



*Asesorías y Tutorías para la Investigación Científica en la Educación Puig-Salabarría S.C.
José María Pino Suárez 400-2 esq a Lerdo de Tejada. Toluca, Estado de México. 7223898479*

RFC: ATI120618V12

Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores.

<http://www.dilemascontemporaneoseduccionpoliticaivalores.com/>

ISSN: 2007 – 7890.

Año: V Número: 2 Artículo no.45 Período: Octubre, 2017 – Enero 2018.

TÍTULO: De la política a la academia: La Cultura Organizacional en la Universidad Autónoma de Guerrero.

AUTOR:

1. Máster. Jorge Luís Yopan Fajardo.

RESUMEN: Se analiza la Cultura Organizacional de la Universidad Autónoma de Guerrero en el marco más general del contexto micro social del Estado de Guerrero. A través de una metodología cualitativa con empleo del método hermenéutico y las técnicas de entrevista en profundidad y análisis de documentos, se profundiza en la configuración de la cultura organizacional, sus dimensiones y niveles. Los resultados expresan la compleja transformación de la casa de altos estudios en su actividad interna para adaptarse a los dinámicos cambios del entorno, desplazando su racionalidad política hacia la institucionalización, que pone en un lugar central la calidad de los procesos académicos y la competitividad, sin descuidar los principios de inclusión social que han constituido un referente de su identidad.

PALABRAS CLAVES: Cultura Organizacional, Universidad Autónoma de Guerrero, Gestión Cultural.

TITLE: From Politics to Academy: The Organizational Culture at the Autonomous University of Guerrero

AUTHOR:

1. Máster Jorge Luis Yopan Fajardo.

ABSTRACT: The organizational culture of the Autonomous University of Guerrero is analyzed as inserted in the micro-social context of the state of Guerrero. Through a qualitative methodology, the use of the hermeneutic method, and the techniques of in-depth interview and documentary analysis, the configuration of the organizational culture as well as its dimensions and levels are deeply studied. The results reflect the complex transformation of this Higher Education Institution in its internal activity to adapt to the dynamic changes taking place around it, replacing its political rationality towards institutionalization, which focuses on the quality of the academic processes and competitiveness, without neglecting the principles of social inclusion that have always been part of its identity.

KEY WORDS: Organizational Culture, Autonomous University of Guerrero, Cultural Management.

INTRODUCCIÓN.

En la medida que avanza el siglo XXI, diversas tendencias económicas y demográficas están causando un gran impacto en la cultura organizacional. Estas nuevas tendencias y los dinámicos cambios hacen que las organizaciones públicas tanto como las privadas se debatan en la urgente necesidad de orientarse hacia los avances tecnológicos que son inevitables; sin embargo, la tecnología no puede y no debe desplazar a la cultura existente en las sociedades. Es por eso que el estudio de la cultura organizacional es una de las tareas de investigación de la comunicación

organizacional, disciplina que ayuda al logro de los objetivos organizacionales; de ahí la utilidad y pertinencia de la reflexión y análisis en torno al tema.

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

Las organizaciones educativas se insertan en un mundo de permanente cambio en lo social, lo económico y lo tecnológico. La cultura organizacional sirve de marco de referencia a los miembros de la organización educativa y da las pautas acerca de cómo las personas deben conducirse en dicha organización.

En el mundo de hoy, es necesario que las organizaciones de educación diseñen estructuras más flexibles al cambio y que este se produzca como consecuencia del aprendizaje de sus miembros, con miras al éxito y a la calidad educativa.

Las organizaciones son comprendidas hoy como espacios más o menos difusos de relaciones económicas, sociales y políticas en los que se solidifican y formalizan temporalmente algunos tipos de vínculos, y gracias a estas condiciones, pueden entenderse como escenarios de intercambio que se construyen y transforman constantemente. Desde este enfoque, la idea de cultura deja de estar restringida por la denominación organizacional y el análisis se orienta a entender cómo en los procesos culturales de la sociedad se configuran modos de relación específicos entendidos como organizaciones, y que constituyen un lugar inestimable para

comprender y propiciar cambios dentro de la sociedad, así como para examinar críticamente las posibilidades de cambio (Gutiérrez, 2007).

Desde esa perspectiva, la concepción de cultura está marcada por una visión integradora que la concibe como producto de las relaciones sociales, las prácticas y los usos cotidianos de los sujetos; como un espacio que se comprende atravesado por lo político, lo social, lo económico, lo ético, etc. Es la cultura no sólo como comprensión y unidad sino como actuación y movilidad (Gutiérrez, 2007).

La sociedad a nivel global atraviesa una crisis social estructural, la cual se ve reflejada en las instituciones cualquiera sea el tipo, en elementos como: complejidad de las organizaciones, tratamiento del capital humano, avances de la tecnología, hipertransparencia, incertidumbre, pérdida de confianza en las organizaciones, etc.

El estado de Guerrero no podría estar al margen de estos problemas globales, más aún que este estado por sus propias características socio territoriales, geográficas y económicas, cuenta todavía con algunas comunidades indígenas que han mantenido sus culturas hasta nuestros días a pesar del gran avance industrial y tecnológico que ha llegado a las principales ciudades del estado.

En la entidad se encuentra la Universidad Autónoma de Guerrero, que recibe en sus aulas a estudiantes del nivel medio superior (bachillerato) y del nivel superior (licenciatura y postgrado) de todo el estado. La matrícula de la Universidad Autónoma de Guerrero para el año 2016 era superior a los 85,000 estudiantes en los dos niveles (UAGro, 2016).

La historia de la Universidad Autónoma de Guerrero ha transcurrido en medio de constantes batallas por su autonomía, identificada por su apoyo a las luchas de los sectores populares y el enfrentamiento a los gobiernos estatal y federal. En los documentos del I Congreso Universitario realizado en octubre de 1985, se señalaba que la actividad académica de la UAGro había tenido serias alteraciones que la deterioraron cuantitativa y cualitativamente, como consecuencia de las

severas lesiones en su vida orgánica, motivadas en lo interno por fallas derivadas de políticas inadecuadas que la hicieron vulnerable, al relegar a segundo término la atención, ejecución y desarrollo de las funciones sustantivas. De igual forma, en los resolutivos del II Congreso General Universitario realizado en octubre de 1989, se expresa que al interior de la Universidad se privilegió la lucha por el poder por encima de la vida académica de la institución. El problema central de la Casa de Altos Estudios son los grupos políticos que luchan por controlar la rectoría para establecer su hegemonía. Esta ha sido la dinámica de las administraciones de los últimos quince años (UAGro, s/f).

En la última década, la institución ha afrontado una compleja transformación de su actividad interna y adaptación a los dinámicos cambios del entorno, asumiendo un proceso de institucionalización que pone en un lugar central la calidad de los procesos académicos; es por ello, que el presente estudio se propuso analizar cómo se configura la cultura organizacional de la Universidad Autónoma de Guerrero, para contar con elementos que permitan posteriormente proponer un modelo teórico-metodológico para la Gestión Cultural en las instituciones de educación superior.

DESARROLLO.

Marco teórico referencial: Conceptualizando la Cultura Organizacional (CO).

En el ámbito conceptual, la Comunicación Organizacional ha sufrido importantes desplazamientos en las últimas décadas, desarrollándose nuevas formas de concebir la naturaleza de la comunicación en la sociedad y en las organizaciones. Uno de estos desplazamientos sustanciales es el que se produce hacia la consideración de los denominados activos y recursos intangibles, así como hacia los públicos de la organización y sus intereses, valores, capital social, confianza, reputación, entre otros, como dimensiones determinantes de la gestión empresarial.

Los enfoques actuales reconocen que una de las fuentes más importantes del valor de una empresa la constituyen los recursos intangibles, concebidos como recursos estratégicos, dentro de los cuales se ubican los procesos comunicativos. Se consideran recursos intangibles a todos aquellos recursos de las organizaciones que carecen de existencia física, que son potencialmente utilizables, renovables luego de usarlos, y que no disminuyen sino que aumentan en cantidad y calidad mientras son usados, además de poder ser explotados de manera simultánea y presentar un elevado grado de especialización (Diefenbach, 2006).

