

# La cultura y lo organizacional en una organización universitaria

*Culture and Organization in a University*

Mario Javier Naranjo-Otalvaro<sup>1</sup>

**Cómo citar/ How to cite:** Naranjo, M. (2020). La cultura y lo organizacional en una organización universitaria. *Revista Saber, Ciencia y Libertad*, 15(1), 240 – 253. <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2020v15n1.6313>

## Resumen

El artículo es una reflexión producto del proyecto de investigación doctoral titulado La deserción como disfuncionalidad organizacional. Caso Institución Universitaria Pascual Bravo de Medellín, Colombia, en el que para reconocer el concepto “organización” nos remitimos a los orígenes de otras categorías como cultura, clave para una comprensión más amplia del mismo. Se hace un análisis detallado de dicho concepto, desarrollado por reconocidos antropólogos y sociólogos que lo han dilucidado desde el siglo XIX hasta la contemporaneidad; se comprende así que la organización es cultura. Su objetivo fue entender la ligazón entre cultura y organización, para hacer un análisis del concepto cultura en una organización que aprende como la universitaria. La metodología utilizada fue de tipo reflexivo aplicando el método de revisión bibliográfica. Se concluye que el aprendizaje y la intervención ante las distintas disfuncionalidades de una organización universitaria son más exitosos cuando desde adentro esta analiza su propia realidad cultural organizacional, con una actitud abierta a la crítica, a lo nuevo y al cambio, sin esperar que las condiciones externas cambien.

## Palabras clave

Cultura; organización; universidad; disfuncionalidad; cultura organizacional; organización que aprende.

## Abstract

The article is a reflection product of the recently completed doctoral research project titled The Desertion as Organizational Dysfunction. The Case of the Pascual Bravo University Institution of Medellin, Colombia. To understand the concept "organization", it is necessary to go to the origins of other categories such as culture, basic for a broader understanding of it. A detailed analysis of this concept, developed by recognized anthropologists and sociologists who have elucidated it from the 19th century to contemporaneity, is made. It is thus understood that the organization is culture. The objective was to understand the link between the two variables; to make an analysis of the concept of culture in an organization that learns like the university. The methodology used was of a reflexive type, applying the bibliographic review method. It is concluded that the learning and intervention to the different dysfunctions of a university organization are more successful when it analyzes from the inside its own organizational cultural reality, with an attitude open to criticism, innovation, and change, without expecting that the external conditions change.

## Keywords

Culture; organization; university; dysfunction; organizational culture; learning organization.

Fecha de recepción: 28 de septiembre de 2019  
Fecha de evaluación: 20 de noviembre de 2019  
Fecha de aceptación: 2 de diciembre de 2019

Este es un artículo Open Access bajo la licencia BY-NC-SA  
(<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>)  
Published by Universidad Libre



<sup>1</sup> Docente de carrera Institución Universitaria Pascual Bravo [www.pascualbravo.edu.co](http://www.pascualbravo.edu.co) Correo electrónico [m.naranjo@pascualbravo.edu.co](mailto:m.naranjo@pascualbravo.edu.co)  
<https://orcid.org/0000-0002-0598-0613>

## Introducción

Partiendo de la premisa fundamental de que las organizaciones somos las personas, pretender hacer un análisis de una organización, implica primero que todo conocer su cultura, pues la cultura es organización (Smircich, 1983). En ese orden de ideas, las organizaciones universitarias en la llamada sociedad de la información y del conocimiento, están hoy más que nunca en la necesidad de aprender, reinventarse y estar adaptando a las demandas de un mundo cada vez más globalizado e interdependiente en el que los avasallantes desarrollos tecnológicos están propiciando disrupciones que si no las encuentran preparadas para los cambios que las obliga asumir, ponen en riesgo su vigencia como organización en una sociedad que espera de las mismas respuestas inmediatas a sus demandas y necesidades.

Este es uno de los postulados planteados en la investigación doctoral mencionada en el resumen del presente artículo. El objetivo del mismo consistió en comprender la ligazón entre cultura y organización; para dilucidar el concepto de cultura en una organización que aprende como la universitaria.

La cultura como concepto evoluciona a lo organizacional y se entiende este como un sistema estructural de valores y creencias que configuran la organización de la cual, estratégicamente, deriva a una serie de normas y pautas con las que los individuos se sienten identificados; la misma que se espera sea una fortaleza de las organizaciones universitarias, para apoyar los procesos y estrategias que se promuevan, hacerle frente a los diversos problemas propios de las complejidades de los distintos contextos en los que actúa o las disfuncionalidades de los sistemas organizacionales necesarios para establecer patrones de pensamiento y acción que podrían ayudar a contrarrestar las problemáticas y sus impactos dentro de la organización y fuera de ella.

De igual manera, se intenta una aproximación al concepto de organización y la evolución que ésta ha tenido a partir de la segunda mitad del siglo pasado con autores, la mayoría de ellos europeos y norteamericanos, concluyendo que la misma se inserta dentro de lo que Smircich (citado en Douglas 1978) y Bourdieu (1987) llamaran cultura y cuerpo en sentido antropológico y sociológico.

La metodología utilizada fue de tipo reflexivo aplicando el método de revisión bibliográfica; se concluye que el aprendizaje y la intervención a las distintas disfuncionalidades de una organización universitaria es más exitoso cuando desde adentro analiza su propia realidad cultural organizacional, con una actitud abierta a la crítica, a lo nuevo y al cambio, sin esperar que las condiciones externas promuevan dichos cambios.

