

# ***La cultura organizacional como factor de sostenibilidad de una red universitaria de articulación ante problemas complejos en contextos de incertidumbre***

EQUIPO COMYPE ITESO:

PAZ CECILIA MICHEL ESTRADA

ADRIANA TIBURCIO SILVER

CARLOS REYNOSO NÚÑEZ

JUAN ANTONIO ORTIZ VALDÉS

GUILLERMO PÉREZ ESPARZA

## ***Resumen***

*En el presente texto, se expone una reflexión en torno a la propuesta organizativa de articulación universitaria para encontrar nuevos cauces de colaboración e incidencia, ante la compleja problemática que enfrentamos hoy en nuestra sociedad. En el ITESO, se ha operado un modelo piloto denominado nodos articuladores, cuyos aportes y retos han permitido impulsar experiencias concretas en líneas de acción ante problemas sociales y ambientales —como el agua y los migrantes—, pero también ha aportado reflexiones que requieren una teorización más a fondo. Con este fin, a modo de un primer acercamiento conceptual, se retoman los constructos de cultura organizacional, liderazgo, estructura y cambio como elementos medulares en todo el proceso de formación del nodo y algunas claves para la sostenibilidad de su acción en un contexto de incertidumbre. Estos constructos son elementos inherentes en los procesos de formulación, no solo de los propósitos, la formulación de objetivos y las estrategias de un nodo en particular para incidir ante problemas sociales sino que también son parte de los procesos de formulación de políticas y gestión institucional de la universidad misma, como procesos dinámicos, complejos en sí mismos y multidimensionales. resolución.*

## ***Palabras clave***

*Nodos articuladores, problemática social, cultura organizacional, complejidad, acción universitaria.*

## ***Abstract***

*This text offers a reflection on the organizational proposal for intra-university collaboration aimed at finding new channels for collaboration and social impact, as a way to deal with the complex scenario that we face in today's society. ITESO has operated a pilot model called thematic hubs, which has made contributions and met challenges in promoting concrete experiences and lines of action for dealing with social and environmental issues —such as water and migrants. It has also generated reflections that call for more substantial theorization. With this purpose in mind, we attempt a first conceptual approach by revisiting the constructs of organizational culture, leadership, structure and change as core elements in the overall process of forming the hub and as keys for the sustainability of its initiatives in a context of uncertainty. These constructs are essential elements not only in processes of formulating the purposes, objectives and strategies of a particular hub, aimed at generating an impact on social problems; they are*

*also part of the processes of formulating the policies and institutional management of the university itself, as dynamic, multidimensional processes that are complex in and of themselves.*

**Keywords**

*Thematic hubs, social issues, organizational culture, complexity, university action.*

## EL CONTEXTO EN NUESTRA SOCIEDAD Y LA INTERPELACIÓN A LA UNIVERSIDAD

En la actualidad, es manifiesto en nuestra sociedad un conjunto de problemas que cuestiona la viabilidad de un proyecto de sociedad equitativa y justa que garantice los derechos humanos de los ciudadanos. Esta situación nos refiere a diferentes dimensiones, como la económica y las derivadas de la desigualdad social, agudizadas tras la pandemia, según lo expone el informe del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2021), que toma como base Maritza Pérez (2021):

México se posicionó como uno de los países de América Latina con mayor desigualdad en la región, ello debido a que sólo 10% de la población concentra 59% de los ingresos del país, mientras que 1% agrupa 29% de los ingresos. Además, el PNUD también señaló que actualmente, 70% de la población en México cree que el país está gobernado en beneficio de los intereses de unos pocos y no por el bien de todos.

A lo anterior se suman crisis de inseguridad y política, impunidad, corrupción, falta de legitimidad y credibilidad de las instituciones públicas, entre otras manifestaciones. Este concepto, llamado *crisis civilizatoria* (Alcalá, Feo, Quintana, Rodrigues & Saavedra, 2020), alude a un cuestionamiento a los actuales modelos de producción y consumo, financieros y laborales, que se consideran ya insostenibles dado que han generado una crisis ambiental por la afectación a los ecosistemas y la biodiversidad, que se expresa en aspectos como el cambio climático. Un análisis sobre los elementos que han generado esta situación tan compleja lo presenta Enrique Luengo, retomando los aportes de Edgar Morin, quien menciona como causas:

a) la mundialidad, entendida como la dialógica de las interacciones determinantes de los acontecimientos particulares y de la coyuntura total, lo que permite afirmar que la resultante no se explica solamente debido al “mercado mundial”, sino a la propia “mundialidad” que es forma moderna de destino; b) el desarrollo tecnoeconómico, entendido como el trabajo sobre las cosas, que acompañó los cambios sociales del siglo XX aun con sus discontinuidades y regresiones; c) los conflictos de dominación y emancipación, que implican las múltiples formas de relación entre los seres humanos como opresión, lucha, compromisos, colaboraciones, emancipaciones, etc., y d) un último proceso que es la dialógica entre lo real y lo imaginario, lo cual concierne a las relaciones entre los individuos y grupos, tanto en lo que se refiere a su “vida afectiva concreta (amores, odios, muerte) como a las ideologías (que son verdaderos delirios a la vez que herramientas para captar el mundo)” (2004, p.2).

