



Vigilada Mineducación

EL COMPLEJO SISTEMA DE ACOPLAMIENTOS Y  
CONTRADICCIONES EN UNA ORGANIZACIÓN SEMIAUTÓNOMA:  
UN ANÁLISIS DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS SISTEMAS  
DÉBILMENTE ACOPLADOS

The complex system of couplings and contradictions in a semi-autonomous organization: an analysis from the perspective of loosely coupled systems

LEONEL ARANGO VÁSQUEZ

Tipo de trabajo (tesis doctoral)

Asesor:

Dr. Mariano Gentilin

UNIVERSIDAD EAFIT

Escuela de Administración

Doctorado en Administración

Medellín

2023

## Tabla de contenido

<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	5
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS</b> .....	6
<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	7
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	8
<b>CAPÍTULO 1. Problema de investigación, objetivos y justificación</b> .....	12
1.1. Problema de investigación .....	14
1.2. Objetivos de la investigación .....	24
1.2.1. Alcance.....	24
1.2.2. Delimitación.....	25
1.3. Justificación de la investigación.....	25
1.3.1. Relevancia social.....	26
1.3.2. Factibilidad.....	27
1.3.3. Pertinencia disciplinar .....	27
<b>CAPÍTULO 2. Marco teórico</b> .....	28
2.1. Revisión de literatura .....	29
2.1.1. El proceso de revisión sistemática de literatura .....	29
2.1.2. RQ1: Principales aspectos discutidos en la perspectiva de los SDA.....	33
2.1.3. RQ2: Enfoques metodológicos y operacionalización en la perspectiva de los SDA .....	50
2.1.4. RQ3: Consideraciones sobre la investigación futura desde la perspectiva de los SDA ..	53
2.2. Marco conceptual.....	54
2.2.1. Rasgos distintivos.....	55
2.2.1.1. Rasgos distintivos misionales.....	56
2.2.1.2. Rasgos distintivos idiosincráticos .....	58
2.2.2. Acoplamientos.....	61
2.2.3. Mecanismos de acoplamiento .....	67
2.2.3.1. Mecanismo de acoplamiento regulativo.....	68
2.2.3.2. Mecanismo de acoplamiento cultural .....	70
2.2.3.3. Mecanismo de acoplamiento estructural .....	74
2.2.4. Contradicciones organizacionales .....	79
2.3. Modelo teórico-metodológico .....	81
<b>CAPÍTULO 3. Diseño metodológico de la investigación</b> .....	87

3.1. Tipo de estudio .....	88
3.2. Aproximación a la organización unidad de análisis .....	91
3.3. Participantes en la investigación .....	93
3.4. Técnicas de generación de información .....	95
3.4.1. Revisión documental .....	96
3.4.2. Entrevista semiestructurada.....	97
3.4.3. Observación no participante.....	99
3.5. Análisis de la información.....	102
3.5.1. Proceso de categorización cualitativa.....	103
3.5.2. Identificación de características emergentes .....	106
3.5.3. Análisis narrativo constructivista .....	107
3.6. Consideraciones éticas .....	109
<b>CAPÍTULO 4. Resultados</b> .....	<b>110</b>
4.1. La organización semiautónoma unidad de análisis .....	110
4.1.1. Entorno de la organización semiautónoma .....	111
4.1.2. Origen de la organización semiautónoma .....	117
4.1.3. Caracterización y descripción de la CAR.....	122
4.1.3.1. La CAR como una organización semiautónoma .....	122
4.1.3.2. La CAR como una burocracia profesional .....	125
4.2. Los rasgos distintivos .....	128
4.2.1. Rasgos misionales .....	128
4.2.2. Rasgos idiosincráticos .....	134
4.3. Las interrelaciones.....	136
4.3.1. La comunicación .....	136
4.3.2. La repercusión .....	139
4.4. Los mecanismos de acoplamiento.....	141
4.4.1. Lo regulativo .....	142
4.4.2. Lo cultural .....	148
4.4.3. Lo estructural.....	156
4.5. El rol articulador de los mecanismos de acoplamiento en presencia de acoplamientos fuertes-débiles y de contradicciones organizacionales .....	163
<b>CAPÍTULO 5. Consideraciones finales</b> .....	<b>190</b>
5.1. A modo de conclusión.....	190

5.2. Limitantes de la investigación.....	194
5.3. Líneas futuras de investigación.....	196
<b>REFERENCIAS</b> .....	198
<b>ANEXOS</b> .....	242
Anexo 1. Fundamentación (G) y Densidad (D) en Atlas.ti (v8) .....	242
Anexo 2. Redes en Atlas.ti para las características emergentes .....	243
Anexo 3. Formato de consentimiento informado para realizar las entrevistas.....	247
Anexo 4. Evidencia fotográfica de socialización de resultados en la CAR .....	248

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Posibilidades para la investigación organizacional del desacoplamiento .....	43
Tabla 2. Posibilidades para la investigación organizacional de los acoplamientos fuertes.....	45
Tabla 3. Posibilidades para la investigación organizacional de los acoplamientos fuertes-débiles ..	48
Tabla 4. Conceptos y autores claves del análisis de acoplamientos fuertes-débiles .....	55
Tabla 5. Definición de acoplamiento débil .....	62
Tabla 6. Definición de acoplamiento fuerte .....	63
Tabla 7. Participantes en la investigación .....	94
Tabla 8. Documentos analizados en la revisión documental.....	97
Tabla 9. Información de las entrevistas realizadas.....	98
Tabla 10. Aspectos principales de la codificación abierta, axial y selectiva.....	104
Tabla 11. Funciones misionales de la CAR .....	120
Tabla 12. Conocimientos de las unidades organizacionales de la CAR.....	133
Tabla 13. Groundeness y Density {G , D} en Atlas.ti .....	242

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Revisión global de la literatura .....	30
Gráfico 2. Proceso de revisión sistemática de literatura .....	32
Gráfico 3. Referentes teóricos para el surgimiento de la perspectiva de los SDA .....	37
Gráfico 4. Árbol genealógico de la perspectiva de los SDA .....	42
Gráfico 5. Rasgos distintivos misionales e idiosincráticos .....	82
Gráfico 6. Acoplamientos fuertes y débiles entre unidades organizacionales .....	83
Gráfico 7. Los tres mecanismos de acoplamiento .....	84
Gráfico 8. El modelo teórico-metodológico .....	86
Gráfico 9. Etapas del diseño metodológico de la investigación .....	88
Gráfico 10. Técnicas de generación de información utilizadas .....	102
Gráfico 11. El rol articulador de los mecanismos de acoplamiento .....	164
Gráfico 12. Red en Atlas.ti para las jerarquías difusas .....	243
Gráfico 13. Red en Atlas.ti para la antigüedad relacional .....	244
Gráfico 14. Red en Atlas.ti para el desempeño endogámico .....	245
Gráfico 15. Red en Atlas.ti de las tres características emergentes .....	246

## AGRADECIMIENTOS

Esta tesis doctoral fue influenciada por muchas personas con las que tuve oportunidad de conversar y discutir acerca de los contenidos de los capítulos que en ella se exponen, desde académicos hasta familiares y amigos, que merecen ser reconocidos y mencionados.