## Marco teórico

### Una aproximación al concepto de cultura

A partir del aporte realizado, entre otras disciplinas, por las ciencias sociales; dentro de las varias acepciones que de la palabra cultura se conocen, el diccionario de la RAE la define como: “conjunto de conocimientos que permite a alguien desarrollar su juicio crítico; o como el conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en un época, grupo social, etc.” (RAE, 2018). Esta definición, aunque general, permite desentrañar desde la epistemología lo trascendente del concepto para empezar a hacer una “*Arqueología del Saber*”, como titulara (Foucault, 1979) su obra, en el que propone un método analítico de los sistemas de pensamiento y conocimiento que dice él están regidos por reglas que operan en la conciencia de los individuos que definen un sistema de posibilidades conceptuales que van a determinar los límites del pensamiento en un contexto y en una época determinada.

Con el proceso evolutivo del hombre como animal que piensa (*homo sapiens*), el desarrollo del lenguaje que empieza a desarrollarse en él, va trayendo como consecuencia la elaboración de lo que más tarde va a conocerse como “concepto” producto del nombre que empieza a asignarle a cada cosa que es capaz de describir y nombrar; de ahí que Lévi-Strauss en su texto “Introducción a la obra de Marcel Mauss”, afirmara que: “la cultura puede considerarse como un conjunto de sistemas simbólicos que tienen situado en primer término el lenguaje” Lévi-Strauss, (1971); el concepto es entonces la materialización de lo observado en la realidad que lo circunda; lo real o físico y, lo social o inmaterial, que es producto del proceso relacional de los individuos que empiezan a tener patrones de identificación comunes alrededor de un sistema de creencias y expresiones totémicas; expresiones del ancestral e instintivo gregarismo, concepto analizado más ampliamente por el padre del psicoanálisis Freud (1985) en su texto “Psicología de las masas”.

En igual sentido, además del concepto de cultura, aparece el de cuerpo en los términos y en el contexto que se trae; que no es aquello natural que solemos identificar como lo meramente físico. El cuerpo en términos sociológicos, es una noción construida culturalmente; en palabras de Mauss (1979), es “*una imagen de la sociedad*”; el cuerpo, según Smircich (citado en Douglas 1978), no puede ser considerado solamente como una dimensión natural, sino que es necesario verlo y analizarlo como la dimensión social que está inserta en él; la cultura tiene su expresión entonces a través del cuerpo, ya que la sociedad actúa en el cuerpo, conformando lo que se conoce como técnica corporal, la misma que permite el desarrollo del concepto que Bourdieu (1987) llamara “*Hábitus*”, pues para éste, lo corporal está ligado a algo que también denomina “*Hábitus de clase*” que se circunscriben entre otros, a la familia, la escuela como agentes socializados primarios, y luego la iglesia como institución religiosa, agente socializador secundario,

entre otros; conocidos también como aparatos ideológicos de Estado.

Bourdieu (1987) en su texto “Lenguaje y poder simbólico”, hace una aportación al concepto de cultura desde la antropología y la sociología bastante singular, producto de sus investigaciones en Argelia, basadas en observaciones prácticas de comunidades campesinas de sus formas de ser y comportarse. Introduce los conceptos de *Hábitus* y *hexis* corporales, pero no se queda en ello sino que propone una clasificación de un fenómeno social que Van Gennep (2013) había denominado como “*rito de paso*”, consistente en la “*fases del ritual*”, y que Bourdieu empieza a llamar como ritos de consagración, legitimación o de institución.

Clifford Geertz desarrolla un concepto de cultura esencialmente semiótico; entendiendo a esta como “la ciencia que estudia los diferentes sistemas de signos que permiten la comunicación entre individuos, sus modos de producción, de funcionamiento y de recepción” Geertz. (2000); se apoya así mismo en Max Weber quien decía que “el hombre es un animal inserto en tramas de significación que él mismo ha tejido”. (Weber, 1992); del mismo modo, sostiene, que cuando la conducta humana es vista como una acción simbólica, pierde sentido la cuestión de saber si la cultura es una conducta estructurada o una estructura de la mente, o las dos cosas mezcladas; por lo que se debe preguntar es por su sentido y su valor, si es mofa o desafío, ironía o cólera, esnobismo u orgullo; lo que se expresa a través de su aparición y por su intermedio; la cultura está situada en el entendimiento, en el corazón de los hombres.

### La organización y su evolución

*De igual manera, partiendo de la definición que proporciona la RAE (2018), organización es la “Asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines”. La especie humana, en su afán por satisfacer*

*las necesidades sociales y naturales a las que se enfrenta, ha logrado ser la propia autora del cambio social; el hombre ha sido el promotor de diferentes técnicas, conocimientos, valores, culturas y sociedades, en cuyo proceso se destaca; por ejemplo, la revolución industrial y, claramente, así mismo, nacieron las organizaciones: como obras humanas llamadas a ayudar en la satisfacción de diferentes necesidades (Londoño, 1987).*

La cultura y el cuerpo conforman juntas el concepto moderno de organización, un nuevo simbolismo desarrollado más científicamente a partir de la segunda mitad del siglo pasado, cuando distintos autores, la mayoría de ellos europeos y norteamericanos, empiezan a aportar importante literatura sobre el tema, coincidiendo en afirmar que los seres humanos nacemos en organizaciones, somos educados por ellas, la mayor parte de nuestra vida la pasamos trabajando para ellas y, en ellas morimos. Las organizaciones como creación social que son, tienen resultados tanto positivos como negativos para los individuos, la sociedad y las organizaciones mismas. (Hall, 1996).

Las organizaciones son personas naturales (morales) o jurídicas que se van ajustando a los cambios sociales y culturales dotando a las mismas de un plus diferenciador. En palabras de la antropóloga mexicana María Eugenia Olavarría, en su ensayo “Simbolismo y Organización” dice: “las organizaciones son los sujetos; no son entes abstractos, son cultura en sí misma; la organización como tal sólo existe **EN y no AL LADO DE**” (Olavarría, 2007); es decir, es un ente con características propias, con aspectos conscientes e inconscientes desde el punto de vista simbólico.