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

Como todo recurso valioso, los intangibles deben ser gestionados para acrecentar su valor, siendo éste el principal reto de muchas empresas: gestionar eficazmente sus recursos intangibles para aumentar el valor de la empresa (Villafañe, 2005). La gestión de los recursos intangibles responde a la misma visión estratégica de la empresa y su misión es también generar valor para esa empresa; valor en forma de conocimiento, de lealtad de clientes o empleados, de reconocimiento de sus productos o de su solvencia financiera. Para Villafañe, existen cuatro elementos fundamentales para la Gestión de Intangibles: i. La visión estratégica que debe orientar la gestión

empresarial, incluidos los intangibles; ii. El sistema de evaluación de los recursos intangibles; iii. La integración de la gestión de los intangibles en la cadena de valor de la empresa; iv. Una comunicación eficaz de esos intangibles que logre el reconocimiento de los *stakeholders* y de los organismos de calificación y certificación.

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

La cultura es el entorno social o normativo, que mantiene unida a una organización, expresa los valores o ideales sociales y creencias que los miembros de la organización llegan a compartir, manifestados en elementos simbólicos, como mitos, rituales, historias, leyendas y un lenguaje especializado. La cultura organizacional es un sistema de valores compartidos y creencias que interactúan con la gente, las estructuras de organización y los sistemas de control de una organización para producir normas de comportamiento. Schein (1988) introdujo el concepto de presunciones y creencias para explicar de forma más amplia el significado que para la organización tiene el concepto de cultura, definiéndola como “(...) respuestas que ha aprendido el grupo ante sus problemas de subsistencia en su medio externo y ante sus problemas de integración interna” (p. 24).

Este nivel de presunciones y creencias que comparten los grupos en la organización corresponde a la esencia misma de la cultura, la cual debe ser vista como el conjunto de experiencias importantes y significativas tanto internas como externas que los individuos en una empresa han experimentado, implementando estrategias para adaptarse a la organización. Como sugiere Schein

(1988), la CO “es un producto aprendido de la experiencia, y por tanto, algo localizable solo allí donde exista un grupo definible y poseedor de una historia significativa” (pp. 24-25).

La cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los miembros tienen en común. La cultura ofrece formas definidas de pensamiento, sentimientos y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización; así mismo, la cultura organizacional puede ser percibida como un registro histórico de los éxitos y fracasos que obtiene la institución desde su inicio y durante su desarrollo, a través de los cuales puede tomarse la decisión de omitir o crear algún tipo de comportamiento favorable o desfavorable para el crecimiento de la organización.

Según Robbins (2009), la cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido entre sus miembros que distingue a una organización de las otras. La cultura organizacional se fundamenta en los valores, las creencias y los principios que constituyen las raíces del sistema gerencial de una organización, así como también en el conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de soporte a esos principios básicos. Se entiende, así, que existen manifestaciones internas de la cultura organizacional, dentro de las cuales encontramos, según Schein (1988), el “lenguaje común y categorías conceptuales, límites grupales y criterios para la inclusión y exclusión, poder y jerarquía, intimidad, amistad y amor, recompensas y castigos, ideología y religión” (p. 79).

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

trata de un dinámico concepto de sistemas, la cultura también se ve afectada por casi todo lo que ocurre en una organización.

La cultura es el adhesivo social que mantiene unidos a los miembros de la organización. Kotter y Heskett (1992) consideran que la cultura de la organización opera en dos niveles que varían en función de su visibilidad externa y de su resistencia al cambio. La cultura mantiene unidos a los miembros de la organización, ya que con la cultura se sienten identificados y comparten usos y costumbres que benefician para el buen funcionamiento de la misma organización. En un plano menos visible, la cultura es un reflejo de los valores que comparten los miembros de una organización, los cuales tienden a perdurar a lo largo del tiempo y ofrecen mayor resistencia al cambio.

Diversos autores asumen como elementos comunes en la definición de la CO: valores, símbolos, creencias y conductas o comportamientos, y enfatizan en una valoración desde lo interno y dependiente fundamentalmente de la voluntad de los miembros de ésta y sus preferencias por un tipo concreto de comportamiento estratégico, lo que a su vez influirá en todas sus acciones. Schein (2004) concibe la cultura organizacional como: “Un modelo de presunciones básicas -inventadas, descubiertas o desarrolladas por un *grupo* dado, al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de *adaptación* externa e *integración* interna – que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas, y en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas (p. 25).

Otro autor que conceptualiza la CO es Justo Villafañe (2000), quien expone que la cultura es el inconsciente colectivo de la organización y se manifiesta explícitamente mediante un conjunto de comportamientos, algunos de los cuales llegan a convertirse en valores corporativos; es en este sentido, el proceso de construcción social de la identidad, es decir, la asunción de significados (p.144): asimismo, Lucas Marín (2001) afirma que la cultura es el intento de desarrollar un marco

interpretativo que los miembros de la organización puedan usar para ayudarse a dar significación a las actividades organizativas.

La CO se puede lograr solo mediante el cambio sistemático en la organización para mantener el equilibrio dinámico y su adaptación ante los embates del medio. Para el logro de dicha adaptación tienen que considerarse los siguientes aspectos: Misión y Estrategia, Lenguaje Común, y Categorías Conceptuales.

Niveles de la cultura organizacional.

Se ha comparado la cultura de una organización con un iceberg, cuyas tres cuartas partes no son visibles. Sobre la superficie se encuentra el nivel visible, debajo del agua están los valores, y en el nivel más profundo, las presunciones subyacentes básicas. Las bases están sumergidas, pero determinan la conducta, lo que vemos.

Comprender la cultura de una organización precisa analizarla en sus niveles profundos. Schein (2004) identifica tres niveles de la cultura organizacional que interactúan como un sistema: Producciones y Creaciones, Valores y Presunciones.

Nivel 1: Producciones y creaciones. Es el nivel visible, que viene dado por su entorno físico y social. En este nivel cabe observar el espacio físico, la capacidad tecnológica del grupo, su lenguaje escrito y hablado, sus producciones artísticas y la conducta expresa de sus miembros.

Nivel 2: Valores. Es el nivel que expresa las concepciones del mundo, ideas de lo que debe ser, de lo correcto, lo ético. Surgen vinculados a las ideas de personas influyentes, líderes del grupo, y en la medida en que se van generalizando se convierten en creencias y presunciones, hasta convertirse en costumbres que se vuelven inconscientes y automáticas.

Nivel 3: Presunciones subyacentes básicas. Cuando la solución a un problema de una manera particular demuestra que es válida en forma reiterada, queda interiorizada por el colectivo; lo que

fue un valor llega a ser entendido como una realidad, una convicción de que ese es el orden natural de las cosas. Son verdades tan admitidas que son pocas las variaciones que se admiten en torno a ellas. Son las ideas que enseñan a los miembros del grupo a percibir, pensar y sentir las cosas, no son discutibles ni confrontables.

Elementos de la cultura organizacional.

Los diversos elementos formadores de la cultura proveen a los dirigentes de una explicación de la realidad y sus significados son aceptados como algo “natural”, siendo apropiados automáticamente entre las personas. Las personas aceptan y reproducen estos elementos por concordancia con los mismos, porque el control generalmente es bastante eficiente y no permite la discordancia con los mismos. Rivas (2009) define algunos de los elementos de la cultura:

Valores. Los valores son las creencias que tienen los miembros de una empresa de lo que es bueno, positivo, o lo que debe ser; es decir, lo que la gente cree que es importante. Los valores forman el corazón de la cultura, definiendo las cuestiones que reciben prioridad, el tipo de información que es más relevante en las decisiones, las personas que son más respetadas, las áreas que ofrecen mayor ascensión dentro de la empresa, las características personales más valorizadas, los “slogans” que tratan de sintetizar las cualidades de la empresa al público externo, entre otros.

Ritos y ceremonias. Los ritos son conjuntos de actividades relativamente elaboradas, notablemente planeadas, que combinan varias formas de expresión cultural y que muchas veces tienen consecuencias tanto prácticas como expresivas. Las ceremonias son actividades planeadas que poseen objetivos específicos y directos, pudiendo ser de integración, de reconocimiento, valorización al buen desempeño, esclarecimiento de los comportamientos no aceptables, etc.

Historias y mitos. Las historias son narrativas constantemente repetidas dentro de la organización, teniendo como base eventos ocurridos realmente. El contenido de las historias siempre incluye aspectos importantes de la cultura, en el sentido de que fortalecen un guía a los nuevos miembros

de los comportamientos esperados y también de la reacción organizacional ante tales hechos; son ejemplos concretos que contienen la filosofía organizacional. Los mitos son muy similares, con la diferencia de que no son exactamente basados en hechos concretos, son historias idealizadas y siempre concordantes con los valores organizacionales.

Tabúes. Los tabúes tienen como objetivo orientar el comportamiento, delimitando las áreas prohibidas, dejando claro lo que no es permitido dentro de la organización. Este es un tema muy poco descrito en la literatura sobre la Cultura Organizacional.

