

# CAPITULO 2

## **SUBCULTURAS ORGANIZACIONALES EN ASOCIACIONES LOCALES: UN APORTE AL DIAGNÓSTICO COMUNITARIO Y A LA COMPRENSIÓN DE LA CRISIS UNIVERSITARIA**



# Subculturas organizacionales en asociaciones locales: un aporte al diagnóstico comunitario y a la comprensión de la crisis universitaria

## *Organizational Subcultures in Local Associations: A Contribution to Community Diagnostics and the Understanding of the University Crisis*



Prado-Chinga, Alberto Efraín <sup>1</sup>

<https://orcid.org/0000-0002-3723-0729>



[alberto.prado@utelvt.edu.ec](mailto:alberto.prado@utelvt.edu.ec)



Ecuador, La Concordia, Universidad Técnica Luis Vargas Torres de Esmeraldas.



Guerra-Herrera, Kleber Santos <sup>3</sup>

<https://orcid.org/0000-0001-7040-3575>



[kleber.g@uasb.edu.bo](mailto:kleber.g@uasb.edu.bo)



Bolivia, Sucre, Universidad Andina Simón Bolívar



Bravo-Bravo, Idilia Fernanda <sup>2</sup>

<https://orcid.org/0000-0002-8092-198X>



[idilia.bravo@utelvt.edu.ec](mailto:idilia.bravo@utelvt.edu.ec)



Ecuador, La Concordia, Universidad Técnica Luis Vargas Torres de Esmeraldas.



Urgiles-Medina, Estefanía Aracely <sup>4</sup>

<https://orcid.org/0000-0002-3108-6797>



[estefania.urgiles@utelvt.edu.ec](mailto:estefania.urgiles@utelvt.edu.ec)



Ecuador, La Concordia, Universidad Técnica Luis Vargas Torres de Esmeraldas.



DOI / URL: <https://doi.org/10.55813/egaea.cl.91>

**Resumen:** El estudio aborda la importancia de comprender las subculturas organizacionales presentes en asociaciones locales como un elemento clave para analizar los procesos internos que influyen en la cohesión comunitaria y para aportar nuevas perspectivas a la comprensión de la crisis que enfrentan las universidades. Se desarrolla una revisión sistemática basada en criterios estructurados que permiten identificar literatura relevante, analizarla y sintetizar sus aportaciones más significativas. Los resultados muestran que las asociaciones locales presentan diversas subculturas vinculadas a prácticas simbólicas, estilos de liderazgo, formas de participación y niveles de capital social, las cuales influyen tanto en su estabilidad como en su capacidad de innovación y resiliencia. La discusión interpreta estos hallazgos a la luz de estudios previos, evidenciando similitudes entre las tensiones internas de las asociaciones comunitarias y las que actualmente afectan a las instituciones de educación superior, especialmente en términos de fragmentación, disputas internas y pérdida de sentido colectivo. Se concluye que el análisis de las subculturas organizacionales constituye una herramienta útil para el diagnóstico comunitario y ofrece claves interpretativas que contribuyen a comprender procesos institucionales más amplios, confirmando la relevancia del enfoque adoptado y la pertinencia del objetivo planteado.

**Palabras clave:** subculturas organizacionales; asociaciones locales; capital social; crisis universitaria; diagnóstico comunitario.

**Abstract:**

This study examines the importance of understanding organizational subcultures within local associations as a key element for analyzing the internal dynamics that shape community cohesion and as a conceptual bridge for interpreting the current challenges faced by universities. A systematic review was conducted using structured selection criteria to identify, analyze, and synthesize relevant scientific literature. The results indicate that local associations display diverse subcultures expressed through symbolic practices, leadership styles, participation patterns, and varying levels of social capital, all of which influence their stability, adaptability, and collective performance. The discussion interprets these findings in relation to previous studies, highlighting significant parallels between the internal tensions of community organizations and those observed in higher education institutions, particularly regarding fragmentation, disputes among groups, and the weakening of collective identity. The study concludes that analyzing organizational subcultures offers a useful tool for community diagnostics and provides interpretive insights that contribute to understanding broader institutional processes, reaffirming the relevance of the approach and the successful fulfilment of the study's objective.