Olavarría, pretende identificar los elementos claves, para adentrarse en el estudio de las organizaciones desde un punto de vista simbólico; dice que estas:

“Involucran aspectos conscientes e inconscientes, tradicionales e innovadores, científicos e intuitivos, ideológicos y socio técnicos; atravesados simultáneamente por varios ejes, uno instrumental orientado hacia la transformación efectiva del entorno y otro simbólico (razón mítica), entendida como una cualidad eminentemente expresiva o comunicativa; ambos son separables, pero a la observación empírica se muestran entremezclados y confusos”. (Olavarría, 2007).

Afirma que este recorrido se enfrenta a varios retos: el primero definir qué se entiende de manera general por una organización; el segundo, cuál es su dimensión simbólica, y el tercero realizar un *tour de force* (hazaña) para abordar el simbolismo con herramientas conceptuales y metodológicas en los ámbitos que constituyen expresiones de relaciones públicas y económicas en el contexto de las sociedades individualistas contemporáneas; se apoya en Linda Smircich cuando esta desarrolla la idea de cultura como metáfora, al asumir que la cultura no es algo que la organización tiene, sino algo que la organización es (Smircich, 1983).

De igual manera, sostiene que los cambios en términos generales en la vida de una organización, se expresan mediante lo que ella llama “pararituales” de paso, es decir de iniciación en el caso de la selección, capacitación e ingreso de personal; de muerte en el caso de un despido, o ceremonias de confirmación o conjuros en ciertos tipos de asambleas; sus imágenes o signos visuales, evocan mitos de origen (foto del padre fundador, socios, etc.), o su mismo origen como organización o su historia genealógica. Una estatua se equipara a un tótem, dice; una regla de operación, a un tabú; un curso de capacitación a un rito de iniciación. No es sencillo ubicar la dimensión simbólica de las organizaciones modernas, pues su dificultad radica en lo específico de la forma, en cómo se comunica, en el canal simbólico (conceptos abstractos como

excelencia, productividad, servicio, se expresan mediante imágenes tangibles como logos, espacios, uniformes, estatuas); en últimas estas categorías remiten a las nociones de jerarquía y poder.

El siglo XX es reconocido por la proliferación, consolidación, maduración y transformación de las organizaciones, las cuales, en la sociedad occidental, han tenido resultados contradictorios en relación a la función social que se espera de ellas (Londoño, 1987), puesto que no siempre han contribuido a satisfacer las necesidades de la sociedad, y mucho menos se han proyectado hacia el beneficio social, sino que su valor supremo ha girado en torno a la maximización de utilidades, y sus valores gerenciales exclusivamente económicos. Asimismo, las personas que se desempeñaban laboralmente en aquellas organizaciones eran consideradas como un elemento más de la maquinaria productiva, desconociendo principios y derechos humanos fundamentales.

No obstante, entre los años 1920 y 1965, muchas de las embrionarias organizaciones entendieron que el factor humano es el elemento clave de toda organización, y emprendieron un proceso de administración sistémica, en el que los valores gerenciales se enfocaron hacia una administración más integral; otorgándole al hombre la dignidad y el respeto merecidos, que de manera definitiva, a partir de 1965, dieron como resultado que los valores organizacionales se centraran en la calidad de vida, articulados a los intereses económicos que habría de beneficiar a las personas, las organizaciones mismas y la sociedad.

Si bien el anterior proceso se refiere a la sociedad occidental, Londoño (1987) considera que en Latinoamérica y, particularmente en Colombia, la situación de las organizaciones no ha estado exenta de dichas características, pues muchos de los gerentes de las organizaciones colombianas han actuado con base en valores económicos, y tan solo algunas valiosas excep-

ciones, se han venido desempeñando con base en valores sociales y la calidad de vida de sus miembros, que es lo que debería caracterizar a las organizaciones modernas. Asimismo, dicho autor considera que las organizaciones en nuestra sociedad deben tener una misión de desarrollo que favorezca los intereses sociales, los seres humanos que hacen parte de ella y, por supuesto a la propia organización.

Sobre la contribución de las organizaciones en el desarrollo de los seres humanos, estas deben darle una dimensión integral a las personas con quienes de una u otra forma se relacionan, reconociendo al hombre como el elemento vital para la existencia y desarrollo de la organización; preocupándose por las necesidades de las personas y sus familias y demostrando interés por satisfacerlas; procurando mantener un buen clima organizacional que permita satisfacer necesidades sociales de pertenencia e importancia del individuo en los grupos; y, ofreciendo alternativas para la realización personal.

Vale anotar que, por excelentes recursos que tenga una organización (físicos, tecnológicos, económicos, etc.) si las personas no hacen lo que les corresponde de manera adecuada y con buena disposición, la organización no logrará su misión ni sus objetivos. Sólo en la medida en que el ser humano sea reconocido como el pilar de la organización, esta podrá tener óptimos desempeños y resultados.

Consideradas las características de desarrollo que debe tener en cuenta la organización en relación a la sociedad y los seres humanos que la conforman, estos son algunos aspectos clave para el desarrollo de la propia organización: la alta gerencia debe considerar los diferentes estudios de tipo técnico y social para nutrirse de estos y entender mejor su entorno y papel social; definiendo claramente su campo de acción para desempeñarse efectiva y eficazmente; conociendo a cabalidad sus diversas realidades, su misión, objetivos y las formas de alcanzarlos; y, siendo flexible en su estructura organizacional.