Héroes. Estos son los individuos que personifican los más altos ideales de la organización, y conocidos como héroes, desempeñan un papel importante en el fortalecimiento y perpetuación de la cultura de la organización. Una persona se convierte en héroe de la organización al exhibir un tipo de conducta o rendimiento extraordinario. Con el paso del tiempo, los empleados refuerzan la conducta y los valores empresariales con ella relacionados que el héroe ha exhibido, profundizando la cultura de la organización.

Normas. Son los aspectos que regulan la conducta de los públicos de la organización, determinando lo que es bueno y lo que no lo es. No siempre las normas se presentan escritas, pero fluyen a través de la organización, determinando los comportamientos posibles. Son como “leyes” que deben ser seguidas. En este grupo encontramos también las normas de producción. Las normas son definidas con base en los elementos culturales y también la transmisión de la cultura se da a través de ellas.

Aspectos metodológicos.

De acuerdo a los planteamientos teóricos de partida, el enfoque interpretativo o cualitativo se consideró el más adecuado para el presente estudio, ya que una manera pertinente de comprender una actividad humana como la Cultura Organizacional es encontrar el sentido de ese comportamiento de manera que se haga patente su coherencia interna.

Las sub-categorías de la categoría, Cultura Organizacional, fueron las siguientes: Dimensión A. Contexto Externo (con dos subcategorías: Gestión Cultural en las organizaciones del Estado de Guerrero y Política Cultural en el Estado de Guerrero) y Dimensión B: Contexto Interno. Cultura Organizacional en la UAGro. En la dimensión interna se consideraron: Gestión Cultural en la UAGro, Política Cultural, Estrategias de Difusión, Labor de la UAGro como agente cultural, Valores Institucionales, Ritos y Ceremonias culturales, Difusión cultural de la UAGro hacia el estado, Gestión de calidad, Gestión de comunicación, Gestión de riesgo, Gestión de conflictos, y Gestión ante gobierno.

La investigación partió del Diseño de Estudio de Casos y el Método Hermenéutico para intentar comprender a fondo el sentido del discurso de los actores entrevistados: 16 actores: Docentes Investigadores, Responsables de las casas de la cultura, Coordinadores de zonas, Ex-rectores de la Universidad Autónoma de Guerrero; Funcionarios de la Secretaría de Educación Guerrero (SEG) y Líderes de opinión (periodistas) del Estado de Guerrero.

El diseño hermenéutico ha cobrado un gran auge en las últimas décadas en el campo de las Ciencias Sociales, y especialmente en el terreno de la investigación educativa. El principal interés de la hermenéutica consiste en investigar de qué manera y bajo qué condiciones tiene sentido algo que ha sido dicho o hecho en el pasado, o en la actualidad de modo que pueda ser reconocido como un texto dentro de una tradición. Asumir los planteamientos hermenéuticos supone admitir que las expresiones y acciones humanas contienen un componente significativo que es reconocido por el sujeto que realiza la interpretación, y al mismo tiempo, que la realidad se estructura según modelos que crean los sujetos. Comprender no es reflejar, sino también, y en cierto sentido, construir. Al mismo tiempo hay que admitir el hecho de que toda descripción de la realidad que se haga, supone ya una cierta interpretación realizada desde nuestra situación cultural (García, 2002).

Los principios fundamentales que constituyen la estructura de la comprensión hermenéutica son: el Círculo Hermenéutico, los prejuicios, la tradición, el lenguaje como vehículo de la tradición y el distanciamiento y fusión de horizontes. No nos movemos dentro de un círculo cerrado sino abierto, en el que se da un proceso de retroalimentación que hace posible avanzar, describiendo una espiral. Entender supone moverse en un círculo que implica el repetido recurso del todo a las partes, y al revés (Gadamer, 2004).

La perspectiva hermenéutica fue abordada principalmente a partir de las Técnicas de Análisis de Documentos y de las Entrevistas en Profundidad. Para esta investigación, el criterio de la selección de la muestra no tiene como propósito representar una población a partir de la cual se puedan sistematizar resultados. El muestreo es teórico y su selección se determinó por la amplitud, variedad e integración de varias realidades que de alguna manera convergen en el objeto estudiado.

Las entrevistas fueron aplicadas a 3 docentes investigadores, 6 funcionarios de la UAGRO, 2 periodistas y un Ex-Rector; todos del Estado de Guerrero, México. Estas personas seleccionadas, corresponden a los representantes más importantes vinculados con la cultura en el Estado de Guerrero y en la Universidad Autónoma de Guerrero. En todos los casos, dichas entrevistas fueron grabadas, y posteriormente, transcritas y convertidas en texto escrito para ser luego ordenadas, analizadas, categorizadas e interpretadas. También se empleó la técnica de Análisis Documental, aplicada a diversos documentos de la Universidad Autónoma de Guerrero como: Informes y Resolutivos de los Congresos Universitarios, Planes de Desarrollo Institucional (2013-2017 y 2017-2021), e Informes del Rector, entre otros.

El procesamiento empleado se basó en la reducción de datos mediante la codificación, para posteriormente realizar la interpretación hermenéutica.

Análisis de Resultados.

Dimensión A. Contexto Externo.

Subcategoría: Gestión Cultural en las organizaciones del Estado de Guerrero.

Teniendo en cuenta la relación entre la cultura organizacional con el contexto cultural más amplio del Estado, se abordaron las concepciones de los entrevistados sobre esta actividad en el contexto de la entidad. Los códigos elaborados para esta categoría fueron los siguientes:

Aspectos Conceptuales: Visión limitada de la Cultura: Visión economicista, Visión de cultura limitada a lo artístico, Asociada a actividades puntuales, y Poca pertinencia para la gran riqueza cultural del estado.
Aspectos Económicos: Escaso presupuesto, Mínima inversión, Pocos recursos, Escasa atención, y Falta de prioridad.
Aspectos Institucionales: Desorden y anarquía en las organizaciones, Falta de integración de la comunidad cultural, Desarticulación entre las organizaciones culturales, Falta de organización, Escasos mecanismos para la gestión cultural, Institucionalización de la gestión cultural, Gestión cultural se reduce a la secretaría de cultura, Politización de las organizaciones, Escaso desarrollo de la cultura, y Concentración en ciudades importantes del estado.
Aspectos Comunicativos: Falta de difusión.

Al indagar las opiniones de la comunidad universitaria, se aprecia una visión limitada de la cultura, ya que esta se asocia predominantemente a la cultura artística, específicamente en sus manifestaciones como música y danza; pero en general los sujetos no hacen referencia a otras expresiones de la cultura como las tradiciones, artesanías, poesía, literatura, entre otras, y sobre todo, falta una visión amplia de la cultura, como elemento simbólico constitutivo de identidad.

En general, los entrevistados consideran que existe una visión instrumental de la gestión cultural, ya que esta se relaciona con fechas específicas y actividades puntuales como festividades, sin

valorar su estrecha relación con el desarrollo humano. Es posible apreciar, que se carece de una estrategia de difusión cultural en el estado; no obstante, se han dado pasos para la elaboración de una política cultural, lo que se expresa en la creación de la Secretaría de Cultura, expresión de una mayor institucionalización de la cultura en el estado. Algunas respuestas de los entrevistados permiten apreciar su visión de la gestión cultural:

-- Existe un desorden y anarquía en lo que a gestión de la Cultura se refiere en las diferentes organizaciones del Estado. Esta área se ha politizado y ocasionado fuertes controversias y ha impedido el desarrollo de la cultura que el estado de Guerrero se merece.

-- La gestión de cultura aún no es satisfactoria, yo pienso que la cultura es un marco muy amplio, no se abarca en el sentido de lo que realmente se debe abarcar; en la cultura entra la vida cotidiana del ser humano, nuestras manifestaciones. Hay una estrecha visión de este término de las danzas, el arte, pintura, lo que son las artes; pero no, la cultura es algo más completo, la cultura es el ser humano en su desempeño ante la vida y en eso entran nuestras culturas autóctonas que tanto le dan sentido a lo que es Guerrero, a lo que es nuestra vida y ese sentido de exaltación a la fortaleza cultural que tenemos yo creo que aun deja mucho que desear.

Existe consenso entre los entrevistados en que la gestión cultural no se corresponde con la gran riqueza cultural del estado de Guerrero. Los problemas de la gestión cultural se concentran en cuatro aspectos fundamentales: Conceptuales (Visión instrumental y reduccionista de la cultura, falta de visión estratégica de la misma para el desarrollo humano), Organizativos (Desarticulación entre grupos y organizaciones culturales), Económicos (Falta de presupuesto para el desarrollo de la cultura), y Comunicativos (Ausencia de una estrategia de difusión cultural).