**Keywords:** organizational subcultures; local associations; social capital; university crisis; community diagnostics.

## 2.1. Introducción

La comprensión de las dinámicas internas de las organizaciones comunitarias se convierte hoy en un eje central para analizar los procesos de desarrollo territorial, cohesión social y sostenibilidad institucional. En este marco, el estudio de las subculturas organizacionales adquiere relevancia porque permite identificar cómo los valores, normas, prácticas simbólicas y relaciones de poder coexisten dentro de una misma organización, determinando su capacidad de acción colectiva y su resiliencia frente a contextos cambiantes (Kliksberg, 2011; Felício et al., 2014). A nivel macro, el creciente interés por la Economía Social y Solidaria (ESS) redefine la forma en que las organizaciones locales articulan procesos de gobernanza comunitaria, innovación social y construcción de capital social (Aguilera & Reyes, 2016; Cañedo-Villarreal et al., 2022). Este enfoque se consolida como alternativa frente a modelos tradicionales de desarrollo y destaca el papel de asociaciones, cooperativas y redes comunitarias en la sostenibilidad económica, social y ambiental (Gudynas & Benalcázar, 2024; Vélez, 2021).

En el ámbito organizacional intermedio, las asociaciones locales se posicionan como actores fundamentales en la gestión territorial, al constituirse en espacios donde emergen subculturas vinculadas a liderazgos históricos, prácticas cooperativas, estructuras informales de poder y dinámicas de participación

ciudadana. Estas organizaciones generan entramados de capital social que influyen en la cohesión comunitaria, la legitimidad institucional y la capacidad de respuesta ante tensiones internas o crisis externas (Arévalo & Pérez, 2013; Fors, 2015). Investigaciones sobre asociaciones de migrantes, organizaciones productivas y redes cooperativas muestran que estas subculturas pueden promover la resiliencia colectiva, pero también pueden reproducir conflictos simbólicos y fragmentación interna (Ala, 2013; Carini, 2017; Marzi et al., 2020).

Desde la escala de la acción individual y relacional, las subculturas presentes en asociaciones locales permiten comprender fenómenos organizacionales más amplios, incluido el escenario actual de las universidades públicas latinoamericanas. La literatura reciente señala que la crisis universitaria se caracteriza por tensiones entre grupos internos, debilitamiento del capital social académico, disputas por la gobernanza, pérdida de sentido comunitario y fragmentación entre estamentos (Pastore, 2016). Al comparar estos patrones con los observados en asociaciones locales, emergen paralelismos que ofrecen claves analíticas para interpretar procesos de conflicto, resistencia, innovación o cohesión dentro de las instituciones de educación superior.

Desde este recorrido conceptual, las palabras clave que orientan la presente revisión subculturas organizacionales, asociaciones locales, capital social, Economía Social y Solidaria, diagnóstico comunitario, gobernanza, y crisis universitaria permiten transitar desde una perspectiva macro del desarrollo sostenible y la ESS hacia una mirada meso sobre las dinámicas asociativas territoriales, para finalmente llegar a un análisis micro de las subculturas que configuran la vida interna de las organizaciones.

En este contexto, el objetivo principal de este trabajo es sintetizar y analizar la evidencia científica disponible sobre las subculturas organizacionales en asociaciones locales y examinar cómo estos hallazgos contribuyen al diagnóstico comunitario y a la comprensión de la crisis universitaria, utilizando las directrices PRISMA para asegurar rigor, transparencia y calidad metodológica.

El presente trabajo se sitúa en el marco del Proyecto de Investigación titulado “Evaluación y fortalecimiento de asociaciones locales para el desarrollo sostenible del cantón La Concordia”, aprobado el 14 de mayo de 2025 por el Consejo Superior Universitario, mediante resolución No. UTLVTE-045-2025, y del Proyecto de Vinculación “Fortalecimiento de las competencias de gestión de los directivos de las organizaciones de Economía Popular y Solidaria del cantón La Concordia”, aprobado mediante Resolución Nro. UTLVTE-096-2024, emitida el 12 de diciembre de 2024 ; ambos proyectos adscritos al Vicerrectorado de Investigación, Vinculación y Posgrado de la Universidad Técnica Luis Vargas Torres de Esmeraldas, Ecuador.

## 2.2. Materiales y métodos

El presente estudio se desarrolla como una revisión sistemática de literatura siguiendo las directrices PRISMA 2020, lo que permite garantizar precisión, transparencia y reproducibilidad en la identificación, selección y síntesis de la evidencia científica disponible relacionada con subculturas organizacionales en asociaciones locales y su contribución al diagnóstico comunitario y la comprensión de la crisis universitaria (Page et al., 2021). La búsqueda se ejecuta en seis bases de datos de reconocimiento internacional: Scopus, Web of Science, DOAJ, SciELO, RedALyC y Google Scholar. Estas plataformas se seleccionan por su relevancia en estudios sobre organizaciones comunitarias, economía social y solidaria, cultura organizacional y gobernanza territorial.