Entre muchas de las personas que desde el ámbito académico me dieron su apoyo y me ayudaron a no rendirme en los momentos más difíciles de esta ardua exigencia intelectual, estoy en deuda con mi asesor de tesis, profesor Mariano Gentilin, quien fue fundamental para el logro y conclusión exitosa de mi proceso de formación doctoral. También estoy muy agradecido con los miembros del comité de jurados asignados para evaluar mi tesis doctoral, profesores Ayuzabet de la Rosa Alburquerque, Diego René González Miranda, Guilherme Dornelas Camara y Angel Wilhelm Vázquez García, quienes contribuyeron enormemente a la mejora del texto definitivo a través de sus valiosos comentarios, sugerencias y consejos. Por supuesto, quiero también agradecer a la organización unidad de análisis (la CAR) que me permitió realizar esta investigación doctoral dándome acceso a información clave y posibilitándome igualmente la realización de entrevistas a muchos de sus miembros.

Así mismo, tuve el privilegio de estar rodeado de destacados académicos, como los profesores Rodrigo Muñoz Grisales, Clara Inés Orrego Correa, Juan Fernando Vélez Ocampo, Carmen Alejandra Ocampo Salazar, Juliana Tabares Quiroz, John Fernando Macías Prada, Johnny Javier Orejuela Gómez, Martha Eugenia Reyes Sarmiento, Jorge Iván Vélez Castiblanco, Edwin Alexander Henao García, José Albán Londoño Arias, Juan Camilo Suárez Roldán, Vicente Jaime Ramírez Giraldo, Jairo Campuzano Hoyos, Juan Carlos Jurado Jurado, a quienes agradezco profundamente su contribución al éxito de mis estudios de doctorado. De la misma manera, agradezco a todos los otros colegas y compañeros de formación doctoral con quienes tuve la posibilidad de compartir ideas, alegrías y tristezas, todo ello consecuencia natural de la realización de un programa de doctorado. También deseo expresar mi gratitud al Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación de Colombia (Colciencias), porque gracias a su crédito condonable pude realizar mi estudio doctoral.

En cuanto a mi familia, quiero expresar mi más infinito agradecimiento por su paciencia, por su apoyo incondicional, por estar siempre ahí conmigo cuando más los necesité. Ellos (papá, mamá y hermana) siempre fueron mi sostén emocional, mi motor, fueron los que nunca me dejaron solo y supieron comprender todos los diferentes estados de ánimo que viví durante los años de realización del doctorado. No existen las palabras justas para expresarles mi agradecimiento. Su constante apoyo amoroso, paciencia y comprensión fueron fundamentales para que yo pudiera sacar adelante este proyecto académico. También quiero expresar mi profunda gratitud a Jonny Rendón Osorio y a Mauricio Berrio Orozco, amigos de los de verdad, que siempre me alentaron y estuvieron pendientes de mi en todo momento.

## INTRODUCCIÓN

En el campo del estudio de las organizaciones es posible aproximarse a los fenómenos organizacionales desde una perspectiva conceptual denominada Sistemas Débilmente Acoplados (en adelante, SDA). Desde esta perspectiva la organización se caracteriza, en primer lugar, por estar constituida por unidades organizacionales que tienen rasgos distintivos (Orton y Weick, 1988), en segundo lugar, por la existencia de acoplamientos fuertes y débiles entre esas unidades organizacionales (Heldal, 2010) y, en tercer lugar, por la presencia de mecanismos de acoplamiento que actúan sobre las unidades y miembros organizacionales (Beekun y Glick, 2001a). Así mismo, el análisis organizacional desde los SDA reconoce la coexistencia de contradicciones que, lejos de ser consideradas como algo indeseable, son entendidas como aspectos connaturales a toda organización (Weick, 1976; Orton y Weick, 1990).

En esta tesis doctoral, y de acuerdo con la literatura de los SDA, las unidades organizacionales son los grupos de personas, áreas, equipos, departamentos o secciones que se constituyen al interior de la organización (Orton y Weick, 1990; Brusoni y Prencipe, 2001; Burke, 2014). Por su parte, los rasgos distintivos se refieren a las características diferenciadoras de cada unidad organizacional, es decir, son aquellos aspectos que la hacen única en comparación con las otras unidades (Brusoni y Prencipe, 2013). Desde los SDA se identifican dos tipos de rasgos distintivos, los misionales y los idiosincráticos. Los rasgos distintivos misionales se asocian con lo que las unidades organizacionales deben hacer dada su pertenencia a la organización y su compromiso con la misión organizacional (Puusa, Kuittinen y Kuusela, 2013; Lingard, Levstik y Spafford, 2014). Los rasgos distintivos idiosincráticos hacen referencia a los atributos de cada unidad organizacional que son de naturaleza autónoma, es decir, son discrecionales a cada unidad y son respetados y aceptados por el resto de la organización (Brusoni y Prencipe, 2001).

Los acoplamientos fuertes y débiles se refieren a las interrelaciones que se dan entre las unidades organizacionales (Cabigiosu y Camuffo, 2012). Estos acoplamientos se observan en la organización cuando las unidades interactúan y establecen entre sí algún tipo de dependencia (Rasche, 2012). Así, una dependencia fuerte entre las unidades indica que entre ellas se presenta un acoplamiento fuerte, mientras que si la dependencia entre ellas es débil entonces se presenta un acoplamiento débil entre esas unidades. Así mismo, un acoplamiento débil implica que las unidades organizacionales tienen mayor grado de libertad para actuar de forma independiente (Nätti y Ojasalo, 2008). Por el contrario, un acoplamiento fuerte supone que en la organización no es posible afectar a una unidad organizacional sin generar un cambio o afectación en otras unidades dado que estas han logrado coordinarse de forma compenetrada (Roe et al., 2005; Andriopoulos y Lewis, 2009).

Por su parte, los mecanismos de acoplamiento son entendidos desde los SDA como el pegamento que une a las unidades organizacionales, es decir, generan cohesión entre esas unidades y, en tal sentido, constituyen una fuerza que posibilita la perdurabilidad de la organización (Beekun y Glick, 2001a; Shen et al., 2017). Desde la perspectiva de los SDA los mecanismos de acoplamiento se pueden rastrear en las organizaciones observando las



normas, las regulaciones, las costumbres, el lenguaje, los valores, la centralización, la coordinación y la formalización. Estos mecanismos hacen posible que la organización pueda responder a entornos cambiantes y muchas veces ayudan a lograr los resultados organizacionales (Chen et al., 2011; Liu et al., 2012). Según la literatura de los SDA, en las organizaciones se puede identificar un mecanismo de acoplamiento regulativo, un mecanismo de acoplamiento cultural y un mecanismo de acoplamiento estructural. Los mecanismos regulativo y estructural se asocian con el lado formal de la organización, mientras que el mecanismo cultural se asocia con el lado informal o simbólico.

En cuanto a las contradicciones, según lo señala Farjoun (2016), estas son un elemento esencial de las organizaciones y son además relevantes para un análisis organizacional comprensivo dado que gracias a ellas los individuos le otorgan sentido a las complejidades que experimentan en la organización y les exige ser capaces de sostener puntos de vista opuestos, lo que posibilita resaltar los múltiples acoplamientos y las formas en que la historia organizacional se desarrolla en un momento dado. Por tanto, el análisis de las contradicciones organizacionales enriquece el estudio que desde la perspectiva de los SDA pueden desarrollar los investigadores interesados en comprender las complejidades propias del sistema de acoplamientos y contradicciones presente en una organización.

Con relación a los rasgos distintivos, a los acoplamientos fuertes y débiles y a los mecanismos de acoplamiento, los tres conceptos centrales de los SDA, la literatura muestra una particularidad: muchos análisis se centran en uno solo de ellos, por ejemplo, en los rasgos distintivos, o en los acoplamientos, o en los mecanismos de acoplamiento. Incluso, algunos trabajos limitan mucho más el alcance del análisis al poner el foco, por ejemplo, solo en los acoplamientos fuertes o solo en los débiles, mientras que en otros casos se estudia uno solo de los mecanismos de acoplamiento, lo que lleva a considerar exclusivamente aspectos de tipo regulativo, o de tipo cultural o de tipo estructural.