Subcategoría: Política Cultural en el Estado de Guerrero.

Los códigos elaborados en el procesamiento de las entrevistas se expresan a continuación:

Aspectos Negativos: Falta de prioridad a la cultura, Falta de apoyo económico, Recortes presupuestales, Existencia de política a nivel de discurso pero no se implementa, Falta de definición de la política cultural, Ausencia de un plan estratégico, Apoyo puntual a artistas y actividades, y Dispersión de recursos y esfuerzos.

En general, los entrevistados expresaron la existencia de elementos incipientes de una Política Cultural; sin embargo, esta permanece a nivel de documentos y discurso, pero no se refleja en un programa articulado y estratégico de la cultura en el estado, según se expresa a continuación:

-- Sí existe una Política Cultural que está plasmada en el Plan Estatal de Desarrollo y se expresa en términos declarativos en las políticas encaminadas a fomentar y conservar nuestras tradiciones culturales; sin embargo, la implementación de las mismas es limitada dado los insuficientes recursos financieros que se destinan a las actividades culturales.

Una vez más se aprecia una visión relegada de la cultura, cuya falta de prioridad se expresa en recortes presupuestales y en una organización desarticulada, que limita la sinergia entre los diferentes grupos y proyectos. Se reconoce cierto apoyo a grupos y actividades culturales, estas últimas muy puntuales; por ejemplo, un profesor entrevistado señala refiriéndose a la política cultural:

-- Si claro que existe y está plasmada en el eje 3 del Plan Estatal de Desarrollo del gobierno del Estado, enunciado como “Guerrero socialmente comprometido” y en el Plan sectorial de la Secretaría de la Cultura, que presenta una agenda de oferta cultural, con jornadas artísticas culturales, desde los festivales de cine y música, hasta el fandango guerrerense.

Como puede apreciarse, la visión de la política cultural se relaciona con la difusión de la agenda cultural de actividades puntuales o efemérides, sin una visión estratégica. Sin embargo otros

entrevistados consideran que no existe una política cultural, tal y como se expresa en el siguiente testimonio:

-- No hay, y si hay se desconoce, eso afecta la participación y organización articulada. Quien es amigo o amiga del funcionario de marras de las instituciones que tienen responsabilidades culturales, puede tener espacios de expresión. De otra manera no. Hay dispersión de recursos y de esfuerzos. Existen grupos y organizaciones que sobreviven vendiendo servicios particulares.

La política cultural está parcializada, no es amplia, se expresa mirando a lo que son las bellas artes, lo que son cuestiones estereotipadas de ese concepto... la cultura es exaltar las fortalezas culturales de Guerrero que están en los propios pueblos, en los pueblos que aún siguen marginados, que aún siguen olvidados, donde sigue el intermediarismo... todo eso que se desprecia, lo que hace esta gente, lo que se excluye... aún vemos el sentido discriminatorio que no ha sido eliminado, se ve en la vida, en lo que observamos, que no es algo que se tiene que investigar, es algo palpable que se siente. Hay programas que van a esta visión amplia que yo planteo pero aún deja mucho que desear, aún es pobre, aún requiere de que los que dirigen la política cultural de nuestra entidad miren a todo lo que abarca la riqueza cultural que puede rebasar... a todos los patrimonios culturales de los que hoy se habla en la humanidad.

Dimensión B. Contexto Interno. Cultura Organizacional en la UAGRo.

Subcategoría: Gestión cultural en la UAGro.

Las opiniones de los entrevistados fueron clasificadas en los siguientes códigos, según la valoración favorable o desfavorable:

Problemas y Limitaciones.	Avances y Aspectos Positivos.
Ausencia de una Política Cultural.	Avances en las actividades culturales.
Ausencia de presupuesto para la gestión cultural.	Gestores culturales que han puesto en alto el nombre de la institución.
Lo académico en detrimento de la propuesta cultural.	Favorable impacto de actividades culturales como el coro universitario, el conjunto de cuerdas y la sinfónica universitaria.
Desarticulación con procesos culturales de las comunidades.	Relación con planes y programas de estudio.
Pérdida del rol de promotor de movimientos sociales.	Notable presencia cultural en el estado de Guerrero.

Los entrevistados manifiestan que la gestión cultural en la UAGro es limitada, que existen deficiencias en este aspecto; sin embargo, la conciben como la institución que más aporta en el campo cultural dentro del estado de Guerrero. Como se describe a continuación:

-- La Gestión de la Cultura ha sido una actividad permanente en la UAGro, sobre todo a partir del impulso del Proyecto Universidad Pueblo en los años setenta del siglo pasado. Esta gestión siempre ha estado limitada por los escasos recursos de la institución; no obstante, a través de sus Casas de la Cultura, la UAGro ha mantenido una notable presencia cultural en casi todo el estado de Guerrero.

Como puede apreciarse, la cultura organizacional presenta una dimensión histórica, que hace referencia a los proyectos culturales de los líderes fundadores; así, los valores emergidos del proyecto político-académico denominado Universidad-Pueblo, fundado durante el periodo 1972-1975, por el Rector Dr. Rosalío Wences Reza, constituyen elementos relevantes de la cultura de la organización. La UAGro ha sido vanguardia, según algunos directivos, en la concepción de una nueva visión de la cultura, que se aleje del concepto estrecho de cultura artística:

-- La Universidad ha sido el despegue dentro de esta visión de la que hablamos, la universidad además de tener una dirección de extensión universitaria que ha llevado el concepto de lo que es cultura, ha mirado a la verdadera cultura de nuestros pueblos indígenas; la inclusión social creo que es una expresión de lo que es la cultura, se mira a la cultura con una visión más amplia, sin discriminación, realmente la cultura somos todos los seres humanos que integramos un conglomerado social y así está vista nuestra universidad, que como bien señala el Rector tiene más de 97 mil habitantes: somos una gran sociedad y ahí está expresado lo que somos en Guerrero.

También expresan los entrevistados que es necesario fortalecer la cultura en la UAGro, especialmente en el Nivel Medio Superior (Bachillerato), porque es en este nivel donde los jóvenes comienzan a valorar y difundir la cultura de su región y de su país.

Se expresa que la UAGro, con el escaso recurso que invierte, desarrolla cultura a través del Coro Universitario, el grupo de cuerdas y con el nuevo grupo de la filarmónica. Estos grupos culturales llevan y difunden la cultura en el Estado, a través de los diferentes eventos, ya sea cuando organiza la Universidad u otras dependencias, tanto a nivel local o nacional, y se ve expresado en:

-- La Universidad Autónoma de Guerrero tiene ya un catálogo artístico-cultural que está presentando a todas las escuelas, facultades, instituciones y centros de trabajo, a efecto de apoyarlos con sus actividades formativas, recreativas y de goce. Con todo este elenco, obviamente la política cultural en la UAGro es acotada, porque los recursos para este rubro, son limitados.

También manifiestan los entrevistados que la UAGro, como institución educativa con mayor cobertura en el estado de Guerrero, debería ser el principal promotor de la cultura y desarrollar un liderazgo en el vínculo con las diversas comunidades; como fue en sus inicios, donde se involucraba con la sociedad llevándole cultura y asistencia social. Los entrevistados creen que la

Universidad dio un giro hacia la política y dejó de hacer lo que inicialmente fue uno de sus objetivos y metas:

-- Recuerdo que hubo una política cultural ligada a procesos de crecimiento de la institución. Los grupos de teatro, música, cine club, danza, artes plásticas y demás, eran punta de lanza que abrían relaciones con grupos sociales en comunidades, donde se buscaba ampliar escuelas de la UAGro, como parte de la Universidad Pueblo. Ahora, sé que hay escuela de Artes y Oficios o cosa parecida, pero se encuentran desligadas de los procesos culturales en comunidades. Antes no había presupuesto, pero había participación colectiva, y proyectos y propuestas culturales de ligarse con procesos políticos, pero la UAGro dejó de ser promotor de movimientos sociales y ahora es academia, lo cual es loable, pero no tiene propuesta cultural.

Vemos cómo se expresa un desplazamiento de lo político a lo académico, lo cual es muy bien valorado por la comunidad universitaria; sin embargo, la desvinculación de las comunidades y la sociedad es negativamente valorada, ya que constituye un referente cultural identitario de la institución.

Subcategoría: Política Cultural.