Para los individuos, las organizaciones son parte importante de su propia existencia, es debido a las organizaciones que las personas pueden establecer un estilo de vida “cómodo y agradable”, es aquí donde nacen los sueños, los proyectos de vida, en donde se desarrolla la identidad del sujeto, en donde se conforma una familia; casi que cualquier cosa que desee realizar el hombre está de manera directa involucrada la organización; lo dijeron Daft, Déry y Etzioni “La sociedad está conformada por organizaciones; los sujetos nacen, se desarrollan y mueren formando parte de ellas (Daft, 2007; Déry, 2004; Etzioni, 1986)”. Además, Parsons (1969) dice que las organizaciones son “Para poder alcanzar objetivos y metas importantes”; por consiguiente y según Montaña y Hall, las organizaciones sirven para “dar sentido a sus acciones (Montaña, 2000), o generar cambios duraderos (Hall, 1996)”. Dando por hecho que “casi cualquier cosa que podamos aprender acerca de las organizaciones nos ayudará a sobrevivir entre y dentro de ellas” (Perrow, 1984: 307).

Las organizaciones a su vez son influidas por los individuos y sus diferentes pensamientos institucionales; no todo lo que se fabrica es bueno y útil, la demanda es generada por una necesidad que nace del sujeto; es éste el que hace posible que una organización pueda existir con el fin de suplir esa necesidad; pero a la vez, es quién determina si lo creado por las organizaciones es lo que ellos realmente necesitan para satisfacer esa necesidad; es de esta manera, que las organizaciones se ven metidas en una complejidad institucional implícita en la personalidad de los agentes. Es aquí, en donde las estrategias son necesarias: una organización puede determinar si es posible suplir esa necesidad del sujeto por medio de una investigación de mercado, en donde se reúne información útil proporcionada de manera directa por los mismos individuos; los resultados de esta investigación, posibilitan la toma de decisiones de las organizaciones; además de eso, permite crear nuevos mercados para compradores con necesidades diferentes; logrando así, que las orga-

nizaciones permanezcan activas con el pasar de los años.

Hay que tener en cuenta que, no solo los individuos generan las necesidades; las organizaciones pueden crearlas y hacerlas indispensables para el vivir del ser humano, esto se conoce como “necesidad creada”, con el fin de incorporar en los individuos impulsos consumistas que favorezcan a las organizaciones, generando nuevos tipos de demandas y necesidades inútiles que satisfagan los deseos personales de cada agente. Ejemplo, la necesidad de comprar un nuevo teléfono celular cada cierto tiempo. Los humanos somos criaturas fácilmente influenciables, pensamos que tener lo mejor de lo mejor es sinónimo de estatus social, que nos hace diferentes del resto de los demás. Es debido a esto que las grandes organizaciones pueden aprovecharse con facilidad de la misma vulnerabilidad del ser humano, fabricando productos que para muchos son indispensables para sus vidas profesionales y para otros, solo un artilugio insertible que resalta el ego de quienes lo compran sin necesidad alguna.

No se puede olvidar el poder de las organizaciones y su influencia en nosotros; sin olvidar que, el Estado es una organización institucionalizada creada con el fin de controlar a los individuos que forman parte de la organización, los ciudadanos; a su vez, esas mismas reglas protegen al individuo cuando este compra o consume algún producto fabricado por las organizaciones industriales; esto quiere decir que las organizaciones están sujetas a ciertas normas y leyes creadas con el fin de proporcionar al sujeto, seguridad con los elementos que las mismas producen y lo que consumen los individuos en el mercado; esto en parte condiciona a las organizaciones, pero también las protegen de ellas mismas; las que cumplan las normas lograrán sostenerse y seguir creciendo con el paso del tiempo; es por eso que las organizaciones tratan y deben funcionar acorde a las disposiciones gubernamentales.

Las organizaciones no solo nacen con el fin de suplir una necesidad del mercado; existen con la única intención de solventar el estilo de vida de los individuos que son dueños y socios de la mismas; esto no quiere decir que sea una razón egoísta e hipócrita, a fin de cuentas el mundo se mueve por el dinero y la necesidad de generarlo; es así como las organizaciones, además de su principal objetivo (generar “riquezas” a sus propietarios), cumplen un papel importante para la economía de cada nación, generando empleo y bienestar a los individuos de menos recursos económicos, garantizando así, una mejor calidad de vida para estos, además de satisfacer las necesidades de los consumidores.

Lo anteriormente dicho sólo enfoca la mirada de la organización en un contexto externo, más no en lo interno. Una organización mirándola desde una perspectiva interna es aún más compleja; ¿En qué sentido?, de manera externa, una organización se ve afectada por el cambio constante de la oferta y la demanda, en las regulaciones gubernamentales y el mercado internacional; esto no quiere decir que una perspectiva externa de la organización es muy simple y poco importante, por el contrario, esas variables determinan el funcionamiento de la misma desde adentro; ¿esto qué quiere decir?, que una organización de manera interna se ve afectada según los elementos exógenos; se crean con el fin de garantizar un beneficio económico a sus propietarios; a su vez, en la generación de empleo para los contingentes de personas que lo necesitan, pero esto se debe a una necesidad en el mercado; cuando la necesidad es amplia (Ejemplo: la moda), existirá una enorme cantidad de organizaciones esperando coger un poquito del pastel que el mercado le permita; generando así alta competitividad y, es por esto que las organizaciones de manera interna buscan la mejor solución para ser las dominantes en un mercado lleno de leones hambrientos. Es así como se crean regulaciones dentro de las mismas, estilos de trabajos estandarizados y modelos de negocios muchas veces arcaicos que solo genera en los individuos malestar tanto

físico como emocional; y sobre todo, impide el desarrollo personal de los agentes y el posible crecimiento de las organizaciones; competir en un mundo globalizado en donde las grandes organizaciones crean las necesidades no es tarea fácil; es por ello que muchas organizaciones dejan de existir, porque no miraron de manera interna sus métodos productivos y se quedan en el modelo de negocio creado por las organizaciones llamadas modernas.