Esto conlleva una restricción a la posibilidad de comprender de forma mucho más amplia y holística el fenómeno de los acoplamientos organizacionales. En aras de superar esta limitante, en esta tesis doctoral se considera que la perspectiva de los SDA plantea una posibilidad para comprender a las organizaciones desde su integralidad y profundidad, haciendo evidente lo inteligible y más visible y observable lo ininteligible. Por lo tanto, esta investigación doctoral analiza de manera articulada los tres conceptos centrales de los SDA y su relacionamiento con las contradicciones organizacionales, reconociendo que las organizaciones no son entes monolíticos y estables, sino que encierran unas complejidades propias que ameritan ser estudiadas considerando sus distintas particularidades. Considerando lo anterior, esta tesis doctoral propone una forma más comprensiva de análisis organizacional que posibilita estudiar simultáneamente los rasgos distintivos, los acoplamientos fuertes y débiles y los mecanismos de acoplamiento, pudiendo resaltar así las

particularidades del complejo<sup>1</sup> sistema de acoplamientos y contradicciones de una organización, particularmente, de una organización semiautónoma.

Las organizaciones semiautónomas son entidades públicas que ofrecen a la comunidad bienes o servicios de carácter público (estatal) pero tienen capacidad para tomar algunas decisiones de manera autónoma respecto del gobierno y pueden generar sus propios recursos (Mugo, 2016; Abang'a, 2017). En las últimas tres décadas los gobiernos a nivel mundial han creado organizaciones semiautónomas debido a las diversas eficiencias que generan para la sociedad en la oferta de bienes y servicios públicos. Estas organizaciones se constituyen para llevar a cabo tareas como la regulación, la prestación de servicios y la implementación de políticas de una manera relativamente autónoma, en donde el gobierno tiene una influencia limitada en sus operaciones diarias (Van Thiel, 2009; Van Thiel y Cripó, 2009).

Es de resaltar que las organizaciones semiautónomas pertenecen al sector público y fueron concebidas bajo el paradigma de la nueva gestión pública desde la década de los 80s del siglo XX (Verhoest, van Thiel y De Vadder, 2021). Desde entonces, su relevancia para la implementación de políticas públicas ha sido creciente y en la actualidad se sigue creando un gran número de ellas y están presentes en casi todos los países a nivel mundial. Sin embargo, a pesar de su importancia y de estar presentes en casi todos los contextos geográficos, sus particularidades organizacionales han sido poco estudiadas desde la perspectiva de los SDA. La principal característica de este tipo de organizaciones es que tienen una autonomía parcial, es decir, aunque están subordinadas al gobierno, gozan de cierta autonomía en el ámbito administrativo y financiero (van Thiel, 2009), lo que las hace especialmente interesantes para ser estudiadas desde los SDA porque en ellas se pueden identificar aspectos contradictorios que surgen de la conjunción entre lo regulativo (las normas que se le imponen a la organización) y lo cultural (prácticas y costumbres internas de la organización) que en el día a día se concretan en lo estructural (características propias de la estructura de la organización).

Colombia ha sido, precisamente, uno de esos países que se ha caracterizado en el contexto latinoamericano por la creación de diversas organizaciones semiautónomas. Unas de las más destacadas son las denominadas Corporaciones Autónomas Regionales (en adelante, CAR). Las CAR son organizaciones semiautónomas encargadas de administrar el medio ambiente y los recursos naturales renovables, de acuerdo con las disposiciones legales y las políticas que dicte el Ministerio del Medio Ambiente, y poseen autonomía administrativa y financiera, patrimonio propio y personería jurídica (Ley 99, 1993). A propósito, en esta tesis doctoral se estudia una CAR ubicada en el oriente del departamento de Antioquia, la cual se caracteriza porque (i) sus unidades organizacionales poseen rasgos distintivos, (ii) sus unidades organizacionales se acoplan entre sí de forma fuerte/débil, (iii)

---

<sup>1</sup> En esta tesis doctoral se entiende por “complejo sistema de acoplamientos y contradicciones” al entramado organizacional en el que las unidades están interrelacionadas fuerte y débilmente y en el que existen, además, elementos contradictorios que coexisten dentro de la organización, generándose así un dinamismo y una interacción compleja que lleva a los miembros organizacionales a crear sentido acerca de su propia percepción de la organización, la cual es entendida de distinta manera por diferentes miembros.

en ella coexisten mecanismos de acoplamiento de tipo regulativo, cultural y estructural y (iv), en esta organización se identifica así mismo la presencia de aspectos organizacionales contradictorios.

La metodología utilizada para el desarrollo de esta investigación es cualitativa, con enfoque comprensivo y se sustenta en un estudio de caso único. Además, en esta tesis doctoral se compaginan el método cualitativo, el trabajo de campo soportado en tres técnicas de generación de información (revisión documental, entrevista semiestructurada y observación no participante) y el análisis desde una postura constructivista en aras de comprender el complejo sistema de acoplamientos y contradicciones en una organización semiautónoma. Cabe resaltar que se diseñó un modelo teórico-metodológico que se ajusta a los objetivos de investigación general y específicos declarados para esta tesis doctoral. Este modelo teórico-metodológico ayuda a comprender la realidad organizacional propia de la CAR unidad de análisis toda vez que posibilita explorar la coexistencia de rasgos distintivos, de acoplamientos fuertes y débiles, de mecanismos de acoplamiento, de contradicciones y tiene en cuenta, además, la creación de sentido por parte de los miembros de la organización semiautónoma (nivel directivo, mandos medios y nivel operativo).

En línea con lo anterior, los hallazgos obtenidos en las entrevistas semiestructuradas son complementados con información relevante tomada de la revisión documental y de la observación no participante. La triangulación de estas técnicas de generación de información otorga validez a los hallazgos y credibilidad a los resultados de la investigación (Kelle, 2019). Así mismo, el análisis de la información obtenida por medio de las técnicas previamente indicadas se soporta en el *software* cualitativo Atlas.ti, a través del cual se pudo realizar una codificación abierta, axial y selectiva (Flick, 2022).

En cuanto a los resultados de esta investigación doctoral, se destacan, en primer lugar, los aspectos más relevantes del entorno de la CAR, su origen y su caracterización organizacional, en la que precisamente se resaltan sus características de organización semiautónoma y también de burocracia profesional. En segundo lugar, se presentan cada una de las tres categorías centrales del análisis organizacional desde los SDA asociados a la CAR unidad de análisis, a saber, los rasgos distintivos, los acoplamientos fuertes y débiles y los mecanismos de acoplamiento. En tercer lugar, se desarrolla un exhaustivo análisis de esos resultados indicados previamente, a partir del cual se logra evidenciar cómo en esta organización semiautónoma caracterizada por la coexistencia de rasgos distintivos, acoplamientos fuertes y débiles y contradicciones, los mecanismos de acoplamiento regulativo, cultural y estructural tienen un rol determinante para garantizar el funcionamiento de la organización y su perdurabilidad en el tiempo. En cuarto lugar, para la CAR unidad de análisis emergieron de la inspección de resultados tres características que posibilitan comprender el complejo sistema de acoplamientos y contradicciones en una organización semiautónoma: las jerarquías difusas, la antigüedad relacional y el desempeño endogámico, las cuales se relacionan de manera fuerte con el estilo de dirección implementado por el director general de esta organización semiautónoma.