Los códigos elaborados en el procesamiento de las entrevistas se expresan a continuación:

CÓDIGOS	La política cultural se realiza principalmente a través de los centros y casas de cultura.
	Promoviendo su presencia a nivel estatal, nacional e internacional.
	Políticas para la creación y fomento al arte y la cultura en los jóvenes.
	Está plasmada en sus diferentes documentos normativos (Ley, Estatutos, Plan de Desarrollo Institucional, etc.).
	Se expresa a través de eventos como foros, expo y jornadas en el estado y la participación cultural en eventos nacionales e internacionales.
	Articularse y establecer una relación con la cultura de las comunidades.
	Hace falta una verdadera difusión de la cultura.

Los entrevistados reconocen que sí existe una política en la Universidad, que es parte primordial para el desarrollo y formación de los futuros profesionistas, pero manifiestan, por otro lado, que hace falta un mayor empuje para que se logre consolidar totalmente la cultura en la institución. Nuevamente señalan la falta de articulación con las comunidades, lo que representa un principio histórico de la universidad.

Se señala, que si bien existe de manera declarativa una política dentro de la UAGro, hace falta mayor difusión de los eventos y programas que se realizan tanto dentro como fuera de la institución, ya que la sociedad y parte de la comunidad universitaria desconoce lo que se hace en materia de cultura:

-- La difusión cultural de la UAGro debiera articularse y establecer una relación con la cultura de las comunidades.

-- Hoy existen infinidad de elementos de información y promoción que no tienen costo. Hace falta una verdadera difusión de la cultura que realiza la institución y que llegue de manera efectiva a la sociedad.

Subcategoría: Estrategias de Difusión.

Los códigos elaborados en el procesamiento de las entrevistas se expresan a continuación:

CÓDIGOS	Medios de comunicación con que cuenta la universidad: Programas de radio, Audios y videos en redes sociales, Página Web institucional y Medios impresos.
	A través de la Dirección de Difusión Cultural.
	Programas de trabajo de las casas de la cultura, Programas de Posgrado.
	Expo UAGro, Foros.
	Casas de la Cultura de la Zona Norte, Zona Sur, y Tierra Caliente.
	Carteles, volantes de mano, dípticos y trípticos, lonas, y banners.

Como resultado de las indagaciones, los universitarios manifestaron que **No existe** una estrategia definida para la comunicación de los actos y eventos culturales que realiza la institución, debido a que la sociedad del estado y la comunidad universitaria, en general, no están informadas de dichos acontecimientos, ya que permanentemente el área de cultura de la UAGro está participando en eventos tanto dentro de la institución como fuera de ella, hacen una serie de presentaciones en el estado y fuera de ella, así como a nivel internacional cuando son invitados; tal como lo expresan los entrevistados que a continuación se describe:

-- Las estrategias están establecidas en los programas de trabajo que se impulsan desde las casas de la cultura de las diferentes Zonas o regiones, y en ellas, se ha considerado que las expresiones artísticas y culturales forman parte de la formación integral que deben recibir los estudiantes en sus diferentes niveles de formación; por lo tanto, se promueve la incorporación de estudiantes de todos los niveles educativos.

Creo que una de las estrategias fundamentales es incluir en todos los programas de estudio un porcentaje obligado de estudiantes indígenas; antes nuestros estudiantes indígenas eran totalmente discriminados, hoy tienen un espacio seguro que es un diez por ciento en todas las carreras, y esa selección toma en cuenta a esas expresiones de nuestra cultura desde el punto de vista de educación.

Subcategoría: Labor de la UAGro como agente cultural.

Los códigos elaborados en el procesamiento de las entrevistas se expresan a continuación:

Aspectos Positivos.	Aspectos Negativos.
<p>Oferta artística y cultural más grande del estado.</p> <p>Positiva, buena, esfuerzo positivo.</p> <p>Reconocimiento dentro y fuera del estado por sus actividades artísticas.</p> <p>Prestigio a nivel estatal, nacional e internacional con su labor cultural.</p> <p>Formación artística de niños y jóvenes.</p> <p>Papel de la cultura en el contexto actual de pérdida de valores y descomposición social.</p>	<p>El papel de la UAGro como agente cultural, debe ser de unidad y cohesión social.</p> <p>Sin presupuesto no hay cultura.</p> <p>Escasa difusión cultural.</p> <p>Requiere más apoyos.</p> <p>Desconocimiento del impacto cultural.</p>

Los universitarios reconocen el esfuerzo que hace la Universidad a pesar del poco presupuesto que se le otorga para este rubro; es la institución que más difunde cultura en el estado de Guerrero, y además, que trascienda fuera de la entidad; esto debido a que tiene más de 100 grupos culturales tanto a nivel profesional como a nivel de estudiantes, lo que se declara en:

-- La UAGro representa una de las ofertas artísticas y culturales más importantes del Estado de Guerrero a través de sus más de 50 grupos artísticos y culturales con carácter profesional, y sus más de 50 grupos artísticos de las unidades académicas.

Yo creo que lo valoramos con la vanguardia en nuestro estado en el sentido general de lo que es la cultura; en el sentido humanista de la cultura en esa forma de lo que es desdibujar el sentido equívoco de este término y mirar hacia todo lo que es la complejidad de la cultura donde- reitero- seguimos siendo los más destacados, ya que estamos muy delante de otras universidades desde hace ya unos diez años, donde ese rumbo ya es irreversible, ya que la universidad es el ejemplo más digno que tiene el estado de contemplar la cultura con una visión diferente

Esta institución es la que más cultura difunde tanto dentro como fuera del estado, ya que lleva la cultura del estado y del país a eventos tanto nacionales como internacionales y que han obtenido algunos premios y reconocimientos, planteándose:

-- *Es una labor de alta relevancia para el estado de Guerrero y el país dada la cantidad de eventos en los que participa nuestra institución con sus grupos artísticos. Una participación que es reconocida, dentro y fuera de nuestro estado, por la calidad de los trabajos y números artísticos que presenta; además, su papel como agente cultural también se ve reflejado en el número de niños y jóvenes que cada año se forman en distintas disciplinas artísticas en las instalaciones de la UAGro.*

Los entrevistados hacen referencia a que a pesar del esfuerzo que se hace, se podría realizar un mayor trabajo y llevar la cultura a la sociedad, pero hace falta presupuesto económico para poder hacer mucho más:

-- *Sin presupuesto para cultura... ¡No hay cultura!, solo difunde algunas labores propias de quienes en áreas de la cultura han sobresalido.*

Subcategoría: Valores Institucionales.

Los códigos elaborados en el procesamiento de las entrevistas se expresan a continuación:

CÓDIGOS	Valores Institucionales: Autonomía, Diversidad, Integridad, Responsabilidad, Solidaridad, Tolerancia, Sustentabilidad.
	Valores Éticos: Justicia, libertad, honradez, tolerancia, transparencia, respeto al entorno cultural, lealtad, y derechos humanos.
	Valores Ideológicos: Aprecio por la verdad, Compromiso Social, Respeto por la diversidad.
	Reglamento de Ética.
	Sentido de Pertenencia.
	Valores Académicos: Autonomía, Calidad, Creatividad e Innovación, Inclusión, Pertinencia, Excelencia, y Reconocimiento Académico.

Los universitarios expresan que en la Universidad existen valores institucionales que contribuyen a la adecuada formación de los alumnos. Se aprecia una combinación de los valores históricos como el Compromiso Social con nuevos valores más orientados a lo académico como: Calidad, Excelencia, e Innovación, entre otros, planteándose que:

-- El valor fundamental en el sentido humanista es el de inclusión social: ese término es consigna, es lema, expresa nuestros valores, expresa contemplar a todos los seres humanos como seres de respeto, pero también en la universidad hay valores medioambientales que se enfocan al respeto a nuestro medio ambiente, ahí nos falta mucho, yo creo que todavía está incompleto porque el ser humano en los aspectos de lo que es la conciencia tiene un proceso más lento, y entonces yo estimo que la creación de valores es un problema de adquisición de conciencia, de mirar hacia aquello que por tradición o por imposición o por el simple hecho de prevalecer en nuestro medio circundante... es romper con esas trabas, pero eso no se puede hacer de ayer para hoy. Hemos avanzado mucho en la universidad pero aún deja mucho que desear; incluso nuestra nueva constitución universitaria y lo que es la ley orgánica mira lo que son los valores y los exalta, los cuales a través de programas se están viendo e inculcando mucho, pero falta mucho porque te digo que es un problema de conciencia, no es un hábito de "limpia tu casa", sino es actuar consciente de cómo debes llevar los valores dentro de tu conducta cotidiana, tanto en tu familia como a nivel social.