Nuestra universidad es interpelada directamente por esta situación en la sociedad en la que se encuentra y actúa: surgen cuestionamientos y reflexiones sobre la forma en que se rela-

ciona con ella y la pertinencia de sus aportes, y se le demandan respuestas cada vez definidas y comprometidas con el cambio. La manera de operar las funciones sustantivas de las instituciones de educación superior (IES), la docencia, la investigación y la vinculación, se debe repensar y transformar en nuevas formas de conceptualización y actuación, más articuladas entre sí, a fin de que se puedan construir nuevas propuestas ante la problemática y generar un conocimiento más pertinente, que ofrezca alternativas de solución tanto para el entorno ambiental como para nuestra sociedad.

Así pues, la apremiante situación que presenta nuestro contexto demanda una respuesta que incida en su transformación. Para ello, la acción universitaria requiere una comprensión de las dinámicas sociales y ambientales en su complejidad, desde una perspectiva integral, lo que lleva al cuestionamiento tanto de los paradigmas desde los cuales se genera el conocimiento, como de la forma en que se construye y compromete en el diseño de alternativas de actuación viables para el cambio y la solución de las diversas problemáticas.

La visión de las alternativas y la participación en acciones para implementarlas implica reconocer que la universidad misma, en tanto institución, es parte del sistema social y que necesita nuevas formas de diálogo y colaboración en las diferentes dinámicas de relación en que participa, además de abrirse a otros saberes para la generación de un conocimiento pertinente, nuevos modos de organización para lograr una interacción con otros para una incidencia con una perspectiva más estratégica. Sigue siendo vigente el hecho de que las universidades:

pueden contribuir a estrechar la comunicación de los conocimientos, a enriquecer el diálogo entre los pueblos y entre las culturas y a hermanarse para comprender y buscar alternativas a los problemas del desarrollo y de la aldea mundial en un contexto de pluralismo y diversidad cultural (Luengo, 2004, p.7).

La relevancia de la acción universitaria en la “producción de conocimiento pertinente que incida en la solución de problemas complejos” (López, 2021, p.167) involucra la apertura a distintas maneras de saber (interdisciplinariedad), organizativas y de relación de la misma universidad, tanto dentro como hacia otras instituciones y agentes sociales. La propuesta del modelo de una nueva forma de organización universitaria, denominada “nodos articuladores”, justamente se plantea para articular los esfuerzos universitarios en la producción del conocimiento pertinente y plantear proyectos que incidan en la construcción de alternativas a la compleja problemática de la que hemos hablado. En el presente capítulo, se aborda el tema, también complejo, de la cultura organizacional como un elemento fundamental en la conformación, estructuración y dinámica de los nodos articuladores en los trabajos de generación de conocimiento e incidencia social.

## NUEVAS FÓRMULAS ORGANIZATIVAS COMO ALTERNATIVAS A LA ACCIÓN UNIVERSITARIA

Los nodos articuladores son formas organizativas que aglutinan a personas adjuntas a diferentes instancias, equipos o instituciones, que van generando estructuras de colaboración para la búsqueda de alternativas ante problemas complejos. En la universidad, los nodos se constituyen como estructuras flexibles que buscan enlazar las funciones universitarias a fin de “generar alternativas de investigación-docencia-incidencia” (López, 2021, p.174)

para la comprensión de una problemática, la generación de conocimiento y la construcción e implementación de proyectos para crear soluciones. En su concepción y operación de la experiencia piloto, se explicita que se trata de organizaciones flexibles, interinstitucionales e intersectoriales que enlazan personas y recursos.

En primera instancia, los nodos surgen de un conjunto de personas interesadas en aportar soluciones a una problemática compleja. El grupo, en un inicio, comparte su visión sobre el conjunto de problemas, sus intereses y su disposición para establecer alianzas y colaboraciones con otros para construir alternativas de solución. En la medida en que se van tomando acuerdos y decisiones sobre las acciones y alianzas, entre otros elementos, se va generando una cultura particular y puede llegar a conformarse un equipo. Entendemos como equipo a un conjunto de personas con habilidades complementarias que comparten un propósito, objetivos y un marco de referencia común (Katzenbach & Smith, 2000, en Uribe, Molina, Contreras, Barbosa & Espinosa, 2013, p.58). La transición de un grupo de trabajo a un equipo implica la construcción compartida de un marco de referencia, un propósito, los objetivos y las metas, el compromiso y la responsabilidad mutua, la confianza y la disposición para aportar y complementar los propios conocimientos y las habilidades junto a las de los otros integrantes.

Las diferencias entre grupo y equipo en un nodo tienen que ver con el cambio de: a) un liderazgo más fuerte en un grupo tradicional a uno compartido en un equipo; b) la responsabilidad personal a la corresponsabilidad; c) el propósito general de la institución al específico del equipo; d) la generación de productos de trabajo individuales al trabajo colectivo o cooperativo; e) las reuniones de acuerdos y revisión de tareas a la discusión abierta y dinámicas activas de resolución de dilemas y problemas; y f) la evaluación de resultados individuales a la de los productos de trabajo colectivo (Uribe et al., 2013, p.60).