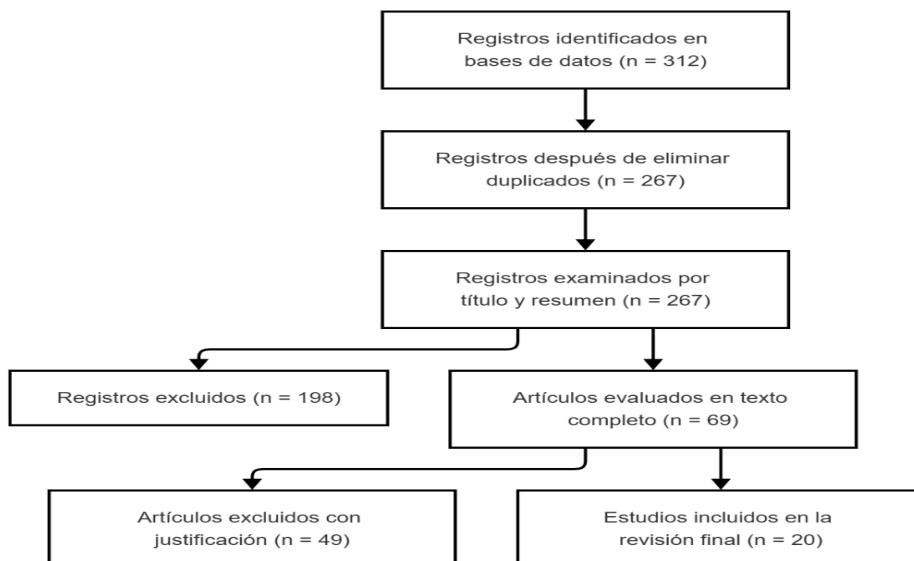
Las palabras clave utilizadas se estructuran en tres grupos temáticos —cultura organizacional, asociaciones comunitarias y crisis institucional— y se combinan mediante operadores booleanos para maximizar la sensibilidad de la búsqueda. Las estrategias incluyen términos en inglés, español y portugués como “subculturas organizacionales”, “organizational subcultures”, “asociaciones locales”, “community organizations”, “capital social”, “economía social y solidaria” y “university crisis”. La búsqueda inicial arroja 312 registros, los cuales se someten a un proceso de cribado en cuatro fases. Primero, se eliminan 45 duplicados, quedando 267 artículos para la revisión de títulos y resúmenes. De estos, se excluyen 198 por no abordar aspectos culturales, no centrarse en asociaciones locales o pertenecer a estudios empresariales tradicionales alejados del enfoque comunitario.

Los 69 artículos restantes se analizan en texto completo para evaluar su pertinencia teórica y metodológica. En esta fase se excluyen 49 estudios debido a falta de rigor metodológico, ausencia de revisión por pares, insuficiencia de información sobre dinámicas internas o desconexión con los objetivos del presente estudio. Finalmente, se incluyen 20 artículos que cumplen plenamente los criterios de inclusión, entre ellos los trabajos de Aguilera y Reyes (2016), Arévalo y Pérez (2013), Cañedo-Villarreal et al. (2022), Carini (2017), Estupiñán y Álvarez (2016), Gudynas y Benalcázar (2024), Kliksberg (2011), Felício et al. (2014), Pastore (2016), y otros vinculados a economía social, capital social y dinámicas organizacionales en asociaciones locales.

La extracción de los datos se realiza mediante una matriz analítica que registra autor, año, país, tipo de asociación, enfoque teórico, metodología, hallazgos sobre subculturas organizacionales y posibles aportes a la comprensión de dinámicas institucionales en contextos comunitarios y universitarios. El análisis se desarrolla mediante una síntesis temática cualitativa, lo que permite identificar patrones comunes entre los estudios incluidos, tales como prácticas simbólicas, estilos de liderazgo, estructuras informales de poder, cohesión interna, conflictos culturales y manifestaciones de capital social. Esta metodología facilita articular

los hallazgos en torno a categorías interpretativas que permiten comprender tanto la vida interna de las asociaciones locales como su potencial para explicar tensiones organizacionales presentes en la universidad latinoamericana. Finalmente, los artículos seleccionados son evaluados en cuanto a calidad metodológica, coherencia teórica y validez analítica, asegurando que las conclusiones de esta revisión se fundamenten en evidencia científica sólida y verificable.