Una de las características de las organizaciones modernas es el miedo al cambio, las labores son muy especializadas y mantienen un esquema jerárquico en donde el que tiene el poder, es quién toma las decisiones y los individuos la ejecutan como si fueran robots obedeciendo un programa ya predefinido; existen también las organizaciones postmodernas, que no solo miran lo que el exterior les permiten ver; sino que ven más allá de lo que otros no llegan a ver (Ejemplo: Google); las organizaciones postmodernas sostienen una mentalidad en donde los sujetos son parte importante de la organización, los sistemas jerárquicos se mantienen, pero con la diferencia de que el dueño cuenta y confía en sus ayudantes, las áreas de trabajo están conformadas con personal idóneo y especializado; el individuo puede desarrollar sus capacidades mentales y crecer junto a la organización.

Los objetivos de una organización moderna y posmoderna son mantenerse y crecer en un mundo competitivo, pero no todas las organizaciones modernas tienen la capacidad de expandirse y llegar más lejos que el lugar de sus orígenes; el miedo de muchas organizaciones modernas es no tener la capacidad necesaria de competir con otras organizaciones que vienen de países diferentes; el terror los engulle como si fueran una pequeña mosca atrapada en la telaraña de una araña gigante deseosa de comer su nuevo festín. Ese mismo miedo se traslada al interior de la organización, afectado a todos sus integrantes, provocando bajos rendimientos y temores de posibles despidos o cierres totales de la organización; le temen al cambio y por no

cambiar dejan a un lado sus objetivos primordiales y se concentran en cumplir aquellos que si son capaces de alcanzar.

Por el contrario, las organizaciones modernas que logran expandirse, llevan al nuevo “mundo comercial” sus modelos de negocios arcaicos, esperanzados de que todo siga funcionando tal cual como lo hace en su lugar de origen; las organizaciones postmodernas al contrario, son ambiciosas y quieren tomar más participación en el mercado global, piensan en grande y transmiten esos deseos al interior de la organización, generando así, confianza y mayores oportunidades a cada uno de sus integrantes; es normal que las organizaciones postmodernas tengan miedo de encarar un mercado extranjero; pero eso solo es una motivación para hacer las cosas de la mejor manera; tomando siempre las medidas necesarias en conjunto para sostenerse en el nuevo mercado y, de lograrlo, establecer nuevos objetivos y las diferentes estrategias para alcanzarlos; pero aquellas organizaciones posmodernas que no logran esta meta internacional, no decaen; analizan las posibles razones del fracaso y toman decisiones importantes con el fin de no volver a repetir los mismos errores.

Sin importar el modelo de negocios utilizado por las organizaciones, es claro que la influencia de las mismas no es solo en la sociedad, sino a nivel personal; es insoslayable en los individuos. Es bien sabido que un individuo motivado, es mejor trabajador y generador de ideas creativas y potenciales en pos del beneficio colectivo de la organización; por el contrario, un trabajador carente de sentido de pertenencia, con una mentalidad limitada, solo genera inconformidad y mal ambiente dentro de la organización. Hay que dejar en claro que, una organización moderna, no es relativamente mala; debido a su cultura laboral hay individuos que se sienten más cómodos y seguros en este tipo de organizaciones, que en una organización ambiciosa y proactiva, en donde las responsabilidades son mayores.

No todos los seres humanos tienen la misma capacidad de adaptación y hay muchos que prefieren vivir solo con lo necesario y en un ambiente con menos responsabilidades; en un sistema de trabajo arcaico que ya están acostumbrados a ellos, con menos trabajo y metas limitadas al sólo vivir. Hay infinidad de individuos dentro de una organización y cada uno trabaja a un ritmo diferente que los otros y, es debido a esto que, muchas veces las organizaciones sienten que uno de sus mayores cuellos de botella puede ser el mismo personal o, por el contrario, al ser tan insípidos, son la mejor mano de obra, aquella que no reniega y hará lo que la organización ordene. Lo mismo pasará dentro de cualquier organización, sin importar su sector económico o sus ambiciones. En muchos casos, las organizaciones en su afán de competir, buscan lo más económico y lo que les sea más útil a corto plazo que aquello que sea más costoso, más especializado y cuyos beneficios sólo se verán a largo plazo.

### **La cultura organizacional y la organización universitaria**

En términos generales, la cultura es el proceso organizativo más importante desarrollado por el hombre; dicho concepto ha evolucionado a las organizaciones traduciéndose en lo que se ha venido en llamar *cultura organizacional* (CO), el mismo determina pautas de acción social y establece maneras específicas de sentir, pensar y actuar. La CO es entonces la objetivación de un clima organizacional con suficiente durabilidad en el tiempo.

El concepto moderno de clima organizacional, como antesala del contemporáneo de CO, se refiere a las expectativas y demandas que los integrantes de la organización tienen sobre ella y se pueden ir sorteando en el corto plazo de manera táctica, propiciando cambios instituyentes en la organización. Por su parte, la CO es el sistema estructural de valores y creencias que configuran la organización y, de la cual, estratégicamente, deriva a una serie de normas

y pautas con las que los individuos se sienten identificados.

Sabiendo que el entorno o contexto interno y externo es todo aquello dentro de lo cual se desempeña la organización y del cual deriva su aprendizaje, su papel en la CO es fundamental. La organización debe ir más allá de las respuestas adaptativas, puesto que si bien recibe afectación directa e indirecta de su respectivo entorno, el que cada vez se presenta más complejo y difuso, la organización también incide en éste, de manera tal, que su relación puede tornarse tensa, lo que la obliga a ser dinámica, dialógica y constructiva para que su proceso de aprendizaje guarde sintonía con las demandas de dichos contextos y se garantice su pervivencia.