Ahora bien, en virtud de la complejidad de los problemas que aglutinan a los equipos en su propósito común de generar alternativas de solución, y ante el reto permanente que representa el hecho de actuar en la incertidumbre, y la exigencia que esto impone de adaptabilidad y cambios en sus dinámicas, es necesario que en los nodos articuladores se desarrollen características que se asemejan a las de los llamados *equipos de alto desempeño*. En el campo del estudio organizacional y el liderazgo se han sistematizado algunos rasgos en el desarrollo de los grupos:

- a) El cambio del mero intercambio de conocimientos de un grupo a la visión de proyecto en equipo y, de ahí, a una continua adecuación de la visión ante la incertidumbre del día a día.
- b) En el ámbito de las relaciones, el cambio va de aquellas individualistas a las colaborativas, en corresponsabilidad, solidaridad y apoyo (Valverde, Ayala, Pascua & Fandiño, 1989).
- c) En el campo de la comunicación, se pasa del mero intercambio de información a la apertura a conocer otras visiones y la generación de confianza, diálogo y aceptación.
- d) En cuanto al método de trabajo, en los grupos iniciales es definido por el directivo, luego se establece el intercambio y, finalmente, se asume de forma común en un proceso de innovación.
- e) Los equipos de alto desempeño llevan a cabo la toma de decisiones de forma consensual y flexible, dependiendo de la naturaleza de la decisión.

f) Por último, en lo que respecta a resolución de conflictos, se pasa de un esquema inicial jerárquico al uso de técnicas de diálogo, la confrontación y la anticipación a la par en el mismo proceso de trabajo y las relaciones (Gautier & Vervisch, 2002).

En los equipos de los nodos articuladores resulta relevante ir asumiendo un “crecimiento que implica características de flexibilidad, compromiso y alto nivel de adaptación a los cambios del entorno en el menor tiempo posible” (Uribe et al., 2013, p.62). En la medida en que se conforma el nodo en equipo de alto desempeño, se va generando un estilo de cultura de la organización, cohesión en la interdependencia y la autonomía, con lo que se forjan sinergias y especialización en sus integrantes, comunicación efectiva y motivación para construir alternativas de solución a la problemática planteada.

#### APORTES DESDE LAS EXPERIENCIAS Y REFLEXIONES SOBRE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

El concepto de cultura es un constructo complejo en sí mismo, por ser un intangible que se refiere a distintos aspectos que caracterizan y permiten operar y comunicarse a un grupo, un equipo o una organización de forma particular en su entorno. Desde una perspectiva amplia, Edgar Morin afirma:

La cultura está constituida por el conjunto de los saberes, saber-hacer, reglas, normas, interdicciones, estrategias, creencias, ideas, valores, mitos que se transmiten de generación en generación, se reproducen en cada individuo, controlan la existencia de la sociedad y mantienen la complejidad psicológica y social. No hay sociedad humana, arcaica o moderna que no tenga cultura, pero cada cultura es singular. Así, siempre hay la cultura en las culturas, **pero la cultura no existe sino a través de las culturas**<sup>1</sup> (1999, p.26).

El estudio de la cultura constituye una manera de hacer inteligible el proceso civilizatorio, la historia, tratando de “comprender que son posibles diversos modos de racionalidad, de comprensión y explicación” (Maldonado, 2020, p.25). Este proceso civilizatorio en la historia es atravesado por las estructuras organizativas que regulan o permiten tanto su perdurabilidad como la de la sociedad a la que pertenecen, si bien ante la dinámica de los entornos actuales, tanto en nuestra sociedad como en la naturaleza, se enfrentan fuertes turbulencias e inestabilidades, desequilibrios y crisis, en una dinámica de alta incertidumbre. En este contexto, ante un entorno tan complejo, se necesita entender cómo nuevas estructuras organizacionales requieren constituirse y operar, y cuál es su finalidad u orientación.

La importancia que ha adquirido el término para entender a un grupo y su accionar ha interesado de manera especial —aunque no exclusiva— tanto a las ciencias sociales como a las administrativas, si bien desde intereses y propósitos distintos. Para las ciencias sociales, interesan las formas como se configuran y perpetúan las relaciones entre las personas, los grupos, los valores, los significados y las normas que van configurando el comportamiento de sus integrantes y de la organización en su entorno. Por su parte, para las administrativas, la cultura interesa para entender el desempeño de una organización y los factores que inciden

1. Subrayado en el original.

en las tareas propias de su gestión. El concepto de cultura organizacional ha recibido, pues, el aporte de diferentes disciplinas, y su definición depende de la forma en que se conciba a la organización, la sociedad y las personas.

Al acercarnos al término de cultura organizacional, es importante considerar algunas perspectivas que han determinado la investigación y las teorías:

- a) Una primera línea la constituyen aquellos estudios que asumen una mirada antropológica, más atenta a los comportamientos y significados.
- b) Una segunda mirada considera a las organizaciones desde fuera, en su operación y desempeño, y constituye un paradigma más racionalista, en el cual la cultura busca ser controlada y gestionada en esquemas económicos de eficiencia y productividad. Este enfoque tomó una gran importancia en las teorías organizacionales ante las crisis que tuvieron lugar en el siglo XX, tanto políticas como económicas, el consecuente desarrollo de las estructuras institucionales y la nueva demanda por encontrar fórmulas de control que mantuvieran su estabilidad y permanencia.
- c) Un tercer enfoque considera una perspectiva más constructivista, donde se entiende a la cultura no como algo propio de la empresa sino como la forma en que interactúan los miembros de una organización y en la que esta se relaciona con su entorno. Desde esta perspectiva, se reconoce que la cultura se refleja en la calidad de vida de la organización y la estructura, los sistemas que establece y las estrategias.

Se han realizado un gran número de trabajos sobre la cultura organizacional: Arias-Sánchez (2019), González-Limas, Bastidas-Jurado, Figueroa-Chaves, Zambrano-Guerrero y Matabanchoy-Tulcán (2018) y Abu-Jarad, Yusof y Nikbin (2010), quienes abordan su estudio desde su definición. Destacan también Schein (1985), quien considera la adaptabilidad de la organización; Peters y Waterman (1982) abordan los valores compartidos; Davis (1985) y Lorsch (1985) refieren las creencias; y Lepark, Takeuchi, Erhardt y Colakoglu (2006) hablan de las normas y el comportamiento, por mencionar algunos de los más relevantes.