**Figura 1**  
*Diagrama PRISMA 2020 de selección de estudios*



Nota: El diagrama se basa en las directrices PRISMA 2020 para revisiones sistemáticas y metaanálisis, adaptado de Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., et al. (2021).

## 2.3. Resultados

### 2.3.1. Caracterización general de los estudios incluidos

La revisión sistemática permitió identificar un total de 20 estudios que cumplieron con los criterios de elegibilidad establecidos y que aportaron evidencia significativa sobre las subculturas organizacionales en asociaciones locales. Estos estudios procedieron fundamentalmente de América Latina, con una fuerte representación de México, Argentina, Brasil y Ecuador, lo que reflejó el creciente interés por comprender las dinámicas internas de las organizaciones comunitarias en contextos territoriales caracterizados por desigualdades, economías emergentes y formas de organización social vinculadas a la Economía Social y Solidaria. La mayoría de los trabajos analizados abordó asociaciones de productores, cooperativas, redes solidarias, organizaciones migrantes y colectivos comunitarios, donde las dinámicas culturales y los

procesos de interacción interna resultaron esenciales para comprender su funcionamiento.

En cuanto a la metodología, los estudios incluidos emplearon principalmente enfoques cualitativos, tales como estudios de caso, etnografías, observación participante, entrevistas en profundidad y análisis de contenido. Esta predominancia metodológica se debió a la naturaleza interpretativa del fenómeno estudiado, ya que las subculturas organizacionales se expresan a través de símbolos, discursos, prácticas cotidianas y formas de liderazgo que requieren un abordaje contextualizado. Del mismo modo, algunos estudios teóricos contribuyeron a fortalecer el marco conceptual de la revisión, al analizar categorías como capital social, cohesión comunitaria, gobernanza participativa y cultura organizacional desde perspectivas críticas y contemporáneas.

Los temas recurrentes dentro del corpus analizado permitieron clasificar los estudios en tres líneas principales. En primer lugar, las investigaciones centradas en el capital social exploraron cómo las redes de confianza, reciprocidad y participación comunitaria influyeron en la construcción de identidades colectivas y en el surgimiento de subculturas colaborativas. En segundo lugar, los estudios que examinaron las prácticas cooperativas y la gobernanza interna mostraron cómo los procesos de toma de decisiones y los roles de liderazgo generaron dinámicas culturales diferenciadas dentro de una misma organización. Finalmente, la literatura enfocada en la innovación social, la resiliencia organizacional y la sostenibilidad territorial evidenció que las asociaciones que enfrentaban entornos complejos desarrollaron subculturas adaptativas que fortalecieron sus capacidades para resolver conflictos o responder a crisis externas.

En conjunto, los estudios incluidos proporcionaron una base sólida para interpretar cómo las subculturas organizacionales emergieron, se transformaron y coexistieron dentro de asociaciones locales, y cómo estas dinámicas internas condicionaron la cohesión, el desempeño colectivo y la sostenibilidad institucional.

### **2.3.2. Patrones temáticos emergentes sobre subculturas organizacionales**

El análisis temático realizado sobre los estudios seleccionados permitió identificar una serie de patrones que describieron la forma en que las subculturas organizacionales operaron dentro de las asociaciones locales. Los hallazgos coincidieron en señalar que estas subculturas no se manifestaron como estructuras homogéneas, sino como sistemas dinámicos de significados, prácticas y relaciones que coexistieron, se superpusieron o entraron en tensión dentro del mismo espacio organizativo. En diversos casos, las subculturas

surgieron a partir de diferencias generacionales, roles de liderazgo, trayectorias históricas, niveles de participación y concepciones divergentes sobre la misión de la organización.

Uno de los patrones más relevantes tuvo que ver con la relación entre capital social y cohesión interna. Las asociaciones con altos niveles de confianza, participación activa y reciprocidad tendieron a desarrollar subculturas colaborativas, orientadas a la solidaridad y al trabajo colectivo. Estas subculturas fomentaron la estabilidad interna y facilitaron la toma de decisiones mediante mecanismos participativos. En contraste, en asociaciones donde existieron conflictos persistentes, disputas por el liderazgo o falta de claridad en los roles organizativos, se identificaron subculturas de resistencia o fragmentación que debilitaron los procesos de gobernanza y limitaron la capacidad de acción colectiva.