Por último, un universitario nos declara que en los últimos tiempos la institución ha sufrido cambios que han permitido elevar el nivel de calidad, lo describimos seguidamente:

-- Entiendo como valores, sus acciones académicas, la UAGro hoy a diferencia del pasado, es reconocida como institución educativa y generadora de cuadros académicos de calidad. En otro momento, se decía que la UAGro era generadora de grillos y de cuadros sociales, promotores de conciencia social, pero cuando deja de ser utilizada como partido político por las organizaciones

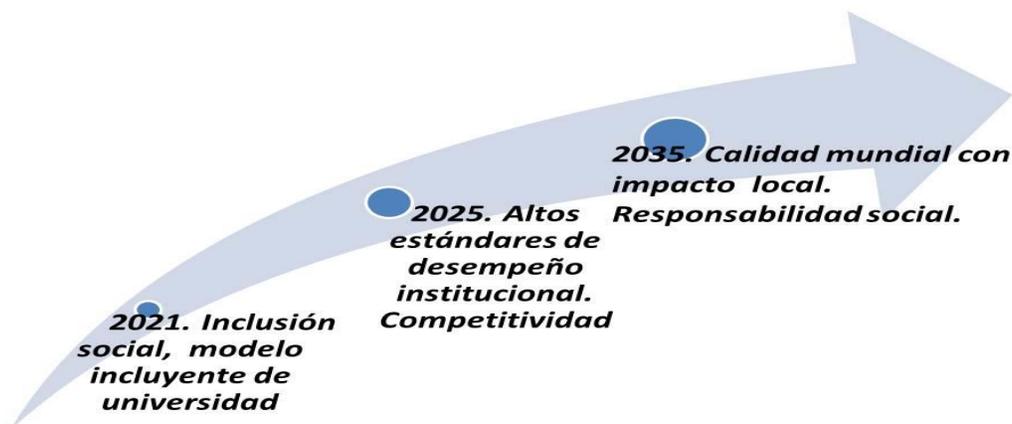
que la administraban, cambió. Aunque esa actitud era promovida por el acoso de los gobiernos federal y estatal, hoy la UAGro tiene un reconocimiento social de otro nivel.

De acuerdo al marco teórico, observamos que una de las funciones de la cultura organizacional es permitir a la organización su adaptación al entorno. Puede afirmarse que ha habido un desplazamiento en la cultura de la Universidad Autónoma de Guerrero: de su dimensión política a su dimensión académica.

El análisis de los Principios de la Agenda Universitaria de la UAGRO para 2017-2021 revela el esfuerzo de la institución por promover determinados principios organizacionales, entre los que destacan: Autonomía, Principio histórico; Inclusión, Principio democrático; Responsabilidad social, principio consustancial; Internacionalización, principio emergente.

Uno de los componentes o dimensiones de la CO es el Proyecto Formal de Empresa, que involucra los elementos que conforman el direccionamiento estratégico como son: misión, visión, credo organizacional, principios y valores, mediante los cuales la empresa define sus objetivos, planes, programas, presupuestos, procesos y actividades.

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



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

Subcategoría: Ritos y ceremonias culturales.

Los códigos elaborados en el procesamiento de las entrevistas se expresan a continuación:

CÓDIGOS	Identidad institucional.
	Himno, logo, lema y colores institucionales.
	Día de muertos y Grito de la independencia.
	Participación activa en la preservación de ritos y ceremonias culturales del estado y del país.
	Rescate de nuestras tradiciones.
	Homenaje a la Bandera.
	Preservación, rescate y promoción
	Escasa relación con el calendario cívico de las comunidades

Al recopilar la información de los universitarios, éstos expresaron que en la UAGro sí se preservan los ritos y ceremonias; aunque analizando bien, lo que más se expresa son los actos ceremoniales. No se tiene claro qué son los ritos y no se difunden. Se mantiene y se realizan año con año acontecimientos como el Día de la Bandera de México, el Grito de Independencia y el Día de Muertos, véase el planteamiento:

-- Aún cuando no existe un manual de ceremonial, existen prácticas en el desarrollo institucional y actos eminentemente protocolarios como el inicio del ciclo escolar, como la toma de posesión de rectores, el informe de rectores, exposiciones de diferente tipo, y el rescate de nuestras tradiciones: el día de muertos, el grito de independencia, además de los propios de cada unidad académica y todas aquellas tradiciones que rescaten la dirección de cultura y el museo “José Juárez”, ejemplo: el trabajo sobre los afro descendientes, el trabajo sobre las culturas indígenas, etc.

Se hace referencia también a que en la misma Universidad se han institucionalizado algunos hechos enfocados hacia este aspecto, al instituir que en todos los actos que se realizan en la institución debe entonarse el Himno de la UAGro; así mismo, deben utilizarse los colores oficiales, el logo de nuestra casa de estudios y en los eventos se mencione la porra oficial, planteándose:

-- En primer lugar, destaca la propia identidad de la institución que se está generando a través del área de relaciones públicas en la que en todo evento debe haber un protocolo en el que se promueve el Himno de la UAGro, su logo, lema y colores institucionales.

Como puede verse, la cultura organizacional ha avanzado en el **Nivel 1** considerado por Schein, de los Artefactos o Producciones y Creaciones; es decir, en el nivel más visible, que viene dado por su entorno físico y social. En este nivel cabe observar el espacio físico, la capacidad tecnológica, el lenguaje escrito y hablado, sus producciones artísticas y la conducta expresa de sus miembros. A pesar de constituir el nivel más elemental de la Cultura Organizacional, todos estos elementos contribuyen al fomento de la identidad, como se expresa en las entrevistas realizadas.

No debemos pasar por alto, que algunos entrevistados manifiestan que la promoción cultural no está articulada con las comunidades, como debería ser en el modelo de vinculación social que caracterizara a la universidad y que debe ser consustancial a su cultura organizacional:

-- No creo. La preservación tiene que ver con el rescate y promoción, y la UAGro no tiene relación con el calendario cívico de las comunidades. No se participa en eventos artísticos y culturales indígenas, que en todo caso le servirían para reivindicarse. Hay ritos ancestrales que tienen que ver con los “Tigres” (jaguares), el “Quema y Roza”, con pedimentos de agua, con pasajes históricos en Zitlala, Chilapa, Chichihualco, Eduardo Neri, Oztotempan, Ixcateopan, entre otros más.

Subcategoría: Respeto a las normas.

Los códigos elaborados en el procesamiento de las entrevistas se expresan a continuación:

CÓDIGOS	Aspectos Positivos: Se promueve el respeto a las normas, Se vienen acatando con mayor rigurosidad.
	Aspectos Negativos: Falta de Respeto y Maltrato a los estudiantes, Dictadura en las escuelas, Acoso Sexual, Prácticas de Corrupción, No se castiga la corrupción.

La comunidad universitaria reconoce la existencia de normas internas en la institución así como la Ley de la universidad y los Estatutos, pero son muy pocos los que las acatan y aplican. Si bien es cierto que se está promoviendo y se difunden las normas universitarias, en la práctica aún existe mucho desinterés por parte de los directivos en las unidades académicas, véase en las palabras:

-- No todos lo practican, aunque la universidad a través de diferentes medios promueve el respeto de las mismas. Cada vez crece el apego a la institucionalidad.

Algunos entrevistados consideran que todavía se tiene mucho que trabajar para que todos respeten y trabajen con apego a las normas que regulan el buen funcionamiento de la institución:

-- Positivo, pero en las escuelas se mantiene una dictadura magisterial y de los directivos. No observo que haya respeto por el estudiante, cuando se sabe que hay acoso sexual, corrupción educativa y no se castiga.

Según se puede apreciar, existen diferentes subculturas en la institución, entre las que aún no existe consenso en torno al funcionamiento de la misma. Mientras que unos perciben más los avances y logros, otros miembros de la comunidad distinguen más las deficiencias o debilidades. La cultura organizacional pocas veces es totalmente uniforme; toda institución está conformada por un conjunto de subculturas, cuyos desarrollos corresponden a los grupos sociales y políticos que la componen, a los diferentes intereses académicos y políticos, lo cual tradicionalmente ha

sido muy latente en la universidad estudiada. Las subculturas no son forzosamente coherentes entre sí, ni con la imagen de la cultura que la empresa estratégicamente desea configurar o difundir.

Subcategoría: Difusión cultural de la UAGro hacia el estado.

Los códigos elaborados en el procesamiento de las entrevistas se expresan a continuación:

Institución más importante en la promoción y difusión de la cultura.
Alta relevancia por los distintos eventos culturales.
Presencia de nuestras escuelas y sus actividades culturales en todas las regiones de nuestra entidad.
Labor sobresaliente, Buena aceptación.
Aspectos Negativos: Limitada y hay que seguir impulsándola, Falta mucho por hacer.