Los valores, como parte integrante de la filosofía organizacional, demarcan son uno de los componentes clave de la CO, hacen referencia a las pautas de comportamiento, que casi siempre se expresan en la normatividad organizacional, pero también en asuntos no normativos explícitamente, sino que hace alusión a criterios éticos y morales de las personas, procesos y situaciones cotidianas que constituyen la vida interna de organizaciones.

El componente histórico de las organizaciones también juega papel importante dentro de las características de la CO, en tanto revela su proceso de constitución y consolidación, dando lugar a las circunstancias que dieron origen a la organización, sus héroes, mitos y otros aspectos simbólicos que se van interiorizando y se hacen esenciales en la vida organizacional y su futuro.

Ante estos componentes mencionados hasta el momento, hay que señalar que los individuos no permanecen inactivos, pues, como ya se mencionó anteriormente, son las personas quienes le dan sentido al contexto, los valores y el componente histórico, por ello, son sujetos activos que interactúan en diferentes niveles y construyen una red de significados que se entiende como cultura.

Ahora bien, el concepto de universidad como organización, la misma que con cerca de mil años de historia, configura hoy más que nunca, un espectro organizacional de incalculable valor social para la sociedad actual llamada de la información y del conocimiento, pues la misión que le asiste desde siempre, es la de ayudar en la transformación de las personas que pasen por sus aulas, para que sean luego éstas las promotoras del cambio que siempre han necesitado las sociedades. Es sabido y aceptado que la educación es considerada la mejor de las herramientas para propiciar los cambios sociales; hoy, en un contexto histórico signado por la complejidad y la incertidumbre, en el que la crisis del medio ambiente copa las agendas de las más importantes organizaciones multilaterales como la ONU, que en el año 2000 acordó unos objetivos del milenio (ODM) para el año 2015 y, a partir del 2016 unos nuevos y complementarios de los anteriores, llamados Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS) para su cumplimiento en el año 2030 por parte de los distintos países signatarios de dicha organización, más que nunca, las organizaciones universitarias deben ser las propiciadoras del futuro sostenible que con urgencia demanda el planeta hoy.

Por lo tanto, la CO es una construcción social con base en la interacción de los individuos entre sí, con el entorno y la misma organización, que se constituye como un elemento aglutinador para cumplir con los objetivos y fines establecidos (Belalcázar, 2012). En este sentido, la CO debe ser una fortaleza de las organizaciones universitarias, para apoyar los procesos y estrategias que se promuevan, hacerle frente a los distintos problemas (disfuncionalidades según los Sistemas Complejos Adaptativos- SCA) tan recurrentes en las organizaciones, incluidas las universitarias, debido a que permite establecer patrones de pensamiento y acción que podrían ayudar a contrarrestar la problemática y sus impactos. Por ello, en primera instancia, se debe estimular la presencia de un clima organizacional que proporcione condiciones favorables en la organización y trabajar para que dichas dis-

funcionalidades no sean tan graves en la organización universitaria.

Si bien las organizaciones universitarias se espera estén atentas a los cambios que ocurren en la sociedad y su entorno para que su vigencia no se vea amenazada, deben ser las propulsoras de cambios sociales que impacten directamente en el bienestar general. Más allá de la turbulencia, incertidumbre, complejidad e inestabilidad de los entornos y articulaciones con otras organizaciones y agentes sociales, la estructura interna debe ser sólida y contar con estrategias que le permita incentivar los cambios en las realidades sociales que desde su perspectiva considere diseñar e implementar (Bolívar, 2001).

En este sentido, las organizaciones universitarias son, en esencia, organizaciones que aprenden; aprenden de otras experiencias organizacionales, del pasado, del contexto y de sus propias reflexiones. Una organización que aprende crítica, reflexiva e innovadoramente con base en procesos investigativos, es un proyecto de acción cuya cultura debe basarse en la deliberación y colaboración entre los diversos factores y agentes externos e internos, sin excluir el disenso y conflicto, presentes y necesarios en todos los asuntos de la existencia humana.

Esta noción, a saber, organizaciones que aprenden, como argumento clave, ha de contar con una visión sistémica, en el que las mismas desarrollan la capacidad de autoevaluarse y recibir críticas constructivas, de trabajar en equipo y aprender y desaprender en el proceso; movilizándolo eficientemente la energía interna y externa de la organización a favor de sus objetivos sociales.

Así, de acuerdo con Antonio Bolívar, el impacto y la responsabilidad de asumir un aprendizaje continuo en la organización, recae directamente sobre las personas que la conforman, además:

Una organización aprende cuando, por haber optimizado el potencial for-

mativo de los procesos que tienen lugar en su seno, adquiere una función cualificadora para los que trabajan en ella, al tiempo que está atenta para responder a las demandas y cambios externos. En este sentido, institucionaliza la mejora (aprendizaje organizativo) como un proceso permanente, creciendo como organización (Bolívar, 2001: 2)

Considerando los hasta ahora planteamientos sobre organizaciones que aprenden, es necesario señalar que este proceso se desarrolla con un carácter intencional cuando establece objetivos, planificación y recursos para alcanzarlos, así como cuando se establecen las maneras de hacer seguimiento, control y evaluación a los procesos y a las acciones realizadas para determinado fin; por otra parte, respecto a los cambios de modelos mentales y comportamentales, todos los niveles de la organización, internos y externos, se verán comprometidos y auto transformados a medida que aprenden del contexto, de sus prácticas y de sus mismos errores.

En líneas anteriores se mencionó la importancia de que las organizaciones, en este proceso de aprendizaje, trabajen de manera articulada, y vale profundizarlo. No se trata de una acumulación de aprendizajes individuales, haciendo de la organización una entidad hermética y poco flexible, lo cual sería una contradicción para una organización universitaria, por lo tanto, en este proceso se debe estimular la conformación de redes de colaboración entre miembros, pues, “en ausencia de intercambio de experiencias e ideas, no ocurrirá” (Bolívar, 2001: 4).