Otro hallazgo importante se relacionó con el papel del liderazgo como generador de subculturas diferenciadas. En varios estudios, los liderazgos tradicionales frecuentemente ligados a fundadores o figuras históricas dentro de la organización coexistieron con liderazgos emergentes que promovieron prácticas innovadoras. Esta coexistencia produjo tensiones simbólicas que, dependiendo del contexto, derivaron en conflicto interno o en procesos de transformación institucional. Asimismo, las prácticas simbólicas como rituales comunitarios, narrativas identitarias, valores compartidos y códigos de conducta informal actuaron como elementos articuladores o divisores entre grupos internos, reforzando o debilitando la cohesión organizacional.

Las investigaciones también mostraron que las asociaciones que enfrentaron contextos de crisis o incertidumbre, como la pandemia, la precariedad económica o la presión del mercado, desarrollaron subculturas de resiliencia encaminadas a la adaptación, la reorganización y la innovación. Estas subculturas permitieron que las organizaciones mantuvieran su operatividad, fortalecieran redes comunitarias o redefinieran sus estrategias productivas y sociales. En este sentido, la resiliencia apareció como una capacidad cultural construida colectivamente y no solo como un atributo estructural.

Los resultados evidenciaron que las dinámicas identificadas en las asociaciones locales ofrecieron pistas relevantes para reflexionar sobre problemas estructurales presentes en las universidades, especialmente aquellos relacionados con la fragmentación interna, los conflictos entre grupos, las disputas por el poder simbólico y la pérdida de cohesión institucional. Varios estudios señalaron paralelismos entre las tensiones observadas en las asociaciones comunitarias y los desafíos enfrentados por las instituciones de educación superior, lo cual sugiere que el análisis de subculturas organizacionales puede constituir una herramienta valiosa para comprender la actual crisis universitaria

**Tabla 1**

*Patrones temáticos emergentes sobre subculturas organizacionales*

Patrón temático	Descripción de la subcultura	Características observadas	Implicaciones para asociaciones locales	Relación con la crisis universitaria
Subculturas de cohesión y capital social	Grupos internos orientados a la colaboración y la solidaridad.	Confianza mutua Participación activa Sentido de identidad colectiva	Favorecen la gobernanza comunitaria y fortalecen la sostenibilidad interna.	Permiten comprender cómo fortalecer la cohesión entre estamentos universitarios.
Subculturas de resistencia o fragmentación	Grupos que cuestionan liderazgos, normas o procesos establecidos.	Conflictos internos Disputa por el poder simbólico Tensiones entre grupos	Debilitan la toma de decisiones y generan pérdida de legitimidad.	Reflejan tensiones similares entre facultades, departamentos y colectivos universitarios.
Subculturas basadas en liderazgo	Formadas alrededor de líderes tradicionales o emergentes.	Influencia personal Diferencias generacionales Modelos opuestos de gestión	Producen estabilidad o conflicto según la aceptación del liderazgo.	Explican la disputa por la conducción académica y administrativa.
Subculturas simbólicas y rituales	Grupos cohesionados por significados, prácticas y narrativas compartidas.	Ritualización Identidad cultural Normas implícitas	Fortalecen la identidad colectiva y el sentido de pertenencia.	Muestran cómo la pérdida de rituales académicos afecta la identidad institucional.
Subculturas de resiliencia organizacional	Grupos que emergen en situaciones de crisis o incertidumbre.	Adaptación rápida Innovación interna Reorganización estratégica	Facilitan respuestas efectivas ante crisis económicas o sociales.	Orientan la comprensión de cómo la universidad puede afrontar transformaciones externas.
Subculturas innovadoras	Grupos que impulsan cambios, nuevas prácticas y transformaciones internas.	Visión prospectiva Apertura al cambio Ruptura con lo tradicional	Dinamizan la estructura organizativa y promueven modernización.	Ofrecen pistas para la renovación pedagógica, administrativa y de investigación.

*Nota:* La tabla sintetiza los patrones temáticos emergentes identificados en la revisión sistemática y se elabora a partir del análisis cualitativo de los estudios incluidos en el corpus final. Su propósito es organizar de manera comparativa las características y las implicaciones de las subculturas organizacionales observadas en asociaciones locales y su relación con la crisis universitaria (Autores, 2025).