Los entrevistados de la comunidad universitaria expresaron que la UAGro es la institución que más difunde la cultura tanto en el estado y en el país en distintos eventos que organiza la misma institución en distintas comunidades donde existe una unidad académica de la UAGro, y también donde es invitada para participar ya sea a nivel nacional o internacional.

Si bien la gran mayoría de los universitarios expresan que se está trabajando bien en la difusión de la cultura en el estado y fuera de la misma, algunos manifiestan que todavía en la UAGro hay mucho por hacer, porque la difusión es limitada y se tiene que trabajar aún más:

-- Relativamente bien, pero hace falta mucho por hacer. Hay que seguir impulsándola, es limitada.

Subcategoría: Gestión de calidad.

Los códigos elaborados en el procesamiento de las entrevistas se expresan a continuación:

CÓDIGOS	Positiva: Mejoramiento de sus indicadores, Mejoramiento de la gestión, Creciente importancia en las áreas y dependencias, Certificación de las áreas de impacto, Contribución al mejoramiento de los procesos académicos, Evaluaciones permanentes de los procesos y servicios de la UAGro, Calidad y mejora de los servicios, e Institución ordenada con capacidad y competitividad.
	Negativa: Intenciones, buenos deseos.

Sobre la gestión de calidad en la UAGro, los entrevistados ven positivamente el hecho de que se estén certificando procesos en las distintas áreas administrativas de la institución, ya que esto ha traído como consecuencia que se mejoren los procesos administrativos y que el trato del personal de estas áreas haya mejorado. Tal como describimos a continuación:

-- En gestión de calidad solo falta consolidarla, ya que sus indicadores han sido en este periodo verdaderamente crecientes. La Gestión de la Calidad ha adquirido paulatinamente una importancia en todas las áreas y dependencias de la institución. Lo anterior ha contribuido a ir mejorando nuestros procesos académicos y administrativos, y alcanzar indicadores de mayor relevancia para la UAGro.

También reconocen los entrevistados que en la actual administración se han redoblado esfuerzos para seguir consolidando los procesos certificados; si bien es cierto que existen procesos que tienen la obligación de mantenerse, deben también otros procesos certificarse para que la institución siga mejorando en el buen servicio que ofrece, pero nuevamente se aprecia la diversidad de criterios:

-- “Aún hay muchos buenos deseos”.

Subcategoría: Gestión de comunicación.

Los códigos elaborados en el procesamiento de las entrevistas se expresan a continuación:

Valoración Positiva: Reorganización del área, posicionamiento de la imagen de la institución, comunican las cosas positivas al interior y exterior, mejoramiento, difusión de las actividades, se ha promovido una amplia cobertura, se conoce lo que la UAGro está haciendo todos los días, y positiva gestión.

Valoración Negativa: Centralizada en Chilpancingo, falta sectorizar y segmentar más la comunicación, se carece de una estrategia integral, no existe propuesta de comunicación, falta de una política definida e incipiente difusión de la cultura.

Para la comunidad universitaria, la Gestión de Comunicación en la UAGro no es del todo integral. Si bien es cierto que en los últimos años ha mejorado, todavía está lejos de ser la mejor, aunque se está haciendo el máximo esfuerzo para mejorar la gestión en comunicación. Tal como se expresa en los párrafos siguientes:

-- El área de comunicación se reorganizó durante este periodo y ha sido de las áreas más exitosas en cuanto a resultados, al posicionar la imagen pública de la Institución.

-- Carece de una estrategia integral. No hay propuesta de comunicación, que no sea boletín de acciones y seguimiento de eventos del rector. Los demás funcionarios no existen.

-- No hay una política definida que establezca prioridades, que determine acciones relacionadas con la academia, la investigación y la incipiente difusión de la cultura de una institución rica en acciones y actividades.

Algunos entrevistados opinan que falta todavía mucho por hacer y reconocen que ahora se informa de los sucesos en la institución, aunque carece de una política y un plan de trabajo para desarrollar una buena gestión en comunicación tanto en el interior y en lo exterior, que la información fluya a la sociedad a nivel local, estatal, nacional e internacional.

Como se aprecia, la Gestión de Comunicación, si bien ha dado pasos significativos, continúa manteniendo el carácter táctico y difusionista de actividades puntuales y relaciones públicas, especialmente de las actividades que realiza la máxima figura de la institución (el Rector), lo que limita el carácter estratégico de la comunicación. Estos resultados fueron encontrados en la investigación del Dr. Javier Saldaña (2015).

Subcategoría: Gestión de riesgo.

Los códigos elaborados en el procesamiento de las entrevistas son: Incipiente trabajo de Gestión de Riesgos, Creación del área y de la Carrera de Protección Civil, y Mayor conciencia de la prevención de riesgos.

Para la comunidad universitaria de la UAGro, la gestión de riesgo es muy importante, pero en la institución recién se están iniciando las labores que vayan enfocadas a este rubro. Ya existe dentro de la administración central un Área de Protección Civil que se encarga de capacitar mediante charlas, cursos y talleres al personal, así como también a los alumnos de la institución la forma de prevenir y actuar ante un hecho fortuito de desastre producido por algún fenómeno natural, pero también están conscientes de que falta mucho por hacer:

-- Es una cultura que se ha introducido en los últimos años, quizá hará un lustro, pero a raíz de las amargas experiencias que hemos tenido en la entidad con los meteoros que hemos padecido, se ha venido acrecentando la capacitación en este rubro a través de talleres y conferencias. Se ha desarrollado la conciencia de estos riesgos.

Subcategoría: Gestión de conflictos.

Los códigos elaborados en el procesamiento de las entrevistas se expresan a continuación:

Aspectos Positivos: Oportunidad para mejorar, anteriormente fuertes enfrentamientos, mejor convivencia, manejo de conflictos, contención de conflictos, no hay huelgas, el diálogo favorece la estabilidad, la gestión sensata.

Aspectos Negativos: Conflictos por carga laboral, falta más por hacer para mejorar los conflictos, los conflictos son negativos, se deben reducir al mínimo, y desconocimiento.

Para la comunidad universitaria, la Gestión de Conflictos en la UAGro todavía es un problema latente, ya que a pesar de que se ha venido haciendo un gran esfuerzo para tratar de que sean mínimos, en la institución aún perduran, y sobre todo salen a relucir con mayor frecuencia cuando se analiza el reparto de horas de los maestros en el ámbito esencialmente laboral, tal como se describe a continuación:

-- Los principales conflictos que ocurren tienen que ver con las cargas laborales en las unidades académicas y son atendidos por la propia comisión de admisión y promoción, así como por rectoría.

-- El diálogo se ha impuesto como la voluntad política para resolverlo y mantener la estabilidad institucional. Una gestión sensata.

Una parte de la comunidad universitaria percibe que falta mucho aún por hacer:

-- Comparados con otros periodos de la historia de la UAGro, caracterizados por los fuertes enfrentamientos entre los universitarios, hoy convivimos de mejor manera en varias dependencias y escuelas; sin embargo, falta más por hacer con respecto a cómo manejar nuestros conflictos.

Subcategoría: Gestión ante gobierno.

Los códigos elaborados en el procesamiento de las entrevistas se expresan a continuación:

Aspectos Positivos: Mejoramiento, indispensable para poder consolidar los logros alcanzados; mayor confianza en la institución, captación de recursos, respeto y colaboración entre los poderes.

Aspectos Negativos: Desarticulada, centrada en la figura del rector, escasa asignación del presupuesto federal a la cultura, necesidad de responsabilidades institucionales.

Para los entrevistados, la Gestión de la UAGro ante las dependencias del Estado ha mejorado, esto a partir de los procesos certificados, también porque las instituciones le tienen mayor confianza y su personal es capacitado. Estos han recibido cursos para mejorar su desempeño.

Algunos entrevistados manifiestan que si bien es cierto que se ha mejorado considerablemente, todavía hay procesos que se deben corregir; así mismo, señalan que hace falta perfeccionar esa gestión:

-- La gestión de la UAGro ante las instancias de gobierno mejoró notablemente en el periodo rectoral del Dr. Javier Saldaña Almazán. Hoy, ante un entorno muy complejo que se nos presenta por la baja del precio del petróleo y los ataques a nuestro país por el nuevo presidente de los EU, se vuelve indispensable seguir realizando una adecuada gestión para poder consolidar los logros hasta ahora alcanzados.

-- Eficiente, aunque desarticulada y pareciera que todo lo hace la figura del Rector, elemento que debe romperse y establecerse responsabilidades institucionales por áreas laborales y de servicio.