Entre las variables que han despertado más interés en los estudios sobre la cultura organizacional se encuentran las relacionadas al clima organizacional, la satisfacción en el trabajo, la productividad, el compromiso organizacional, la innovación, el cambio en las organizaciones y el liderazgo.

En un análisis sobre las diferentes definiciones, González-Limas y colaboradores (2018) identificaron cinco categorías principales sobre las que giran los estudios: los valores y las creencias organizacionales, la actitud organizacional, la identidad organizacional, la cultura empresarial, y el aprendizaje organizacional.

Entre los autores principales destaca Edgar H. Schein, quien define la cultura como:

Un patrón de supuestos básicos compartidos que el grupo aprende en la medida que resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna, que los ha trabajado lo suficiente para ser considerados como válido y, por lo tanto, dignos de ser enseñados a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas (1992, p.12).



A partir de Schein, se han desarrollado modelos para analizar la cultura en las organizaciones, como el de Denison y Mishra (1995), el cual considera que la identidad central de la organización está integrada por los valores, las creencias y el patrón de comportamientos. La participación y el involucramiento de sus miembros en la vida de la organización es la que determina su fortaleza y constituye uno de sus activos más importantes. En su modelo, Denison y Mishra identificaron cuatro características principales de la cultura: participación (involucramiento), coherencia (consistencia), adaptabilidad y misión. Las dos primeras implican la orientación interna, mientras que las dos últimas, la orientación externa. Al relacionar la participación y la adaptabilidad, se identifica la dimensión de la flexibilidad, en tanto que la de estabilidad resulta de la mezcla entre misión y consistencia.

El modelo de Cameron y Quinn (2006), por su parte, analiza seis dimensiones de la cultura organizacional que ofrecen un marco de presuposiciones básicas sobre las que opera la organización y los valores que la caracterizan. El marco de valores en competencia que sustenta el modelo relaciona los elementos que constituyen esas dimensiones, a saber: las características dominantes del lugar de trabajo, el liderazgo, la cohesión, el énfasis estratégico, los criterios de éxito y la gestión de colaboradores. La mezcla específica de estas seis dimensiones da lugar a cuatro tipos de cultura: clan, adhocracia, mercado y jerarquía. La congruencia entre la configuración de las dimensiones y los tipos de cultura permiten caracterizar la cultura organizacional de cara a las predominancias existentes de un tipo de prácticas culturales sobre otras. El marco de valores en competencia es un esquema categórico que también posibilita identificar la manera como las personas piensan, sus valores y suposiciones y cómo procesan información.

Desde otra perspectiva más filosófica y política, el acercamiento a la cultura organizacional es cuestionado desde el papel fijo y estático que constituye a las instituciones, y contrasta con el carácter más dinámico y flexible de las organizaciones. Carlos E. Maldonado (2021) afirma que las instituciones desempeñan más un papel autorreferencial, dado que “se definen a sí mismas en términos de Misión, Visión, Objetivos, Estrategia, Liderazgo, Himno, Bandera, entre otros artilugios” (p.81). En oposición, las organizaciones son consideradas capaces de lidiar con la complejidad del entorno, y Maldonado denomina organizaciones inteligentes a aquellas que *saben de complejidad*. La afirmación se sustenta en la concepción de las organizaciones no desde la perspectiva de la física, la mecánica, sino de la biología, como sistemas vivos que existen en nichos y sistemas ecológicos. La finalidad de las organizaciones complejas es la vida, tienen que orientarse a ella; una organización inteligente lo es en su capacidad de aprendizaje, la cual se concreta en su estructura organizacional, su topología.

En palabras de Maldonado (2021): “una organización es una forma sana de estructuración de procesos que sabe metabolizar y, por tanto, tiene una homeostasis que favorece el aprendizaje, la vida y la adaptación” (p.86). Desde esta perspectiva, se plantea una transición de la gestión administrativa, política y económica a una más organicista, propia de la sociedad del conocimiento y las redes. Una sociedad del conocimiento no existe por sí misma sino justo por las personas, los agentes que la componen y son los articuladores de las organizaciones.

Una última implicación de una organización compleja está en que su gestión debe poder saber de la vida y, por tanto, dirigir sus acciones, planes y su sentido en función del cuidado, el posibilitamiento y la dignificación de esta vida en su sentido más amplio. La sostenibilidad de una organización deriva en su mayor complejización.

## LOS RETOS DE LOS NODOS ARTICULADORES

Al integrarse un grupo de personas en un nodo, comparten el propósito de aportar soluciones a una problemática compleja. En la medida en que este va construyendo una visión colectiva sobre el problema y tomando acuerdos y decisiones sobre las acciones y alianzas, entre otros elementos, se va delineando una cultura particular, de manera que se puede llegar a conformar como un equipo. En la evolución que puede tener este equipo van ganando más aliados de distintos niveles e intereses, y todos ellos aportan sus visiones y quieren ver reflejados sus intereses en las definiciones que el equipo va generando para responder a la problemática social, así como en los resultados. Esta mezcla de visiones e intereses, de la forma de tomar decisiones y acciones, es lo que va configurando la identidad, el sentido de pertenencia, las relaciones y la comunicación. Todo ello va estructurando la organización y sus características organizacionales a fin de lograr flexibilidad y operar en un contexto de incertidumbre.