## 2.4. Discusión

Los resultados de esta revisión sistemática muestran que las subculturas organizacionales constituyen un componente central para comprender el funcionamiento interno de las asociaciones locales y su capacidad para sostener

procesos colectivos en contextos sociales complejos. Estos hallazgos se alinean con los planteamientos de Kliksberg (2011), quien sostiene que la cultura y el capital social explican buena parte del desempeño organizativo en territorios donde las dinámicas comunitarias dependen de relaciones de confianza y prácticas colaborativas. Al comparar la evidencia empírica analizada con estudios teóricos previos, se observa que las subculturas no solo organizan el comportamiento interno de los actores, sino que moldean las relaciones de poder, los marcos simbólicos y las estrategias adaptativas que adoptan las organizaciones en su interacción con el entorno (Felício et al., 2014).

La literatura revisada indica que las asociaciones con alto capital social tienden a desarrollar subculturas cohesionadas, orientadas a la cooperación y a la sostenibilidad interna, lo cual coincide con los aportes de Arévalo y Pérez (2013) respecto a la importancia de las redes relationales en el desarrollo territorial. Por el contrario, los estudios que evidencian conflictos internos, tensiones entre liderazgos o fragmentación simbólica concuerdan con los análisis de Carini (2017), quien describe cómo las disputas organizativas pueden erosionar la legitimidad institucional y dificultar la toma de decisiones. Desde esta perspectiva, los resultados permiten interpretar que las subculturas organizacionales funcionan como indicadores tempranos de salud institucional y como elementos explicativos de la cohesión o la vulnerabilidad organizacional.

Un aporte significativo de esta revisión es la identificación de paralelismos entre las dinámicas internas de las asociaciones locales y los desafíos que atraviesan las universidades latinoamericanas. Tal como plantea Pastore (2016), la crisis universitaria se manifiesta en tensiones entre grupos, pérdida de sentido comunitario y debilitamiento del capital social académico, aspectos que se reflejan de forma análoga en las subculturas de resistencia, fragmentación o disputa observadas en asociaciones comunitarias. En este sentido, los resultados sugieren que la universidad puede beneficiarse del análisis de las organizaciones locales para comprender cómo se producen, reproducen o superan conflictos internos, y cómo los liderazgos emergentes y las prácticas colaborativas pueden fortalecer la cohesión institucional.

Sin embargo, los resultados también muestran que las subculturas no constituyen categorías estáticas ni universalmente previsibles. Su evolución depende de factores como la historia organizativa, el contexto territorial, las condiciones socioeconómicas y los modelos de gobernanza interna. La revisión evidencia que, en situaciones de crisis, las asociaciones locales desarrollan subculturas de resiliencia que permiten reorganizar recursos, redefinir prácticas y sostener la acción colectiva, lo cual coincide con lo planteado por Marzi, Hintze y Vázquez (2020) en el contexto de la pandemia. Este hallazgo resalta que las subculturas pueden convertirse en un recurso estratégico para enfrentar incertidumbres, lo cual resulta relevante no solo para las organizaciones

comunitarias, sino también para las instituciones universitarias que lidian con transformaciones sociales, políticas y tecnológicas profundas.

El alcance de estos resultados se sostiene en la diversidad de estudios incluidos, que abarcan distintos tipos de asociaciones, contextos regionales y enfoques teóricos. Sin embargo, la revisión presenta limitaciones inherentes al propio diseño metodológico. En primer lugar, la mayoría de los estudios revisados emplea metodologías cualitativas que, si bien permiten comprender en profundidad las dinámicas internas, no siempre ofrecen datos comparativos o generalizables a gran escala. En segundo lugar, la literatura disponible se concentra principalmente en América Latina, lo que restringe el alcance global de los hallazgos y deja abierta la necesidad de ampliar el análisis a otros contextos culturales y geográficos. Finalmente, algunos de los estudios carecen de descripciones detalladas sobre las prácticas internas, lo que dificulta profundizar en ciertos elementos subculturales.

A pesar de estas limitaciones, la revisión abre líneas importantes para investigaciones futuras. En primer lugar, se requiere profundizar en estudios comparados que analicen simultáneamente asociaciones locales y universidades, a fin de comprender cómo se producen procesos de cohesión, fragmentación o conflicto en diferentes tipos de organizaciones. En segundo lugar, sería valioso incorporar metodologías mixtas que permitan medir niveles de capital social y relacionarlos con patrones subculturales. Asimismo, investigaciones futuras podrían explorar cómo las tecnologías digitales, la participación juvenil y los cambios socioeconómicos actuales impactan la formación, transformación y coexistencia de subculturas organizacionales. Finalmente, se recomienda avanzar hacia modelos analíticos que articulen economía social, cultura organizacional y gobernanza institucional como dimensiones interdependientes.