Hoy día, algunos autores reafirman (Rodríguez & Guillén, 1992) que las presiones del entorno y del capitalismo continúan direccionando la misión de las organizaciones universitarias, haciendo que las profesiones se orienten hacia el mercado, la producción inescrupulosa de riqueza y con fuerte influencia política, económica e incluso religiosa, que de una u otra manera sesga su misión social; entonces surge

la pregunta, ¿en dónde queda y cuál es papel de la ética profesional y organizacional?; respuesta que un contexto de relativismo ético como el que se vive hoy día, la universidad está obligada a ofrecer a la sociedad como el referente ético y moral que siempre tendrá que ser como baluarte de la misma.

Se han presentado una serie de elementos y características sobre los conceptos de cultura y organización, que llevadas al contexto de las organizaciones universitarias, coadyuvan a argumentar la idea según la cual una disfuncionalidad institucional, cualquiera que ella sea, es un asunto que debe ser trabajado desde adentro de las organizaciones universitarias, analizando en primera instancia sus elementos culturales, sin esperar que las condiciones externas cambien, pero buscando su favorabilidad, pues como la expresa Antonio Bolívar:

En un momento en que la planificación y gestión racional de los procesos de cambio ha fracasado, se recurre a transformar las organizaciones por procesos de autodesarrollo, que tengan un grado de permanencia y no meramente episódicos. Por otra parte, ya no se puede ser insensible a las presiones del entorno, confiando en que los propios implicados determinen la posible mejora. Las condiciones inciertas, los entornos inestables y las presiones del medio, sin duda, están forzando a que las organizaciones tengan que aprender para afrontar los nuevos retos si no quieren someterse a las leyes de selección natural (Bolívar, 2001: 7).

Considerando aquellos planteamientos, trabajar en pro de estrategias o políticas que mejoren la organización, implica un permanente cambio organizacional y educativo, que promueva la capacidad proactiva y no reactiva de la organización universitaria, que trascienda las estructuras verticales y burocráticas, para hacerlas un poco más democráticas, participativas, flexibles, críticas, horizontales y humanas; organizaciones para

las cuales este proceso de aprendizaje no tiene término final y, que trastocan las dimensiones mentales y comportamentales. Organizaciones que aprenden, son pues, aquellas que desarrollan una actitud y una cultura abierta a la crítica, a lo nuevo, al aprendizaje, al cambio.

## Metodología

La metodología empleada se fundamentó en la investigación de corte cualitativo bajo el tipo de análisis documental aplicando el método de revisión bibliográfica de varios de los autores más reconocidos en el campo de las organizaciones y, los que han abordado de manera más específica el tema de la cultura desde la antropología. Es necesario señalar que en la investigación cualitativa, estos procesos no se planean en detalle y que se encuentran sujetos a las condiciones del contexto social donde se desarrolla; la dimensión dinámica de la investigación cualitativa, trata de identificar la naturaleza profunda de las realidades, su estructura y relaciones que se establecen, para cumplir las dos tareas básicas de toda investigación: recoger datos, categorizarlos e interpretarlos.

## Resultados

El signo de los tiempos actuales es la complejidad en todos los órdenes de la sociedad y, con ella, la disruptividad propiciada en gran parte por los desarrollos tecnológicos que no están permitiendo la construcción de paradigmas distintos al del cambio como constante inexorable del ser humano y de la sociedad; a partir de los conceptos de cultura y organización, se empieza a hablar de “cultura de la organización”, término que se introduce sistemáticamente en la literatura organizacional con autores como Alvesson y Sveningsson (2016) a finales de la década de 1970 y principios de los 80; en ese orden de ideas, el nuevo concepto de cultura organizacional se empezó a percibir como el elemento más importante en el éxito de la organización contemporánea y por ende de la organización universitaria.

Esta visión exagerada del concepto de cultura organizacional desde entonces ha sido revisada sustancialmente; si bien hay acuerdo en que la cultura organizacional se ha convertido en un aspecto central detrás de una serie de temas propios de las organizaciones tales como el compromiso y la motivación, el establecimiento de prioridades y la asignación de recursos, la ventaja competitiva y el cambio organizacional, la cultura organizacional puede facilitar u obstaculizar la posibilidad de implementar la estrategia de llevar a cabo los cambios requeridos para que el proceso de aprendizaje de una organización cuando este no se desarrolla de manera intencionada.

Finalmente, en la gestión del cambio, ha de considerarse lo planteado por Serna (2007) que dice: “el alineamiento interno requiere en primer lugar, una estrategia de gestión del cambio bien definida y diseñada. Romper viejos esquemas centrados en la rigidez es, hoy, uno de los desafíos que deben enfrentar las organizaciones universitarias si desean superar los retos y alcanzar éxitos en su gestión individual y organizacional. El cambio se debe asumir con entereza buscando afanosamente aprovechar cada instante para auto orientarnos y para aprender a guiar nuestra propia conducta. Las personas son el punto de partida para el cambio. Prepararse para abrazarlo implica ser conscientes de que el cambio es una realidad y comprender que cambiar impone sacrificios. Por ello, cambiar significa ser capaces de aceptar el reto de generar la diferencia” (p.142).

## Conclusiones

Abordado, para un análisis reflexivo el concepto de cultura desde la antropología y la sociología a partir de los aportes ofrecidos por varios de los más representativos autores de mediados del siglo pasado especialmente europeos y norteamericanos como Douglas, M; Bourdieu, P; Foucault, M; Geertz, C; Lévi-Strauss, C; Déry, R; Mauss, M; Smircich, L y latinoamericanos como Belalcázar, S; Montaña, L. y Olavarría,

M; y como el mismo se asume desde las organizaciones especialmente las universitarias, se logra comprender mucho mejor el proceso transformador que éstas deben asumir hacia una nueva cultura del cambio organizacional, rol que deben desempeñar si pretenden pervivir en la sociedad contemporánea signada por la irrupción de las TIC y con ellas, la información y el conocimiento, que las enfrenta a procesos de incertidumbre y disrupción cada vez más inmediatos y complejos.