En este proceso de configuración y operación que lleva a los grupos a convertirse en equipos en los nodos articuladores, los principales retos que se deben afrontar, de manera que se aprenda a operar en ellos (dado que ni las organizaciones viven dinámicas lineales como tampoco las dinámicas complejas a las que se deben), son los siguientes:

### **La comprensión de la problemática compleja**

La dinámica del entorno y las crisis sistémicas que en él se desenvuelven exigen replantear cómo nos acercamos a tratar de entender esa realidad. La realidad fenoménica de la que formamos parte —y nuestra manera de concebirla, nuestra cosmovisión— determina la manera como nos relacionamos con ella. El primer elemento que entra en juego en la configuración de un nodo está relacionado con la naturaleza del problema y la forma en que todos los participantes van aportando sus visiones al respecto, desde sus principios y valores.

“No podemos resolver problemas pensando de la misma manera que cuando los creamos”, decía Einstein. Así, en una crítica al pensamiento analítico lineal, simplista y reduccionista que establece el método científico para estudiar los fenómenos de la realidad, Edgar Morin (2011) aportó el paradigma de la complejidad como un nuevo marco de pensamiento lógico y de análisis, desde una perspectiva relacional y de pensamiento de redes (Maldonado, 1999), y también como una nueva forma de contemplar la realidad y actuar en ella (Luengo, 2008). Para abordar problemas complejos se requiere un pensamiento complejo, y esto debe ser compartido por un equipo en un nodo que pretende generar alternativas e incidir en ellos. Edgar Morin afirma:

A primera vista, la complejidad es un tejido (*Complexus*: lo que está tejido en conjunto) de constituyentes heterogéneos inseparablemente asociados: presenta la paradoja de lo uno y lo múltiple. Al mirar con más atención, la complejidad es, efectivamente, el tejido de eventos, acciones, interacciones, retroacciones, determinaciones, azares, que constituyen nuestro mundo fenoménico. Así es que la complejidad se presenta con los rasgos inquietantes de lo enredado, de lo inextricable, del desorden, la ambigüedad, la incertidumbre (2011, p.28).



Es precisamente en las redes complejas que las constituyen, que operan en la impredecibilidad y en procesos no-lineales, donde los equipos de los nodos articuladores pretenden incidir en la formulación de alternativas de cambio. En este sentido, el primer reto consiste en que el equipo comparta un marco analítico para el conocimiento de los problemas complejos.

### **La construcción de un marco epistémico**

El proceso de estudio de los problemas complejos precisa construir y compartir un marco epistémico para su comprensión, un método que rompa el pensamiento de la simplicidad y el reduccionismo y que establezca su foco en la “lógica social de las situaciones-problema que requieren resolverse en su complejidad y no en la lógica interna del sistema de las disciplinas científicas” (Luengo, 2021, p.64). Para trabajar en esta línea, es necesario que el equipo ponga al centro el ámbito-problema complejo y desarrolle un método de trabajo interdisciplinar o transdisciplinar.<sup>2</sup> Realizar un trabajo de esta naturaleza demanda la apertura y el diálogo colectivo entre los diferentes actores, a fin de compartir sus visiones, supuestos, enfoques y teorías, pero centrados no en las discusiones teóricas sino en la comprensión del problema y la búsqueda o diseño de las alternativas para su solución (Luengo, 2012).

El pensamiento complejo solicita el reconocimiento de los elementos inherentes a la realidad y a las organizaciones, como la ambigüedad, el caos, la incertidumbre, las diferentes racionalidades e intereses y los juegos de poder. Para alcanzar la comprensión son necesarios procesos de diálogo entre diversas disciplinas. Un diálogo teórico y metodológico de carácter inter y transdisciplinar debe “desarrollar al mismo tiempo una teoría, una lógica, una epistemología que pueda resultarle conveniente al conocimiento del hombre” (Morin, 2011, p.39). Para realizarlo, es importante reconocer que habrá un alcance limitado, que siempre tendrá lugar el azar y la incertidumbre, y que no es posible tener un conocimiento total de las cosas.

### **La definición de una visión, propósito, valores y objetivos base para la definición de un proyecto**

Un proceso paralelo al aprendizaje del paradigma del pensamiento complejo y la construcción del marco epistémico sobre problemas complejos es el relativo a la configuración de la cultura del equipo, el diseño del proyecto y la planeación de actividades. La cultura de los equipos y las organizaciones se construye a través del diálogo, la composición colectiva del análisis, el establecimiento de acuerdos en los que tienen como sustrato —consciente e inconsciente— un conjunto de creencias, ideologías, lenguaje, rituales y mitos que se dinamizan a partir de la acción de los líderes. Esto conforma el enfoque sobre el que en un inicio se estudió la cultura organizacional (Pettigrew, 1979). Este concepto es importante, debido a que es un elemento clave en la constitución y la acción de un nodo articulador.