Las jerarquías difusas, en esta organización semiautónoma, indican que los miembros organizacionales reconocen la existencia de una estructura jerárquica que tiene asociada una línea de autoridad descendente, sin embargo, en la cotidianidad de la CAR esas jerarquías no se respetan y terminan siendo invisibilizadas. Por su parte, la antigüedad relacional hace referencia a la antigüedad de muchos de los miembros de la organización, lo cual ha dado lugar al surgimiento de un grupo social compacto y homogéneo constituido por los miembros más antiguos de la CAR, quienes han adoptado la cultura y las prácticas de la organización y las reproducen permanentemente, por lo que se teje solo entre ellos un fuerte lazo de unión que hace que ellos mismos se reconozcan, no como empleados de una organización, sino como miembros de una familia, lo cual deriva en que ese grupo compacto no permita la integración de los miembros más nuevos, materializándose así un relacionamiento que es exclusivo de esos miembros más antiguos, al que se ha denominado en esta tesis como antigüedad relacional. Finalmente, el desempeño endogámico se refiere al hecho de que la CAR cuenta con profesionales cuyo desempeño está asociado a las tareas, las actividades, las funciones y los procesos en los que participan y que están vinculados a cada uno de sus cargos, aunque, no obstante, en esta organización se han consolidado la autoformación y la autocapacitación, es decir, son los mismos miembros de la CAR quienes capacitan a los demás para desempeñarse adecuadamente en sus respectivos cargos. Esto da lugar a un desempeño en esta organización semiautónoma que es de tipo endogámico.

A modo de cierre de esta introducción, vale la pena resaltar que los resultados de esta investigación doctoral indican que en esta organización semiautónoma la coexistencia de los mecanismos de acoplamiento regulativo, cultural y estructural da lugar a la emergencia de unas jerarquías difusas, de una antigüedad relacional y de un desempeño endogámico que dan como resultado la imagen de una organización que opera simultáneamente con características de estructura simple y de estructura profesional. Consideramos que este es el hallazgo más destacado de esta investigación doctoral y, además, teniendo en cuenta la revisión de la literatura de los SDA, podemos afirmar que hasta este momento no se ha documentado un hallazgo similar para una organización semiautónoma, lo cual pone de manifiesto la pertinencia de realizar análisis futuros de otras organizaciones desde la perspectiva de los SDA que ayuden a ampliar la comprensión del complejo sistema de acoplamientos y contradicciones en las organizaciones.

## **CAPÍTULO 1. Problema de investigación, objetivos y justificación**

En esta tesis doctoral se concibe el problema de investigación como un proceso reflexivo en donde el investigador cuidadosamente vincula entre sí unas categorías teóricas para argumentar que se está frente a una necesidad de investigación. Por tanto, el interés principal al construir el problema de investigación es encontrar respuestas a una o varias preguntas asociadas a un tema particular. El proceso de investigación suele progresar gradualmente y muchas de sus especificidades dependerán del enfoque de investigación adoptado y de cómo se van a recopilar y a analizar los datos. Normalmente, después de un arduo trabajo de depuración y análisis de los datos, la investigación concluye con la presentación y explicación de los principales hallazgos y, si es pertinente y necesario, el investigador podrá ir un paso

más allá indicando algunas recomendaciones que estarán relacionadas con el problema de investigación elegido.

Conviene tener presente que un problema de investigación no significa necesariamente que algo esté mal con alguna teoría. En su lugar, el problema hace alusión al hecho de que desde el punto de vista del investigador resulta necesario advertir que algo es susceptible de ser corregido, mejorado o ampliado con relación a una teoría. Así mismo, en muchas ocasiones el problema de investigación indica una oportunidad que el investigador ha logrado identificar, normalmente gracias a una exhaustiva revisión de literatura, y que constituye un vacío de conocimiento en un tema específico. En este último caso, la intención del investigador es ayudar a reducir esa brecha de conocimiento (Flick, 2022).

Para plantear el problema de investigación, en primer lugar, el investigador debe tener conocimiento del área temática general o específica en la que se inscribe el problema que quiere abordar (Flick, 2022). En caso de no contar con ese conocimiento, podría consultar a investigadores experimentados en el tema específico o examinar la evidencia de investigación de la literatura publicada, siendo deseable que sea una literatura reciente, aunque en algunas ocasiones la naturaleza misma del problema analizado exige apoyarse en trabajos publicados mucho tiempo atrás.

En segundo lugar, el investigador debe ser capaz de establecer que el problema de investigación que ha elegido, una vez discutido o resuelto, efectivamente realizará una contribución a las conversaciones en curso dentro del área temática en la que se inscribe ese problema investigado (Frey, 2022). Por esta razón es tan importante acotar o enfocarse en un tema particular, dado que esa decisión debe permitir, por una parte, justificar el proyecto de investigación desde lo disciplinar, y por otra, evidenciar que la investigación propuesta no solo es viable sino también pertinente.

En tercer lugar, el investigador debe centrarse en un tema de investigación específico, puesto que así estará en una mejor posición para construir adecuadamente la pregunta de investigación, la cual debe responder a la necesidad de identificar algo que aportará a una mayor comprensión sobre un área temática particular y, además, será validada por la comunidad académica puesto que permitirá saber más de algo que aún no se ha explorado lo suficiente (Flick, 2022). Por lo tanto, abordar el problema de investigación elegido debe servir para extender los límites del conocimiento dentro de un área específica.

A continuación se presentan los apartados Problema de investigación, Objetivos de la investigación y Justificación de la investigación. En el primero de ellos se desarrolla una discusión en la que se evidencia y se sustenta teóricamente la necesidad de realizar una investigación doctoral en la que se estudie el complejo sistema de acoplamientos y contradicciones en una organización semiautónoma. En el segundo, se presentan los correspondientes objetivos de la investigación, los cuales a su vez estarán asociados a unas categorías teóricas que posibilitarán realizar el trabajo de campo en la organización unidad de análisis. En el tercero, se destaca la pertinencia de realizar esta investigación, dado que además de que su desarrollo es factible, la misma tiene importantes implicaciones sociales y disciplinares.

## 1.1. Problema de investigación

La observación de que las organizaciones son o pueden ser comprendidas como SDA surgió en los años 70's del siglo XX cuando se publicó el trabajo de Weick (1976). La complejidad que naturalmente hace parte de toda organización resaltó la necesidad de explorar esos otros ámbitos de lo organizacional, como lo informal, lo emergente, lo contradictorio, incluso lo irracional, dado que las interrelaciones asociadas a esos ámbitos forman el entramado social de la organización. Esa variedad de interrelaciones entre los individuos y entre las unidades es un elemento organizacional relevante que puede ser problematizado en aras de buscar nuevas formas de interpretación de la realidad organizacional (Lingard et al. 2014).

Según Weick (1976) y Orton y Weick (1990), el análisis y comprensión de las organizaciones implica el estudio de tres categorías fundamentales: los rasgos distintivos de las unidades organizacionales, los acoplamientos entre éstas y los mecanismos de acoplamiento. El estudio de estas categorías es lo que hace posible ahondar en la complejidad organizacional y comprender los acoplamientos y las contradicciones organizacionales, dado que las organizaciones no son entidades estáticas y armónicas, sino colectividades sociales complejas que generan equilibrios frágiles y temporales para garantizar su perdurabilidad a través de un complejo entramado de objetivos e intereses no siempre alineados. Por tratarse entonces de conceptos centrales de los SDA, estos serán presentados de manera detallada en el apartado Marco Conceptual de esta tesis doctoral. Sin embargo, de manera muy concisa, se indican a continuación algunas de sus principales características.

