido tan eficiente, manteniéndose diversas subculturas y la cultura del poder que no ha logrado subvertirse.

Conclusiones

La fundamentación teórica de la cultura organizacional en el marco de las ciencias de la administración, la psicología y la comunicología, han reducido el estudio de este constructo, caracterizándose por un enfoque descriptivo e instrumental que limita el abordaje de este complejo proceso.

Es por ello que se requiere salir del enfoque estrecho comunicativo, para encontrar en otros referentes teóricos los anclajes necesarios para el estudio de la cultura organizacional. Desde el unto de vista metodológico es pertinente partir de una concepción simbólico-estructural de la CULTURA, entendida como una clave indispensable para descifrar la dinámica social y por tanto como una dimensión analítica de la vida social y del conjunto de hechos simbólicos presentes en una sociedad; como la organización social del sentido, interiorizado por los sujetos en forma de esquemas o de representaciones compartidas, y objetivado en formas simbólicas, todo ello en contextos históricamente específicos y socialmente estructurados. (Thompson, 2006; Grimson, 2009, 2011)

Por su parte, el Enfoque de la Gestión de Intangibles considera a la Cultura como un activo estratégico de las organizaciones, capaz de generar tanto o más valor que los recursos tangibles, y por ello necesariamente debe gestionarse. Todo proceso de gestión institucional debe integrar orgánicamente a la cultura como motor de cambio. Sin embargo, la cultura posee una elevada complejidad, no puede reducirse a una variable interviniente y perfectamente controlada y manipulable, por lo que se requieren enfoques conceptuales que consideren tal complejidad, así como las mediaciones y entramados en que se produce la construcción cultural universitaria y su gestión.

La Cultura Organizacional se fundamenta de igual forma en enfoques simbólicos interpretativos, como una configuración compleja que recoge la esencia de la organización, imbricada orgánicamente en sus procesos de

gestión y comunicación, que cumple importantes funciones de integración de la organización y de facilitar su articulación dinámica con el entorno. En tal sentido es un proceso que define la propia identidad de la organización y su diferenciación con respecto a otras. Sin embargo, desde la perspectiva del presente trabajo, el análisis de la cultura organizacional no puede limitarse a una concepción empresarial que reduce la comprensión de este complejo proceso. Por eso es necesario salir del marco estrecho de las teorías organizacionales para considerar los referentes sistémico- organizacionales y las teorías antropológicas de la cultura.

En la investigación empírica sobre la configuración de la Cultura Organizacional en la Universidad Autónoma de Guerrero se validó la pertinencia de estos enfoques conceptuales, al confirmar que la cultura de la organización es una configuración compleja y dinámica, que se ha reconstituido en su vínculo indisoluble con el entorno, expresando la estrecha relación con los contextos y procesos históricamente específicos y estructurados socialmente, tal como se plantea en la visión estructural sistémica y los enfoques antropológicos latinoamericanos de la cultura.

La universidad ha debido enfrentar dicho proceso de reconfiguración de su cultura ante las políticas educativas del gobierno federal orientadas a la calidad, que a su vez generan la tendencia a la auto- organización, pues la cultura existe en indisoluble articulación con un sistema ecológico. En esta dinámica, la casa de estudios sufrió un proceso de hibridación cultural, tal como señala García Canclini, recurriendo a nuevas estrategias para su adaptación al entorno, en el que ganó elementos fundamentales de calidad académica y vínculos institucionales, pero también perdió otros elementos identitarios nucleares de su identidad como el compromiso social.

Esta nueva configuración de la cultura organizacional orientada a la calidad académica fue productiva en las nuevas circunstancias, pero también generó conflictos debido a elementos que permanecieron incompatibles o irreconciliables en las prácticas emergentes, pues la hibridación implica la transacción en medio de diferencias entre grupos, donde es necesario aceptar lo que cada uno gana y pierde al hibridarse. La reconversión de la universidad hacia la competitividad académica implicó cierto desgarramiento, pues se mantuvieron aspiraciones latentes de aspectos que no pueden fusionarse; por lo que un análisis crítico de la hibridación implica una valoración de sus límites, de lo que no se deja, no quiere o no puede ser hibridado, y que finalmente emergió ante el triufo del gobierno de izquierda en 2019 en México: el modelo de universidad pueblo y la vocación social de la universidad.

Los enfoques conceptuales empleados deben seguir validándose en investigaciones empíricas. De igual forma, estas perpectivas no limitan las posibles aproximaciones teóricas a un objeto complejo como es la cultura organizacional y sus mediaciones y anclajes histórico sociales.

Referencias bibliográficas:

Abravanel, H; Allaire, Y; Firsirotu, M; Hobbs, B; Poupart, R; Simard, J. (1992). *Cultura organizacional: aspectos teóricos, prácticos y metodológicos*. Bogotá: Leggis.

Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento* humano. México: McGraw-Hill.

García Canclini, Néstor (2009). *Culturas híbridas, estrategias para entrar y salir de la modernidad*. México: Debolsillo.

Giménez, Gilberto (2003). *La cultura como identidad y la identidad como cultura*. México: UNAM, Instituto de Investigaciones Sociales.

Giménez, Gilberto (2005). La concepción simbólica de la cultura, en "*Teoría y análisis de la cultura*". México: Conaculta.

Grimson, Alejandro (2011). *Los límites de la Cultura*. Buenos Aires: Siglo XXI.

Grimson, Alejandro (Comp.) (2014a). *Culturas Políticas y Políticas Culturales*. Buenos Aires: Ediciones Böll.