El establecimiento de acuerdos sobre la forma de entender una problemática compleja, en la construcción de posibles alternativas para incidir en su transformación, es un primer

2. Se entiende aquí la interdisciplina como “un proceder para integrar diversas aportaciones conceptuales y metodológicas en busca de ofrecer una respuesta a un objeto, proceso o problema [mientras que] la transdisciplina implica la intención de transformar la realidad ofreciendo alternativas u otras posibilidades de solución a nuestros problemas. Con esta intención, la transdisciplina exige la necesaria y urgente colaboración con otros saberes no disciplinares, es decir, con el saber hacer y conceptual de otros grupos sociales involucrados en la solución del problema” (Luengo, 2021, p.54).

paso que configura la identidad del equipo; implica la conciencia y el compromiso de participar en un proceso de diseño y acción, colaboración y diálogo. El tema de la identidad va de la mano con el de la finalidad del nodo articulador, con el propósito y los valores. El acuerdo de constituirse es lo que determina la existencia del equipo en tanto organización. La permanencia del grupo depende tanto de factores externos como internos, pero, para la integración de un equipo, es fundamental el establecimiento de un marco común y una finalidad compartida. El acuerdo de compartir un proyecto, el espacio y el trabajo va generando el compromiso de sus integrantes y la confianza, aspectos necesarios para la cohesión del equipo y la pertenencia (Wiesenfeld, Raghuram & Garud, 1998).

La relación entre los integrantes de un nodo articulador se caracteriza por la implicación entre ellos, mediada por un fenómeno referido en el ámbito de la psicología, la administración y las relaciones laborales como el “contrato psicológico”, que consiste en el compromiso que la persona establece con su equipo e influye en su comportamiento y sus actitudes. El contrato psicológico afecta de manera directa el desempeño y la satisfacción individual. Este tiene un carácter dinámico y se manifiesta en la influencia mutua y continua entre las expectativas del individuo y las acciones de la organización (Kolb & Davis, 1993). El sostenimiento del contrato psicológico es fundamentalmente relacional, más que normativo y, por lo tanto, para los líderes y los integrantes del equipo es necesario reafirmarlo y renovarlo conforme pasa el tiempo (Böhrt, Solares & Romero, 2014).

Al participar en la formulación de un proyecto y operarlo, los equipos van compartiendo los valores y el propósito. En el diseño del programa van estableciendo y compartiendo los objetivos y las actividades, entre las que se incluyen identificación de aliados, ejecución, implementación y medición de impacto y evaluación. Al interactuar los miembros del equipo, relacionarse y compartir objetivos, intereses, creencias, valores, prácticas y necesidades, se va desarrollando la cultura de la organización.

## Los dilemas y tensiones de las organizaciones

Una organización que se asuma y opere como un nodo articulador ante problemas complejos se enfrenta al gran reto de construir y cuidar una cultura organizacional que tenga presentes los dilemas y las tensiones que de manera recurrente se harán presentes, ya sea por los factores externos en que se desempeña, o los internos propios de la colaboración en equipo y su dirección. Algunos de estos dilemas son:

- a) Los provenientes de la diversidad de aliados y actores participantes en el nodo, que lleva a diferentes expectativas sobre la estructuración y el funcionamiento del nodo, la adaptación al comportamiento variable del nodo y su retroacción, la recursividad del sistema, etc. Todos estos elementos son muy importantes y piden atención a través de una comunicación adecuada, diálogo, establecimiento de acuerdos y ajuste de expectativas.
- b) El mantenimiento dinámico de la cultura y la solución de conflictos. Es fundamental, como ya se mencionó, mantener los acuerdos psicológicos, la confianza y el compromiso entre los integrantes del nodo y con los líderes, la apertura al conflicto, la confrontación y la toma de acuerdos. En última instancia, las personas son el soporte del nodo, quienes llevan adelante la acción en la incertidumbre, aportan la flexibilidad ante los ajustes al plan y aprenden de los errores.

c) Flexibilidad y ajuste son elementos cruciales en la complejización del nodo. La tensión entre la adaptación a las condiciones de un problema complejo en condiciones de incertidumbre exige una alta flexibilidad interna y la disposición a los cambios. En este punto, un elemento clave en las organizaciones y sus líderes es el pensamiento estratégico, entendido como la capacidad para leer los cambios en el entorno, establecer las prioridades y ajustar la estrategia que orienta las decisiones sobre los recursos y las acciones de la organización. Se trata de un proceso orgánico y permanente, no de momentos rígidos de planeación, como en las organizaciones tradicionales.

d) Hay tensiones permanentes en los nodos, como son los momentos de planeación en la búsqueda de una dirección y un orden para las acciones, la pretensión de establecer y mantener una estructura que permita la continuidad, el choque con las necesidades de cambio para adaptarse a los nuevos giros del contexto, y la tensión entre cómo responder a las problemáticas sociales y los intereses particulares de los aliados o de la misma institución. La necesidad del cambio y su pertinencia es exigida por la dinámica del entorno y el diálogo entre los distintos actores participantes en el nodo.

La manera de generar la cultura de la innovación, y otros niveles de aplicación de la cultura relacionados con procedimientos, procesos de adaptación, tecnología —sea blanda o dura—, constituye un metanivel. Debemos reflexionar en el metanivel de la innovación y pensar, ahí, en el papel del liderazgo o la existencia de distintos tipos de cultura: unas centradas en los líderes, otras en los equipos de trabajo, y sus posibles combinaciones. El otro nivel es donde la cultura se convierte en procesos, procedimientos, rutinas, y la tensión con el cambio.

#### PISTAS POR CONSIDERAR EN EL DESARROLLO DE UNA CULTURA DE ARTICULACIÓN UNIVERSITARIA SOSTENIBLE EN LA INCIDENCIA ANTE PROBLEMÁTICAS COMPLEJAS

La acción es el factor que permite la supervivencia de un nodo articulador: la dinámica del cambio constante, el intercambio de perspectivas y saberes, el pensamiento crítico de la complejidad y, como sistema vivo, la retroalimentación que reciba de sus miembros, sus interlocutores externos, sus interlocutores de las distintas áreas y programas y las autoridades de la universidad.