Los rasgos distintivos son los que hacen única a cada unidad organizacional (Orton y Weick, 1990; Brusoni y Prencipe, 2013) y pueden ser observados en las organizaciones a través de las características diferenciadoras de cada unidad (Puusa, Kuittinen y Kuusela, 2013). Estos rasgos distintivos pueden ser misionales o idiosincráticos. Los de tipo misional están asociados a la función que realiza cada una de las unidades o al conocimiento técnico/procedimental que deben tener cada uno de sus miembros (Kuipers, 2009). Por otra parte, los de tipo idiosincrático se refieren a las manifestaciones de cooperación y de cohesión que se dan entre los miembros de cada unidad (Puusa, Kuittinen y Kuusela, 2013).

Los acoplamientos son las interacciones entre las unidades organizacionales, y pueden ser fuertes y/o débiles (Astuto y Clark, 1985; Beekun y Glick, 2001a; Hautala, Helander y Korhonen, 2018). Los fuertes indican que las unidades presentan una vinculación frecuente entre sí, mientras que los débiles indican que las unidades se vinculan con poca frecuencia (Glassman, 1973; Weick, 1976). La comunicación y la repercusión entre individuos o entre unidades organizacionales son las manifestaciones más claras de los acoplamientos (Alarid, Sims y Ruiz, 2010; Sharp, 2009).

Por último, los mecanismos de acoplamiento son los que garantizan la perdurabilidad de la organización (Miskel y McDonald, 1982), es decir, garantizan su permanencia en el tiempo y son responsables de que los acoplamientos entre los individuos y unidades organizacionales conformen un todo organizacional. Además, los mecanismos de acoplamiento no son ni fuertes ni débiles (Orton y Weick, 1988; Fennell, 1994), sino que

representan una especie de amalgama que genera cohesión entre los individuos y unidades y pueden ser de tres tipos: regulativos, culturales y estructurales.

Los mecanismos de acoplamiento regulativos hacen referencia a los lineamientos de carácter regulatorio (Scott, 2008; Hautala, Helander y Korhonen, 2018; Spender y Grinyer, 1995; Pittman y Scully-Russ, 2016). Los mecanismos de acoplamiento culturales se refieren a las dinámicas sociales asociadas a las costumbres, al lenguaje y a los valores (Dimmock y Tan, 2013; Connolly, Eddy-Spicer, James y Kruse, 2019). Los mecanismos de acoplamiento estructurales hacen referencia a la configuración organizacional en relación con lineamientos asociados con la centralización, la coordinación y la formalización (Weick, 1976; Spender y Grevesen, 1999; Firestone, 1984; Pittman y Scully-Russ, 2016).

Desde los SDA la organización se vislumbra y caracteriza por la coexistencia de aspectos contradictorios (Weick, 1976; Orton y Weick, 1990). Es en esa coexistencia, fundamentalmente, en donde reside el potencial analítico de esta perspectiva (Fusarelli, 2002). El análisis de aspectos contradictorios que enfatiza los SDA es una posibilidad analítica complementaria a lo que postulaba la teoría de la burocracia, desde la cual la organización estaba estructurada bajo un orden racional, con funciones y cargos asignados según unos perfiles claramente establecidos, con una línea de autoridad clara y descendente, con relaciones de poder incuestionables y donde lo espontáneo, lo emergente y lo contradictorio no tenía lugar (o era considerado indeseable) en ese diseño organizacional racionalmente pensado y desplegado en la realidad concreta de las organizaciones (Skeggs, Farris, Toscano y Bromberg, 2022).

No obstante, en las organizaciones, por ejemplo, se rompen las reglas a pesar de estar escritas; algunas personas se saltan el conducto regular aunque existe una jerarquía conocida por todos; el poder no siempre es ejercido por los directivos o mandos medios sino por alguno o algunos subordinados; lo que debería estar formalizado no está escrito ni reglamentado; los valores corporativos que se espera guíen el comportamiento de los miembros de la organización, muchas veces no se comparten o son ambiguos; un acontecimiento es interpretado de forma diferente por distintos miembros de la organización y estos le asignan significados que son entre sí contradictorios; una misma función termina siendo realizada por más de una persona, a pesar de que cada una fue contratada para cumplir funciones distintas a las de los demás; etc.

Todos estos escenarios de contradicciones tan comunes en las organizaciones constituyen el punto de ruptura entre la perspectiva de los SDA y la teoría de la burocracia, porque desde esta última ninguna contradicción tendría lugar en la organización por ser considerado como algo anómalo o disfuncional y que debe ser evitado. No obstante, desde los SDA, más que rechazar la presencia de estas contradicciones, son consideradas como un elemento constitutivo de toda organización y, además, dada su persistencia, resultan imposibles de erradicar. Así mismo, estas contradicciones cumplen una función importante en la organización: generar flexibilidad para la adaptación a las condiciones cambiantes a nivel interno y externo de la organización (Weick, 1976). En efecto, desde los SDA una organización que funcione bajo un modelo estrictamente burocrático sería una organización

fuertemente acoplada en su totalidad y, por tanto, carecería de la flexibilidad mínima necesaria para ajustarse a los cambios que el entorno le impone. Así, la flexibilidad requerida por las organizaciones se garantiza con la presencia de acoplamientos débiles entre sus unidades.

En las organizaciones se da naturalmente una coexistencia de acoplamientos fuertes y débiles. Por ejemplo, dos equipos de trabajo pueden estar fuertemente acoplados debido a las funciones que cumplen, mientras que otros no; dos o más miembros de la organización pueden llegar a establecer entre sí un acoplamiento fuerte debido a que comparten en común unos rasgos culturales específicos, mientras que esos mismos individuos podrían tener un acoplamiento débil con otros con quienes no tienen esa compatibilidad cultural, etc. Así, desde la perspectiva de los SDA, existe un acoplamiento fuerte si la interacción entre dos elementos organizacionales es frecuente o persistente, mientras que el acoplamiento es débil si la interacción es poco frecuente o casual (Orton y Weick, 1990).

Esos acoplamientos son un factor crucial para el funcionamiento de las unidades organizacionales (áreas o departamentos), por una parte, porque posibilitan la cooperación y la comunicación entre ellas (Kameo, 2015) y por otra, porque son los bloques de construcción que constituyen el entramado del sistema social subyacente a la organización (Weick, 1976). Es decir, es con base en ellos que es construida la realidad social, toda vez que tienen la capacidad de establecer interrelaciones entre los individuos y entre las unidades organizacionales, y son esas interrelaciones las que son dotadas de sentido por cada uno de los miembros de la organización, ensamblándose así una realidad social particular que genera acoplamientos fuertes y débiles, que es contradictoria y que presenta además ambigüedades.

Esa asignación de sentido a las interrelaciones organizacionales se materializa en un pensamiento social, es decir, en un pensamiento que es construido colectivamente por los miembros de la organización, y en la medida en que el sistema social (la organización) se torna más complejo y es nutrido con intereses contrapuestos, ese pensamiento social “se vuelve contradictorio, dando lugar al surgimiento de posturas divergentes” (Misoczky & Camara, 2020, p.97). En efecto, las interrelaciones tienen una naturaleza dual que es contradictoria porque generan simultáneamente vinculación y discrecionalidad entre individuos y unidades (Orton y Weick, 1990), es decir, vinculan porque conectan a los miembros y unidades entre sí, pero otorgan discrecionalidad al garantizarles cierto grado de autonomía.