En síntesis, los resultados de esta revisión revelan que las subculturas organizacionales en asociaciones locales constituyen una lente analítica poderosa para comprender procesos de cohesión y conflicto comunitario, y ofrecen claves interpretativas relevantes para analizar la crisis universitaria. Al integrar perspectivas sobre capital social, gobernanza, resiliencia e identidad colectiva, esta discusión contribuye a fortalecer un campo de estudio aún en desarrollo y amplía las posibilidades de aplicación práctica en distintos tipos de organizaciones.

## **2.5. Conclusiones**

Esta investigación permite afirmar que las subculturas organizacionales constituyen un elemento clave para comprender la vida interna de las asociaciones locales y su capacidad para sostener procesos colectivos en

entornos sociales complejos. Los estudios analizados muestran que las dinámicas culturales, los significados compartidos, los estilos de liderazgo y las prácticas simbólicas no solo estructuran la interacción cotidiana dentro de estas organizaciones, sino que también determinan su cohesión, su legitimidad y su potencial de transformación. Al sintetizar estas evidencias, se confirma que el análisis subcultural ofrece una herramienta interpretativa sólida para el diagnóstico comunitario, pues permite identificar fortalezas y tensiones internas que pueden pasar desapercibidas a través de enfoques puramente estructurales o funcionales.

En cuanto al objetivo principal de esta investigación, los resultados permiten concluir que las subculturas organizacionales en asociaciones locales aportan claves relevantes para comprender fenómenos más amplios, entre ellos la crisis que atraviesan actualmente las universidades. Al comparar las dinámicas encontradas en contextos comunitarios con aquellas observadas en instituciones de educación superior, emergen paralelismos significativos en torno a la fragmentación interna, las disputas simbólicas, el debilitamiento del sentido colectivo y la coexistencia de grupos con visiones divergentes sobre el rumbo institucional. Estas correspondencias sugieren que las subculturas funcionan como una categoría analítica transversal que permite explicar tensiones organizacionales en diferentes escalas y tipos de instituciones.

Una de las contribuciones más importantes de este estudio radica en establecer un puente conceptual entre el análisis de las asociaciones locales y la reflexión sobre los desafíos universitarios. Este enfoque comparativo evidencia que la gobernanza comunitaria, la gestión de liderazgos y la construcción de capital social poseen lecciones valiosas para la universidad contemporánea, especialmente en un contexto marcado por la pérdida de cohesión interna y la necesidad de fortalecer la legitimidad institucional. La revisión demuestra que las subculturas no deben interpretarse únicamente como fuentes de conflicto, sino también como espacios donde emergen innovaciones, prácticas de resiliencia y formas alternativas de organización colectiva.

Asimismo, se concluye que las subculturas organizacionales no operan como sistemas rígidos, sino como construcciones dinámicas influenciadas por el contexto socioeconómico, la historia institucional y los procesos de participación. Esta perspectiva permite comprender que los cambios organizativos no se producen únicamente desde la estructura formal, sino que dependen en gran medida de las transformaciones culturales internas. Por ello, el estudio aporta a la ciencia al destacar la necesidad de incorporar el análisis subcultural en investigaciones sobre desarrollo local, economía social y solidaria y gestión universitaria, campos donde tradicionalmente se han privilegiado enfoques más normativos o administrativos.

Esta revisión evidencia la importancia de profundizar en investigaciones que integren dimensiones culturales, simbólicas y relacionales en el análisis de organizaciones comunitarias y académicas. El aporte principal de este trabajo es demostrar que el estudio de las subculturas organizacionales no solo amplía la comprensión del funcionamiento interno de las asociaciones locales, sino que ofrece una lente novedosa para interpretar problemáticas institucionales de gran relevancia social. Con ello, se confirma que el objetivo planteado ha sido alcanzado y que la revisión contribuye al fortalecimiento de un campo de estudio emergente que dialoga con las ciencias sociales, la gestión organizacional y la educación superior.