Como puede apreciarse, la relación de la Universidad con su entorno es uno de los cambios más significativos que ha incorporado la cultura organizacional, ya que este es uno de sus rasgos distintivos. Esa relación tradicionalmente conflictiva ha evolucionado a una interacción de respeto e institucionalización; sin embargo, en la figura del rector sigue concentrando el peso de ese encargo sin que se aprecie una delegación del poder a otras autoridades.

La Cultura Organizacional de la UAGro, según el modelo de Armenteros, Guerrero, Noyola y Molina (2012), se puede clasificar como de Alto Control y Jerárquica, ya que se encuentra centrada en la figura del Rector, aunque con una fuerte orientación al contexto.

CONCLUSIONES.

La cultura organizacional en la Universidad Autónoma de Guerrero se inserta en un contexto cultural más amplio: el estado de Guerrero, en el que no existe una política y gestión cultural estratégicas.

En el estado prevalece una visión limitada de la cultura, caracterizada por su relación con lo artístico, pero donde no se concibe la cultura desde una perspectiva simbólica como un esquema históricamente transmitido de significaciones representadas en símbolos, un sistema de concepciones heredadas y expresadas en formas simbólicas por medios con los cuales los hombres comunican, perpetúan y desarrollan su conocimiento y sus actitudes frente a la vida (Geertz, 1989).

La UAGro se ha constituido una institución de vanguardia en la instauración de una nueva concepción de la cultura en la entidad, una visión más simbólica e inclusiva de la cultura, lo cual se expresa hasta en sus posgrados e investigaciones sobre el tema.

La institución analizada, ha atravesado relevantes desplazamientos en la construcción de su cultura organizacional; de una universidad que se distinguía por sus luchas políticas y la oposición frontal al poder hasta una institución centrada en la calidad de los procesos sustantivos.

Las principales microculturas de la institución se encuentran nucleadas en torno a un proyecto institucional definido por la búsqueda de la calidad y la competitividad, sin desconocer el modelo humanista de la alta casa de estudios, caracterizado por la inclusión social; sin embargo, hay grupos más críticos y con una visión negativa de la gestión institucional actual, por lo que se mantienen diferentes visiones y conflictos por el poder entre los grupos.

Este proyecto de universidad consensuado e impulsado institucionalmente, se encuentra aún en construcción, dada la dificultad de llevar a cabo un proceso de cambio profundo en los valores institucionales. En tal sentido, el primer nivel de la cultura, constituido por las producciones, ha

dado un cambio sustancial, mientras que el cambio en los niveles más profundos (2 y 3) constituido por los valores institucionales y los supuestos subyacentes es más lento y complejo, por lo que no está exento de contradicciones.

El valor más reconocido por la comunidad académica es el de la Inclusión Social, el cual posee una evolución histórica desde el proyecto de Universidad Pueblo, y se ha mantenido como un símbolo identitario fundamental de la casa de estudios.

El cambio más importante en la cultura organizacional en los últimos años es el tránsito de lo político a lo académico. La universidad no ha abandonado su carácter político y su profunda vocación social, pero ha dado pasos importantes hacia la calidad académica, la investigación científica y la institucionalización de sus procesos, así como hacia la innovación.

La institución ha realizado un esfuerzo muy serio para consolidar sus procesos académicos y dejar atrás las prácticas que la etiquetaron como una institución excesivamente politizada, de fuertes conflictos internos entre los grupos de poder, y de conflictos hacia el exterior.

La figura del Dr. Javier Saldaña como Rector, ha sido central para nuclear a los diferentes grupos en torno a un proyecto académico; no obstante, la cultura organizacional no sólo refleja las normas y valores del sistema formal e informal, sino también los conflictos entre sus miembros derivados del ejercicio y distribución del poder (Camarena y Rodríguez, 2010); es así que entre las diferentes subculturas de la institución se siguen manteniendo conflictos y luchas de poder.

La cultura organizacional expresa, a la vez, una dimensión histórica y una contextual, estrechamente imbricadas de manera dinámica. A pesar del planteamiento estratégico de una visión institucional diferente, aún la casa de estudios tiene grandes retos en cuanto a su gestión cultural y a la imbricación de la comunicación estratégica con sus procesos sustantivos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

1. Armenteros, M.A., Guerrero, L., Noyola, F.G. y Molina, V.M. (2012). Cultura organizacional y organización que aprende: un análisis desde la perspectiva de la innovación. Revista internacional Administración & Finanzas 5 (1), 33-51. Recuperado de:
<http://www.theibfr2.com/RePEc/ibf/riafin/riaf-v5n1-2012/RIAF-V5N1-2012-3.pdf>
2. Camarena, M. E y Rodríguez, A. (2010). Dimensiones de la Cultura Organizacional: Bases para su implementación. XIV Congreso Internacional de la Academia de Ciencias Administrativas A. C. (ACACIA). Recuperado de:
http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/DIMENSIONES_DE_LA_CULTURA_ORGANIZACION_AL.pdf
3. Diefenbach, T. (2006). Intangible resources: A categorial system of knowledge and other intangible assets. Journal of Intellectual Capital, 7 (3), 406-420.
4. Gadamer, H.G. (2004). Verdad y Método II. Salamanca: Sígueme.
5. García, M. (2002). La Educación, actividad interpretativa: Hermenéutica y Filosofía de la Educación. Madrid: Dykinson.
6. Geertz, C. (1989). La interpretación de las culturas. Barcelona: Gedisa.
7. Gutiérrez, E. (2007). Cultura, organizaciones e intervención. Univ. Psychol. Bogotá (Colombia) 6 (1): 115-129, enero-abril de 2007. Recuperado de:
<http://www.scielo.org.co/pdf/rups/v6n1/v6n1a12.pdf>
8. Kotter J.P. y Keskett, J.L (1992). Corporate Culture and Performance. Nueva York: The Free Press.
9. Lucas Marín, A. (2001). La cultura de las organizaciones. En: Martínez, V. y Lucas Marín, A. (Coords.). La Construcción de las Organizaciones. La Cultura de la Empresa, 23-40. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.

10. Pizzolante, I. (2003). La "Geometría" de la Comunicación Empresarial. Razón y Palabra No. 34, agosto-septiembre 2003. Recuperado de:
<http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n34/ipizzolante.html>
11. Rivas, L.A. (2009). Evolución de la teoría de la organización. Revista Universidad & Empresa, Universidad del Rosario, 17: 11-32. Recuperado de:
http://economia.urosario.edu.co/urosario_files/57/575586aa-4e66-467c-a0e7-5b3e25539cd1.pdf
12. Robbins, S. (2009). Comportamiento organizacional. México: Pearson.
13. Schein, E. (1988). La cultura empresarial y el liderazgo. Una Visión Dinámica. Barcelona: Plaza & Janes Editores.
14. Schein, E. (2004). Organizational Culture & Leadership. 3rd Edition. San Francisco: Jossey-Bass.
15. Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. Administrative Science Quarterly, 28, 339-358.
16. UAGro (2013). Plan de Desarrollo Institucional 2013 – 2017 de la Universidad Autónoma de Guerrero. Editorial UAGro. Chilpancingo, Gro.
17. UAGro (s/f). Historia de la Autonomía de Universidad. Página Web de la Universidad Autónoma de Guerrero. Recuperado de: <https://www.uagro.mx/conocenos/index.php/historia>
18. UAGro (2016). Anuario Estadístico 2015-2016. Universidad Autónoma de Guerrero. Recuperado de:
http://informacionestadistica.uagro.mx/anuarios/Anuario_Estadistico_UAGro_2015-2016.pdf
19. UAGro (2017). Plan de Desarrollo Institucional 2017 – 2021 de la Universidad Autónoma de Guerrero. Editorial UAGro. Chilpancingo, Gro.

20. Villafañe, J. (2000). *Imagen Positiva. Gestión Estratégica de la imagen en las empresas*. Madrid: Pirámide.
21. Villafañe, J. (2005). La gestión de los intangibles empresariales. *Comunicacão e Sociedade*, 8, 101-103. Recuperado de <http://www.villafane.com/>

DATOS DEL AUTOR:

1. **Jorge Luis Yopan Fajardo.** Máster en Administración por la Universidad Autónoma de Guerrero, Candidato a Doctor en Ciencias de la Comunicación Social por la Universidad de La Habana, Cuba. Actualmente se desempeña como Jefe del Departamento de Innovación Curricular y Materiales Educativos de Educación Media Superior de la Universidad Autónoma de Guerrero. Correo electrónico: jlyf2525@hotmail.com

RECIBIDO: 18 de noviembre del 2018.

APROBADO: 12 de diciembre del 2017.