Reconociendo esta naturaleza dual (vinculación-discrecionalidad) de los acoplamientos, que es además contradictoria, cabe preguntarse si existen otras fuentes de contradicciones en el ámbito organizacional. En una organización las contradicciones se presentan por diversas razones, por ejemplo, por suposiciones incorrectas sobre las relaciones entre los objetivos y los medios, por el uso inadecuado de los instrumentos de dirección, por la falta de información sobre las metas organizacionales, por un control inapropiado del cumplimiento de algunas funciones, por la falta de incentivos para cooperar, por la existencia de bloqueos a la acción colectiva, por la presencia de objetivos que pueden ser vagos o ambiguos, por la ausencia de personas claves al tomar decisiones o por la presencia de



algunas que puede desalentar la participación de otras, por la falta de información crucial sobre objetivos y medios o, por la falta de compromiso por parte de algunas personas, por mencionar algunas (Alarid, Sims y Ruiz, 2011; Orton y Weick, 1988).

Toda organización está constituida por diversas unidades interdependientes, las cuales necesitan intercambiar recursos, por ejemplo, información, experiencia, conocimiento, etc., para lograr sus objetivos y maximizar su influencia sobre los resultados. Esas unidades organizacionales son interdependientes porque no pueden alcanzar sus objetivos por sí mismas, sino que necesitan los recursos de otras unidades para hacerlo. Así, la organización desde los SDA se compone de interrelaciones entre las unidades en donde la información, los objetivos y los recursos se intercambian en los acoplamientos, lo que da lugar a percepciones compartidas, a patrones de participación, al establecimiento de reglas de interacción y a la creación de sentido, lo cual también es fuente de contradicciones organizacionales porque no todas las percepciones son similares, así como tampoco la creación de sentido por parte de un individuo es igual a la de los otros (Weick, 1976; Weick, 1995).

Por tanto, en esta tesis doctoral se considera que un análisis que busque comprender el complejo entramado que se despliega al interior de una organización debe tener en cuenta los rasgos distintivos, la coexistencia de acoplamientos fuertes y débiles, los mecanismos de acoplamiento y las contradicciones. De hecho, al no considerar todos estos aspectos, el investigador puede llegar a pensar, por ejemplo, que la dirección general es el controlador absoluto de la organización o de una parte de ella, desconociendo que en muchas ocasiones algunas unidades y miembros organizacionales guían su comportamiento por factores diferentes a los que provienen de la dirección general (Cohen, March y Olsen, 1972; Gentilin, 2019). En efecto, esta forma de concebir la administración de una organización como una actividad vertical basada en un plan estándar milimétricamente diseñado no se ajusta a la realidad concreta de muchas organizaciones.

Por el contrario, desde la orilla opuesta a esa forma racionalizada y lineal de concebir la administración de las organizaciones, la perspectiva de los SDA sostiene que no es realista asumir que existe un ordenamiento organizacional predeterminado, estable y siempre vigente. Sobre este particular precisamente señala González-Miranda (2017) que las organizaciones están constituidas por personas, por objetivos y por una estructura que en conjunto forman un arreglo organizacional complejo, lo que hace que la organización no sea en absoluto una entidad monolítica y predecible. Los SDA les permite precisamente a los investigadores aproximarse a la comprensión de ese complejo sistema de acoplamientos y contradicciones en una organización.

Considerando entonces que en la mayoría de las organizaciones ninguno de sus miembros tiene la suficiente capacidad para controlar unilateralmente a los demás, la administración de éstas, desde los SDA, es una actividad retardadora que implica la necesidad de adaptación continua al cambio (Orton y Weick, 1990). Esto quiere decir que en la organización se deben manejar escenarios complejos de interrelaciones y desarrollar, así mismo, estrategias para hacer frente a las diferentes percepciones, las preferencias, la

creación de sentido y las estrategias de los miembros organizacionales, procurando en todo momento la adecuada gestión de las contradicciones que ello pueda generar entre miembros y unidades organizacionales (Weick, 1976).

Ahora bien, es menester cuestionar la importancia de esas contradicciones para el análisis organizacional. De acuerdo con Farjoun (2016), las contradicciones organizacionales son importantes (i) porque los individuos navegan en ellas para darle sentido a las complejidades que experimentan en la organización, (ii) porque están asociadas a la interdependencia y al cambio organizacional, (iii) porque les exige a los miembros organizacionales ser capaces de sostener puntos de vista opuestos y, (iv) porque resaltan las relaciones y las múltiples formas en que la historia organizacional puede desarrollarse en cualquier momento. La consideración conjunta de estos aspectos enriquece el análisis que los SDA posibilitan para aquellos investigadores interesados en comprender el complejo sistema de acoplamientos y contradicciones en una organización.

En términos del tipo de organizaciones que han sido estudiadas desde los SDA, es de resaltar que en su gran mayoría se cuentan las organizaciones educativas, particularmente las instituciones de educación superior (en adelante, IES). Esto puede explicarse al considerar el origen de esta perspectiva, que como ya se indicó, fue propuesta por Karl E. Weick en 1976. Este autor, al reflexionar sobre la forma en que eran administradas las IES estadounidenses, concluyó que su gestión no se alineaba con los presupuestos de la teoría de la burocracia, predominante en aquella época para explicar los fenómenos organizacionales (Weick, 1976). A partir de esa pregunta por la gestión de las IES en Estados Unidos, Weick propuso una forma alternativa de entender la administración de ese tipo particular de organizaciones y, sumado a los trabajos posteriores de otros investigadores organizacionales, la perspectiva de los SDA se fue consolidando.

No obstante, la realidad organizacional de la década de los 70s del siglo XX era muy diferente a la actual, lo que implica que las organizaciones de aquella época tenían unas características distintas a las que tienen las actuales. Así, un análisis de las interrelaciones y de los acoplamientos hoy debe revelar aspectos organizacionales distintos a los encontrados en esos primeros trabajos, pero, sobre todo, debe permitir llegar a unos hallazgos que ofrezcan nuevas pistas que permitan caracterizar de mejor manera el mundo organizacional contemporáneo.

Así mismo, al rastrear la literatura sobre los SDA, se encuentra que esta perspectiva ha sido empleada en los últimos años como lente teórico para estudiar organizaciones pertenecientes a sectores distintos al educativo como, por ejemplo, el sector industrial, el sector energético, el sector militar, el sector aeronáutico, el sector de telecomunicaciones, entre otros (Arango-Vasquez y Gentilin, 2021). Esto indica que los SDA, como perspectiva analítica, tienen la versatilidad necesaria para permitirle a los investigadores examinar las particularidades de distintos tipos de organizaciones, incluso de aquellas que hoy siguen siendo poco conocidas.

Precisamente la revisión de la literatura revela que las investigaciones soportadas en los SDA han mostrado poco interés por un tipo de organización del sector público que

adquiere cada vez mayor protagonismo a nivel global. Este tipo de organización constituye uno de los instrumentos más relevantes para que los gobiernos puedan enfrentar de manera más efectiva los problemas sociales que aquejan a la humanidad como, por ejemplo, la criminalidad, la contaminación ambiental, la migración, entre otros. A estas organizaciones se les denomina organizaciones semiautónomas. Es necesario indicar que otro tipo de organizaciones públicas han sido estudiadas desde los SDA, no obstante, las organizaciones semiautónomas en particular han quedado al margen de esos análisis.

Las organizaciones semiautónomas son organizaciones pertenecientes al sector público, que empezaron a tomar protagonismo desde la década de los 80s del siglo pasado cuando la Nueva Gestión Pública (en adelante, NGP<sup>2</sup>) empezó a expandirse a nivel global, y hoy son comunes en diferentes latitudes, siendo cada vez más importantes, necesarias y numerosas (Verhoest, 2017; Verhoest, van Thiel y De Vadder (2021). Las organizaciones semiautónomas ofrecen servicios públicos, implementan la política pública o actúan como entes de regulación, y normalmente están adscritas a un ministerio del gobierno central, pero gozan de una autonomía administrativa y financiera que es limitada porque deben rendir cuentas ante los organismos de control del Estado (de ahí su denominación de ‘semiautónoma’).