## **Referencias Bibliográficas**

- Aguilera, Y. H., & Reye, J. C. (2016). La innovación social cooperativa, una apuesta por construir una nueva economía social y solidaria. *Cooperativismo y Desarrollo: COODES*.
- Ala, L. E. (2013b). *Asociaciones de inmigrantes mexicanos en Estados Unidos: logros y desafíos en tiempos recientes*.
- Arévalo, A. B., & Pérez, J. E. (2013b). *Desarrollo, Territorio y Capital Social. Un análisis a partir de dinámicas relacionales en el desarrollo rural*. <https://doi.org/10.5565/REV/REDES.350>
- Cañedo-Villarreal, R., Mendoza, M. del C. B., Carmona, J. C. E., Cañedo-Villarreal, R., Barragán-Mendoza, M. del C., & Carmona, J. C. E. (2022). Los Nodos de la Economía Social y Solidaria como política de Estado en México: La experiencia del NODESS-REDESSGRO. *Revista Iberoamericana de Economía Solidaria e Innovación Socioecológica*. <https://doi.org/10.33776/RIESISE.V5.5319>
- Carini, G. F. (2017b). Estado, asociaciones de productores y agronegocios: dinámicas locales y redefinición de perfiles institucionales. *Coordinadas: Revista de Historia Local y Regional*.
- Estupiñán, J. M. T., & Álvarez, J. F. (2016b). La era del desarrollo sostenible. *DOAJ (DOAJ: Directory of Open Access Journals)*. <https://doi.org/10.14718/RF&PE.V8I2.1155>
- Felicio, J. A., Couto, E., & Caiado, J. (2014b). *Human capital, social capital and organizational performance*. <https://doi.org/10.1108/MD-04-2013-0260>
- Fors, M. (2015b). *CAPITAL SOCIAL ET EMPLOI*.
- Gudynas, E., & Benalcázar, P. C. (2024b). Desarrollo sostenible. *Debates En Sociología*. <https://doi.org/10.18800/DEBATESENSOCIOLOGIA.202402.001>
- Kliksberg, B. (2011b). *El rol del capital social y de la cultura en el proceso de desarrollo*. <https://doi.org/10.31876/REVISTA.V4I9.8942>

- Marzi, M. V. D., Hintze, S., & Vázquez, G. (2020). Argentina: políticas y organizaciones de Economía Social y Solidaria en la pandemia. *Otra Economía*.
- Nunes, B. F. (2016b). Capital social. *Editora UnB EBooks*.  
<https://doi.org/10.7476/9788523013400.0003.00>
- Pastore, R. (2016). *Las universidades públicas argentinas y la Economía Social y Solidaria. Hacia una educación democrática y emancipadora*.  
<https://doi.org/10.14409/EXTENSION.V5I5.5139>
- Saguier, M., & Brent, Z. W. (2015). Regionalismo y Economía Social y Solidaria en Sudamérica. *Relaciones Internacionales*.
- Vélez, L. E. M. (2021). Aportes conceptuales de la economía social y solidaria a la economía circular. *Cuadernos de Administración*.  
<https://doi.org/10.25100/CDEA.V37I70.10824>
- Kliksberg, B. (2011a). *El rol del capital social y de la cultura en el proceso de desarrollo*. <https://doi.org/10.31876/REVISTA.V4I9.8942>
- Ala, L. E. (2013a). *Asociaciones de inmigrantes mexicanos en Estados Unidos: logros y desafíos en tiempos recientes*.
- Arévalo, A. B., & Pérez, J. E. (2013a). *Desarrollo, Territorio y Capital Social. Un análisis a partir de dinámicas relacionales en el desarrollo rural*.  
<https://doi.org/10.5565/REV/REDES.350>
- Felício, J. A., Couto, E., & Caiado, J. (2014a). *Human capital, social capital and organizational performance*. <https://doi.org/10.1108/MD-04-2013-0260>
- Fors, M. (2015a). *CAPITAL SOCIAL ET EMPLOI*.
- Estupiñán, J. M. T., & Álvarez, J. F. (2016a). La era del desarrollo sostenible. *DOAJ (DOAJ: Directory of Open Access Journals)*.  
<https://doi.org/10.14718/RF&PE.V8I2.1155>
- Nunes, B. F. (2016a). Capital social. *Editora UnB EBooks*.  
<https://doi.org/10.7476/9788523013400.0003.00>
- Carini, G. F. (2017a). Estado, asociaciones de productores y agronegocios: dinámicas locales y redefinición de perfiles institucionales. *Coordenadas: Revista de Historia Local y Regional*.
- Gudynas, E., & Benalcázar, P. C. (2024a). Desarrollo sostenible. *Debates En Sociología*.  
<https://doi.org/10.18800/DEBATESENSOCIOLOGIA.202402.001>