Bolívar (2001) sostiene que las organizaciones universitarias están obligadas a estar atentas a los cambios que ocurren en la sociedad y su entorno para que sean las propulsoras de los mismos para lograr las transformaciones sociales que impacten directamente en el bienestar general; un aprendizaje intencionado en la organización universitaria debe ser producto de una sólida estructura interna que le permita implementar una cultura del cambio para desarrollar las estrategias y propiciar los cambios en las realidades sociales que desde su misión y visión considere diseñar e implementar.

Asumiendo que la cultura es organización y que un concepto clave de la cultura hoy es el cambio, a las organizaciones universitarias hoy más que nunca les asiste el deber de hacer del aprendizaje organizacional un proceso intencionado o implícito y, no natural como ha sido la constante en las distintas organizaciones; cuando el proceso es intencional involucra a todos los actores tanto internos como externos permitiendo su involucramiento en el cumplimiento de una visión compartida.

El artículo no pretende agotar la reflexión y la investigación sobre las dos categorías más relevantes analizadas (cultura y organización), es un campo que empieza a llamar la atención desde los estudios organizacionales por los desacomodos constantes a los que se están viendo enfrentadas las llamadas organizaciones postmodernas sumidas en la obligación de asumir el cambio como la constante que no pierde vi-

gencia, entendiendo a este como una definición más de cultura.

Hacia adelante las organizaciones tendrán que prestar especial atención a la forma como están asumiendo el cambio desde sus estructuras internas a través de verdaderos procesos de autoevaluación que obligue a todos los involu-

crados en primera instancia en el conocimiento de su filosofía institucional, clave para entender, internalizar y desarrollar los demás procesos organizativos; de ahí se deben derivar muchas líneas de investigación que permitan a las organizaciones universitarias seguir siendo la luz de una sociedad cada vez más compleja, diversa y avocada a grandes disrupciones sociales.

## Referencias bibliográficas

- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2016). *Changing organizational culture: cultural change work in progress*. New York: Routledge
- Belalcázar, S. (enero-junio de 2012). Cultura organizacional. *Dialnet*, 12 (1), 41-51.
- Bolívar, A. (2001). *Los centros educativos como organizaciones que aprenden: una mirada crítica*. Obtenido de Contexto educativo: revista digital de investigación y nuevas tecnologías: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=830805>
- Bourdieu, P. (1987). Lenguaje y poder simbólico, *Cosas dichas*. Barcelona, Gedisa, págs. 127-142
- Daft, R. (2007). *Teoría y Diseño organizacional. 9a ed.* México DF, México: Cengage Learning Editores.
- Déry, R. (2004). El homo Administrativus y su doble en busca del saber. *Ad Minister N° 5, jul-dic.* , 86-125.
- Douglas, M. (1978). Símbolos naturales. Exploraciones en cosmología. Versión española de Carmen Criado. Alianza Editorial. Madrid. 89-107
- Etzioni, A. (1986). *Organizaciones modernas*. México DF, México: UTEHA
- Foucault, M. (1979). La arqueología del saber. Ed. Siglo XXI. México.
- Freud, S (1985). *Psicología de las masas*. Ed. Linotipo. Bogotá- Colombia
- Geertz, C. (2000). “Descripción densa: hacia una teoría interpretativa de la cultura”, *La interpretación de las culturas*, Barcelona, Gedisa, pp. 17-40
- Hall, R. (1996). Organizaciones, estructuras, procesos y resultados. Prentice Hall, New Jersey, Págs. 1-49 (capítulos 1 y 2).
- Lévi-Strauss, C. (1971). “Introducción a la obra de Marcel Mauss” en *Sociología y Antropología*, Madrid, Tecnos.
- Londoño, H. (1987). La misión de las organizaciones. *Cuadernos de administración*, 1-13.
- Mauss, M. (1979). Técnicas y movimientos corporales. *Sociología y antropología*, 2.
- Montaño, L. (2000). La transferencia de modelos organizacionales, una propuesta analítica. El ejemplo de la Administración de la calidad. *Administración y organizaciones*, 3 (5), 9-23.
- Olavarría, M. (2007). *Simbolismo y organización*, pdf, 14 p
- Parsons, T. (1969). *La sociología norteamericana contemporánea*. Buenos Aires: Paidós.
- Perrow, C. (1984). La historia del zoológico o la vida en el arenal organizativo. In G. Salaman, & K. Thompson, *Control e Ideología en las organizaciones* (pp. 293-314). México: Fondo de Cultura Económica.

- RAE, (2018). Diccionario de la Real Academia Española de la lengua. <http://dle.rae.es/srv/fetch?id=BetrEjX>.
- RAE, (2018). Diccionario de la Real Academia Española de la lengua. <http://dle.rae.es/srv/search?m=30&w=organizaci%C3%B3n>.
- Rodríguez, J., & Guillén, M. (1992). Organizaciones y profesiones en la sociedad contemporánea. *Revista española de investigaciones sociológicas* (Reis), 9-18.
- Serna, H. (2007). Gestión del cambio. En H. Serna, *Alineamiento y ritmo organizacional: mercadeo interno* (pág. 116). Bogotá: 3R Editores.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative science quarterly*, 339-358.
- Van Gennep, A. (2013). *The rites of passage*. Routledge.
- Weber, M (1992). Economía y sociedad. Fondo de Cultura Económica, México. Págs. 696-752.
- Van Gennep, A. (2013). *The rites of passage*. Routledge.