De acuerdo con Verhoest (2017), en las últimas décadas muchos gobiernos han mantenido la tarea de implementación de la política pública a distancia creando organizaciones semiautónomas, a las cuales también se les denomina agencias. A este proceso se le conoce como agenciamiento y sirve para redefinir las responsabilidades y la autonomía de las organizaciones públicas y para rediseñar la forma en que son controladas por el gobierno, incluidos los mecanismos de rendición de cuentas y la evaluación basada en resultados.

En la administración pública tradicional, anterior a la NGP, los motivos más importantes para el agenciamiento estaban vinculados con (i) la creación de frenos y contrapesos para las acciones del gobierno, (ii) la co-dirección por parte de grupos de interés social en algunas organizaciones estatales, (iii) la reducción del riesgo de no implementar las políticas debido a unas coaliciones políticas cambiantes que por tanto debían ser alejadas suficientemente del gobierno y, (iv) el mantener gastos específicos fuera de los presupuestos gubernamentales (Verhoest, 2017).

Sin embargo, con la llegada de la doctrina de la NGP y las reformas relacionadas, cambiaron los motivos y el tipo de gobernanza de las organizaciones semiautónomas. El nuevo modelo de organización semiautónoma basado en la NGP fue fuertemente propagado

---

<sup>2</sup> La Nueva Gestión Pública es un conjunto de modelos de gestión en el sector público que enfatizan la descentralización, la estandarización, la gestión por objetivos, la documentación, el control y la competencia, y cuyos principios promueven estrategias y prácticas para alcanzar resultados efectivos (Ginner, Ferrer-Wreder y Allodi, 2021). Para Sullivan (2021), las principales innovaciones de la NGP son la introducción de la gestión del desempeño y la separación entre la elaboración de las políticas y su implementación, las cuales han impregnado a muchas burocracias públicas hasta el punto en que a menudo es difícil imaginar la política pública y su administración antes de la NGP.

desde 1985 en adelante por gobiernos angloamericanos y organizaciones internacionales, como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), el Banco Mundial (BM) y el Fondo Monetario Internacional (FMI). Esta propagación provocó un fuerte aumento de la proliferación de organizaciones semiautónomas en todo el mundo. Algunas de las características comunes asociadas a las organizaciones semiautónomas en el marco de la NGP son: responsabilidades más claras para el cuerpo directivo, cumplimiento de indicadores de desempeño, orientación hacia los resultados, desagregación de grandes burocracias en unidades más pequeñas y autónomas, orientación al mercado y la competencia y, énfasis en la gestión profesional (Verhoest, van Thiel y De Vadder, 2021).

Las organizaciones semiautónomas revisten especial interés para la perspectiva de los SDA debido a su importancia creciente a nivel mundial porque ayudan a hacer más eficiente la implementación de la política pública, lo cual se logra porque han adoptado rasgos particulares de las empresas privadas. Esto hace que en estas organizaciones confluyan elementos de gerencia pública y de gerencia privada que, por su naturaleza antagónica, dan lugar al surgimiento de contradicciones en su interior. No obstante, desde los SDA este tipo de organizaciones han sido poco estudiadas y, por ende, existe un desconocimiento importante acerca de sus características organizacionales.

Así mismo, hoy sigue siendo muy limitada la comprensión del complejo sistema de acoplamientos y contradicciones en esta clase de organizaciones. Sin embargo, se siguen creando cada día nuevas organizaciones semiautónomas a nivel global y se les siguen otorgando importantes tareas en el ámbito de la administración pública porque se hace necesario atender distintos problemas que también atañen a lo político como, por ejemplo, la contaminación ambiental. Es por esta razón que se hace necesario estudiar, desde una mirada holística y comprensiva, cómo se manifiestan en las organizaciones semiautónomas los acoplamientos organizacionales.

Además, para el desarrollo de esta tesis doctoral se considera que el análisis de las organizaciones semiautónomas tiene que ocuparse de conceptos que van mucho más allá de los criterios de eficacia y eficiencia. Por ejemplo, se tiene que abarcar la complejidad de lo administrativo porque la gestión pública es la administración de complejas interrelaciones entre individuos, gobiernos nacionales, departamentales y municipales, grupos políticos, grupos sociales, grupos de presión, organizaciones privadas, empresas, por mencionar algunas. Todos estos actores tienen objetivos e intereses diferentes y a veces contradictorios y la organización semiautónoma pocas veces puede imponer su voluntad sobre ellos.

Por otra parte, en una organización semiautónoma la dirección general es solo uno de los muchos elementos que influyen en el curso de los acontecimientos en el sistema social (la organización), de hecho, a veces tiene un poder limitado para ejercer su voluntad sobre todos los miembros organizacionales. Por ejemplo, algunas de las unidades de las organizaciones semiautónomas son, en cierta medida, autónomas, aunque esa autonomía no sólo implica libertad, también implica responsabilidad propia.

Así mismo, las organizaciones semiautónomas tienen un grado mucho mayor de libertad porque su subordinación a distancia del gobierno ejerce sobre ellas un control

gubernamental menos directo que conduce a una mayor autonomía y autogobierno (van Thiel, 2009). En este contexto, en ellas se debe posibilitar las interrelaciones socioculturales y fomentar distintos arreglos para hacer frente a las contradicciones que surgen inevitablemente. No obstante, dada la escasa investigación sobre las organizaciones semiautónomas desde los SDA, hoy en día no se puede ofrecer una explicación rigurosa y metódica sobre cómo se logra esto en estas organizaciones. Esta tesis doctoral pretende eliminar esta limitante.

Badie, Berg-Schlosser y Morlino (2011) destacan algunas características de estas organizaciones: (i) tienen cierta capacidad para tomar decisiones autónomas con respecto a su gestión y/o políticas internas, (ii) están estructuralmente desagregadas del centro del aparato gubernamental o de un ministerio central, aunque están formalmente bajo cierto control de los ministros y departamentos gubernamentales dado que a menudo existe un grado (mayor o menor) de responsabilidad política por lo que hace la organización semiautónoma, (iii) en la mayoría de los casos, cuentan (al menos en parte) con funcionarios públicos y (al menos en parte) son financiadas por el presupuesto estatal, (iv) a menudo se etiquetan como “agencias no ministeriales” debido a su propia personalidad jurídica y al hecho de que están estructuralmente separadas del núcleo del aparato gubernamental, (v) en la mayoría de los casos su personalidad jurídica hace que las organizaciones semiautónomas sean controladas y dirigidas por un organismo intermediario (como una junta de gobernadores), lo cual implica que la responsabilidad ministerial hacia la organización semiautónoma disminuye y muchas veces es solo de naturaleza política.

Como ya se indicó, el paradigma de la NGP se desplegó a nivel mundial desde la década de los 80s del siglo pasado, permeando el pensamiento y el diseño de la política pública de muchos países, y Colombia no fue ajena a esta situación. En el país la adopción de este paradigma se oficializó con el mandato presidencial de César Gaviria Trujillo, quien fue elegido para gobernar a Colombia en el periodo 1990-1994. El presidente Gaviria Trujillo promovió un reajuste de la economía y la política colombiana, tanto a nivel interno como externo, denominado ‘apertura económica’, que consistía en insertar al país en la dinámica de una economía global mucho más liberalizada y competitiva (Sánchez, 2020).