Uno de los grandes retos que enfrentan las organizaciones y los nodos, en tanto organizaciones en red, además de ir formando a sus participantes en los aspectos señalados, y configurar y mantener una cultura en constante dinamismo y cambio, a la par del seguimiento y retroalimentación, radica en aprovechar los recursos de las personas, el equipo, la institución y los aliados, a fin de generar una sinergia en la acción, el aprendizaje y la gestión del conocimiento.

En tanto organización compleja, un sistema abierto en interacción con un conjunto de elementos operando en la incertidumbre y en procesos no lineales, los nodos han de constituir una dinámica de gestión del conocimiento y la comunicación. La dirección de un nodo es crucial en tanto pueda estar atenta al entorno, la pertinencia de las acciones, la imagen y la cohesión del equipo en torno a los propósitos y valores.

Las características a promover en la organización tienen que ver, en conclusión, con mantener un constante aprendizaje, ser una organización inteligente y flexible, fomentar

una estructura molecular, autogestiva y proactiva, mantener las alianzas y el compromiso entre las partes, cuidar el compromiso con la sociedad y, en última instancia, con la vida.

El liderazgo para las organizaciones inteligentes debe ser democrático y concertador, alentador de iniciativas, del pensamiento crítico y la construcción de alternativas a los problemas complejos, y facilitador del cambio y el aprendizaje. Al mismo tiempo, los líderes deben estar atentos al diseño y cuidado de la estructura de la organización y a las modificaciones necesarias, el cuidado de sistemas, el uso de los recursos y la gestión de la información, la comunicación y las declaraciones formales que refieren identidad y pertenencia (símbolos y normas, entre otras).

En relación con la dirección que colabora con los liderazgos en una red articuladora de acción, el marco ha de ser también el de la complejidad. A diferencia de la dirección en las organizaciones tradicionales, donde permea el control, la búsqueda de estabilidad, el logro de resultados planeados, la eficiencia y la productividad, la dirección compleja de las organizaciones complejas tiene que ver con la impredecibilidad y la volatilidad en las dinámicas del entorno, el caos y la no-linealidad, con el propósito explícito de mantener una organización como sistema abierto, permeable y adaptativo, donde se propicien procesos colaborativos abiertos y no de pertenencia cerrada, y se acepte el reto de impulsar una inteligencia organizacional que permita adaptar metas, planes y objetivos a las diferentes circunstancias y tiempos (Maldonado, 2012). Lo deseable es que el nodo articulador tenga una dinámica de complejidad y la adaptación a estructuras complejas, lo que significa que:

La complejidad de un sistema se corresponde exactamente con los grados de libertad que exhibe o que permite el sistema. De esta forma, a mayores grados de libertad mayor complejidad; y aunque suene a eufemismo, a menores grados de libertad menor complejidad. Pues bien, quiero sostener la tesis según la cual la complejización de las organizaciones equivale exactamente a la ampliación de los grados de libertad de un sistema y, por consiguiente, que a mayor complejidad mayor vida, puesto que la vida es el fenómeno de máxima complejidad conocida (Maldonado, 1999, p.12).

En síntesis, el proceso de configuración de la cultura organizacional en un nodo universitario articulador para generar alternativas de solución a problemas complejos es un proceso teórico en desarrollo que requiere los aportes de las diferentes disciplinas, los aprendizajes en diferentes experiencias y, a través de ellos, del reconocimiento de la complejidad de la gestión de los nodos en tanto organizaciones y de su dirección compleja.

## REFERENCIAS

- Abu-Jarad, I.Y., Yusof, N.A. & Nikbin, D. (2010). A review paper on organizational culture and organizational performance. *International Journal of Business and Social Science*, 1(3), 27-47.
- Alcalá, P., Feo Istúriz, O., Quintana, J., Rodrigues, A.M. & Saavedra, F. (2020). *Crisis civilizatoria: impactos sobre la salud y la vida*. Buenos Aires: CLACSO. Recuperado de <https://www.clacso.org/crisis-civilizatoria-impactos-sobre-la-salud-y-la-vida/>
- Arias-Sánchez, S. (2019). Una revisión teórica y metodológica sobre el estudio de la cultura en las organizaciones laborales. *Universidad & Empresa*, 21(37), 263-291.