Grimson, Alejandro (2014b). Comunicación y Configuraciones Culturales. *Versión, Estudios de Comunicación y Política* 34, 116-125. Recuperado de: *https://ri.conicet.gov.ar/bitstream/handle/11336/36360/CONICET_Digital_Nro.2b03ef07-2737-4f7c-9c43-0a169eb9344a_A.pdf?sequence=2&isAllowed=y*

Huerta Pegueros, Rodrigo (2012). Javier Saldaña y la Universidad Pueblo. Volver a sus Orígenes. En A Fondo, Pensamiento por la libertad. Recuperado de: http://afondoguerrero.mx/opinion-de-rodrigo-huerta-pegueros-javier-saldana-y-la-universidad-pueblo-volver-a-sus-origenes/

Kast Fremont, E. y Rosenzweig, James E. (2003). *Administración de las Organizaciones*. México: McGraw Hill.

Kotter J.P. y Keskett, J.L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. Nueva York: The Free Press.

Lucas Marin, Antonio (2001). *La Comunicación en las empresas y en las organizaciones*. Barcelona: Colección Bosch Comunicación.

Martín-Barbero, Jesús (2010). Comunicación y cultura mundo: nuevas dinámicas globales de lo cultural. *Signo y Pensamiento*, XXIX (57), pp. 20-34. Recuperado de: http://www.redalyc.org/pdf/860/86020052002.pdf

Martìn Barbero, Jesús (2010). *De los medios a las mediaciones. Comunicación, cultura y hegemonía*. Barcelona: Antrophos.

México. SEP (2013). Programa Sectorial de Educación 2013-2018. Recuperado de: http://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/4479/4/images/PROGRAMA_SECTORIAL_DE_EDUCACION_2013_2018_WEB.pdf

Núñez, Yilsy María y Rodríguez, Carlos (2015). Gestión de recursos intangibles en instituciones de educación superior. *Revista de Administración de Empresas*, 55 (1), 65-77. Recuperado de: http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020150107

Pizzolante, I. (2003). La "Geometría" de la Comunicación Empresarial. *Razón y Palabra* 34. Recuperado de: http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n34/ipizzolante.html

Restrepo, Eduardo (2012). *Intervenciones en teoría cultural*. Popayán, Colombia: Universidad del Cauca.

Robbins, Stephen y Judge, Timothy A. (2009). *Comportamiento Organizacional*. 13ª. Ed. Traducido por José Francisco Javier Dávila. México: Pearson.

Roger Ciurana, Emilio (2010). El modelo organizacional y su método. En: Procesos Complejos. Recuperado de: https://emiliorogerciurana.com/2010/10/11/el-modelo-organizacional-y-su-metodo/

Rubio, Lilia Paz (2001). La Universidad Autónoma de Guerrero. Perfil e Identidad. Recuperado de: http://laisumedu.org/DESIN_Ibarra/autoestudio2004/54.pdf

Schein, Edgar (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Barcelona: Plaza & Janes Editores.

Schein, Edgar (2004). *La cultura empresarial y el liderazgo*. La Habana: Félix Varela.

Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, N° 28, pp. 339-358.

Thompson, J. (2006). El concepto de cultura. En *Ideología y cultura moderna. Teoría social crítica en la era de comunicación de masas*. México: Universidad Autónoma Metropolitana, pp. 183-240.

UAGro (2013). Plan de Desarrollo Institucional 2013 – 2017 de la Universidad Autónoma de Guerrero. Chilpancingo: Editorial UAGro.

UAGro (2014). Primer Informe de labores, Dr. Javier Saldaña, 2013-2017. Chilpancingo: Editorial UAGro.

UAGro (2015). Segundo Informe de labores, Dr. Javier Saldaña, 2013-2017. Chilpancingo: Editorial UAGro.

UAGro (2016). Tercer Informe de labores, Dr. Javier Saldaña, 2013-2017. Chilpancingo: Editorial UAGro.

UAGro (2016a). Anuario Estadístico. Chilpancingo: Editorial UAGro.

UAGro (2017). Cuarto Informe de Labores Dr. Javier Saldaña 2013-2017. Chilpancingo: Editorial UAGro.

UAGro (2017a). Plan de Desarrollo Institucional 2017 – 2021 de la Universidad Autónoma de Guerrero. Chilpancingo: Editorial UAGro.

UAGro (2018). Primer Informe de labores, Dr. Javier Saldaña, 2018-2022. Chilpancingo: Editorial UAGro.

UAGro (2018b). Objetivos Generales. Dirección General de Extensión Universitaria. Recuperado de: http://dgeu.uagro.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=57&Itemid=51

UAGro (2019). Segundo Informe de labores, Dr. Javier Saldaña, 2018-2022. Chilpancingo: Editorial UAGro

UAGro (s/f). Historia de la Autonomía de Universidad. Página web institucional de la Universidad Autónoma de Guerrero. Recuperado de: https://www.uagro.mx/conocenos/index.php/historia

Vesga R., Juan Javier (2013). Cultura organizacional y sistemas de gestión de la calidad: una relación clave en la gestión de las instituciones de educación superior. *Revista Científica Guillermo de Ockham*, 11 (2), 89-100.

Villafañe, Justo (2000). *Imagen Positiva. Gestión Estratégica de la imagen en las empresas*. Madrid: Pirámide.

Yopan Fajardo, Jorge Luis (2019). "Bases conceptuales y metodológicas para la gestión cultural en la Universidad Autónoma de Guerrero". Tesis en opción al grado de doctor en Ciencias de la Comunicación. Universidad de La Habana, Cuba.