- Böhrt, R., Solares, L. & Romero, C. (2014). Evolución del contrato psicológico y el compromiso organizacional con la edad y la antigüedad. *Ajayu. Órgano de Difusión Científica del Departamento de Psicología ucbsp*, 12(1), 33-63. Recuperado de [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2077-21612014000100003&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2077-21612014000100003&lng=es&tlng=es)
- Cameron, K. & Quinn, R. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture. Based the competing values framework*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Davis, S.M. (1985). Culture is not just an internal affair. En R.H. Kilmann, M.J. Saxton & R. Serpa (Eds.), *Gaining control of the corporate culture* (pp. 137-147). San Francisco: Jossey-Bass.
- Denison, D.R. & Mishra, A.K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204-223.
- Gautier, B. & Vervisch, M.O. (2002). Equipos de alto rendimiento: ¿sueño o realidad? *Recursos2puntocero*. Recuperado de [https://recursos2puntocero.com/recursos/BOD/pdf/BOD\\_6oEQUIPOS\\_L\\_ARTICULO.pdf](https://recursos2puntocero.com/recursos/BOD/pdf/BOD_6oEQUIPOS_L_ARTICULO.pdf)
- González-Limas, W.R., Bastidas-Jurado, C.F., Figueroa-Chaves, H.A., Zambrano-Guerrero, C.A. & Matabanchoy-Tulcán, S.M. (2018). Revisión sistemática de las concepciones de cultura organizacional. *Universidad y Salud*, 20(2). <http://dx.doi.org/10.22267/rus.182002.123>
- Kolb, J. & Davis, S. (1993). Comportamiento Organizacional. *Anales de Psicología*, 2, 25-33.
- Lepak, D.P., Takeuchi, R., Erhardt, N.L. & Colakoglu, S. (2006). Emerging perspectives on the relationship between human resource management and performance. En R. Burke & C. Cooper, C. (Eds.), *The human resources revolution: Research and practice* (pp. 31-54). Oxford: Elsevier.
- López, M. (2021). *Los nodos articuladores: una propuesta organizacional para la generación de conocimiento pertinente y la búsqueda de solución a problemas complejos desde la universidad*. En H. Morales (Coord.), *Experiencias de vinculación universitaria desde la formación, la intervención social y la investigación* (colección Complexus. Saberes entretnejidos, vol.10). Tlaquepaque: ITESO.
- Lorsch, J.W. (1985). Strategic myopia: Culture as an invisible barrier to change. En R.H. Kilmann, M.J. Saxton & R. Serpa (Eds.), *Gaining control of the corporate culture* (pp. 84-102). San Francisco: Jossey-Bass.
- Luengo González, E. (2004). Desafíos universitarios ante la mundialización: entre la condición trágica y la ilusión esperanzadora. *REencuentro. Análisis de Problemas Universitarios*, 40, 1-9. Recuperado de [www.redalyc.org/articulo.oa?id=34004007](http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=34004007)
- Luengo González, E. (2008). La simplicidad del método científico y la complejidad de lo real. En R. Lanz & R. Reynoso (Coords.), *Ni una sola ciencia, ni una sola técnica, debate abierto sobre misión ciencia* (pp. 1-33, tomo 3). Caracas: Ministerio de Ciencia y Tecnología de Venezuela.
- Luengo González, E. (2012). Interdisciplina: criterios orientadores. En *Interdisciplina y transdisciplina: aportes desde la investigación y la intervención social universitaria*, (colección Complexus. Saberes entretnejidos, vol.2). Tlaquepaque: ITESO.
- Luengo González, E. (2021). Hacia la síntesis de conocimientos. Interdisciplina, transdisciplina y complejidad. *Espiral*, 28(80), 47-76. Recuperado de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1665-05652021000100047&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1665-05652021000100047&script=sci_arttext)
- Maldonado, C.E. (1999). Esbozo de una filosofía de la lógica de la complejidad. En C.E. Maldonado (Ed.), *Visiones sobre la complejidad* (pp. 9-27). Bogotá: Universidad El Bosque.

- Maldonado, C.E. (2012). La complejidad en la dirección de las organizaciones, hoy. En *Primer Encuentro Regional de Investigación en Estudios Sociales. Memorias de las ponencias* (pp. 1-11). Bogotá: Ascolfa-UMNG.
- Maldonado, C.E. (2020). *Pensar: lógicas no clásicas*. Bogotá, Universidad El Bosque. Recuperado de <https://repositorio.unbosque.edu.co/bitstream/handle/20.500.12495/3519/9789587391862.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Maldonado, C.E. (2021). Las organizaciones inteligentes son organizaciones que saben de complejidad. *Revista Ciencias de la Complejidad*, 2(1), 81-92.
- Morin, E. (1999). *Los siete saberes necesarios para la educación del futuro*. París/México: Unesco.
- Morin, E. (2011). *Introducción al pensamiento complejo*. Barcelona: Gedisa.
- Pérez, M. (2021, 22 de junio). México, entre los de mayor desigualdad en América Latina. *El Economista*. Recuperado de <https://www.economista.com.mx/politica/Mexico-entre-los-de-mayor-desigualdad-en-America-Latina-20210622-0161.html>
- Peters, T.J. & Waterman, R.H. (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best run companies*. Nueva York: Harper & Row.
- Pettigrew, M.A. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24, 570-581.
- PNUD (2021). *Informe Regional de Desarrollo Humano 2021. Atrapados: alta desigualdad y bajo crecimiento en América Latina y el Caribe*. Recuperado de [https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/undp-rblac-PNUD\\_IRDH-2021\\_ES.pdf](https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/undp-rblac-PNUD_IRDH-2021_ES.pdf)
- Schein, E. (1985). *La cultura organizacional y el liderazgo. Una visión dinámica*. Barcelona: Plaza y Janés.
- Schein, E. (1992). *Cultura organizacional y liderazgo*. Barcelona: Plaza y Janés.
- Uribe, A.F., Molina, J.M., Contreras, F., Barbosa, D. & Espinosa, J.C. (2013). Liderar equipos de alto desempeño: un gran reto para las organizaciones actuales. *Universidad & Empresa*, 15(25), 53-71. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/1872/187229746004.pdf>
- Valverde, L.A., Ayala, N., Pascua, M.R. & Fandiño, D. (1989). El trabajo en equipo y su operatividad. *Perspectiva Latinoamericana*. Recuperado de <http://www.ts.ucr.ac.cr/binarios/pela/pl-000381.pdf>
- Wiesenfeld, B.M., Raghuram, S. & Garud, R. (1998). Communication patterns as determinants of organizational identification in a virtual organization. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 3(4).