Ese reajuste hacía necesaria también una reestructuración del Estado colombiano y por eso en el año 1991 se hizo una importante reforma a la Constitución, con la que Colombia se insertó plenamente en el paradigma de la NGP (Suárez-Landazábal y Buendía, 2020). Pasados dos años, con la promulgación de la Ley 99 de 1993, se crearon las Corporaciones Autónomas Regionales, las organizaciones semiautónomas colombianas que ayudarían al gobierno nacional a implementar la política ambiental en los distintos territorios del país. De esta forma, Colombia incorporaba las organizaciones semiautónomas a la estructura del Estado, en respuesta al inevitable despliegue de éstas a nivel global.

En Colombia las CAR se caracterizan por tener múltiples aspectos contradictorios, lo cual resulta de especial interés para ser analizado porque permite, por una parte, explorar las particularidades organizacionales de un tipo de organización que a nivel global adquiere cada vez mayor relevancia y, por otra, porque el análisis de sus características posibilitaría ampliar

el conocimiento que hoy se tiene sobre las interrelaciones y los acoplamientos organizacionales. Según el marco regulativo colombiano las CAR gozan de autonomía financiera, administrativa, política y patrimonial, aunque están sujetas al acatamiento de directrices provenientes del Ministerio del Medio Ambiente (Ley 99, 1993; Daníes, 2006). Poseen independencia dentro de la estructura del Estado, pueden actuar de manera descentralizada y autónoma, sus directivos no pueden ser removidos de forma discrecional por el Estado y, pueden crear su propia administración materializada en sus órganos de dirección, aunque deben acatar lineamientos estatales sobre aspectos ambientales (Canal, 2007; Mantilla, 2015). El hecho de tener autonomía, pero estar al mismo tiempo supeditadas al Ministerio del Medio Ambiente, las identifica formalmente como organizaciones semiautónomas.

En Antioquia existe una CAR que está ubicada puntualmente en el oriente antioqueño, la cual se ha destacado a nivel nacional por sus resultados ambientales y especialmente administrativos, según las evaluaciones y auditorías que le han realizado distintos organismos del Estado colombiano como la Contraloría General de la Nación, la Fiscalía General de la Nación, la Procuraduría General de la Nación y el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas, por mencionar algunos. Así mismo, esta CAR presenta unas particularidades idóneas para ser investigadas desde los SDA porque resaltan, por ejemplo, la presencia de contradicciones en su funcionamiento, como se indica a continuación.

Desde una mirada de gobierno corporativo, el Consejo Directivo de la CAR está constituido por representantes de distintos sectores: el gobernador del departamento de Antioquia o su delegado; un representante del presidente de la república; un representante del ministro del medio ambiente; cuatro alcaldes de los municipios de la jurisdicción<sup>3</sup> de la CAR; dos representantes del sector privado; dos representantes de las entidades sin ánimo de lucro que tengan su domicilio en el área de jurisdicción de la CAR y un representante de las comunidades indígenas o etnias asentadas en la jurisdicción de la CAR (Estatutos Internos, 2005). Esta diversidad de integrantes, algunos representando objetivos diferentes, hace que el Consejo Directivo se enfrente a problemas de conflicto de interés porque estos integrantes deben ser juez y parte en las decisiones ambientales (García y Hernández, 2012).

En el caso del Consejo Directivo de la CAR se genera una situación contradictoria y relevante: los objetivos que persiguen cada uno de esos representantes son diferentes, dado que se corresponden con visiones y posicionamientos distintos en cuanto a los intereses que defienden. Esto resulta interesante desde la perspectiva de los SDA porque admite, precisamente, la existencia de diferencias entre los elementos organizacionales, es decir, rasgos distintivos que conducen al surgimiento natural de contradicciones. Por ejemplo, para el caso de la CAR, lo que esperan el representante del presidente de la república y el representante del ministro del medio ambiente difiere de lo que esperan los alcaldes y los representantes del sector privado, toda vez que desde el orden nacional (presidencia y

---

<sup>3</sup> Se entiende por jurisdicción el territorio geográfico sobre el que la CAR puede ejercer, según el marco ambiental colombiano, sus funciones como autoridad ambiental.

ministerios) se busca hacer cumplir la normativa ambiental según ha sido promulgada, mientras que desde el orden local (alcaldías y sector industrial) lo que se busca es adaptar esa normativa nacional a las condiciones particulares del territorio.

Esta coexistencia de intereses contrapuestos implica el surgimiento de contradicciones muchas veces difíciles de superar dado que cada una de las partes intentará hacer prevalecer sus intereses. Así mismo, lo que esperan los representantes de las etnias del oriente antioqueño es que se respete la naturaleza y se evite su destrucción, pero los alcaldes tienen el mandato constitucional de promover el desarrollo económico sostenible en sus municipios, es decir, usar los recursos naturales para impulsar el crecimiento económico garantizando, simultáneamente, la restauración del daño causado a la naturaleza (Ley 99, 1993).

Por otra parte, esta CAR implementa la política ambiental en su jurisdicción, gestiona el uso de los recursos naturales renovables y controla el cumplimiento de la normatividad ambiental (Danés, 2006). Gracias a ello otorga concesiones, permisos, autorizaciones y licencias ambientales requeridas por la ley para el uso, aprovechamiento o movilización de los recursos naturales renovables o para el desarrollo de las actividades que afecten o puedan afectar el medio ambiente, pero también recauda tasas por concepto del uso y aprovechamiento de los recursos naturales renovables y cobra multas ambientales, siendo ambos rubros parte de sus fuentes de financiación (Estatutos Internos, 2005). Esta situación evidencia la existencia de otro aspecto contradictorio en la CAR: educar para no sancionar y sancionar para financiarse.

En efecto, una de las fuentes de financiación de la CAR es el cobro de multas por afectación al medio ambiente (Ley 99, 1993), lo cual supone que existe un interés legítimo y constitucional por parte de la CAR de sancionar pecuniariamente a quienes infringen la normativa ambiental, puesto que con ello se logran dos objetivos: por un lado, generar conciencia en los infractores sobre la importancia del cuidado de los recursos naturales y, por el otro, obtener recursos para financiar el funcionamiento de la CAR. Pero, al mismo tiempo, lo contradictorio surge en el sentido de que una de las funciones de la CAR es promover campañas de educación ambiental para evitar las afectaciones al medio ambiente. Así, las unidades organizacionales de la CAR encargadas de sancionar y de educar tienen objetivos contradictorios dentro de la misma organización.

Por tanto, al considerar las particularidades de esta CAR, y al evidenciar en ella la existencia de contradicciones organizacionales, es pertinente proponer una investigación que de manera rigurosa informe acerca del complejo sistema de acoplamientos y contradicciones que en esta organización dan lugar a esas contradicciones, destacando los rasgos distintivos de las unidades organizacionales, los acoplamientos fuertes y débiles que surgen entre ellas y, los mecanismos de acoplamiento regulativo, cultural y estructural que inciden en el funcionamiento de la organización. En consecuencia, dadas las posibilidades de análisis que presentan los SDA, se evidencia una clara oportunidad y necesidad de explicar esta compleja red de acoplamientos e interrelaciones que le permiten a la CAR organizarse y perdurar en el tiempo. Por estas razones, la pregunta central de investigación de esta tesis doctoral es:

¿cómo es el complejo sistema de acoplamientos y contradicciones en una organización semiautónoma de Colombia desde la perspectiva de los sistemas débilmente acoplados?

## 1.2. Objetivos de la investigación

Considerando lo expuesto en el anterior apartado, en el cual se presentaron el problema y la pregunta de investigación, ahora se indican los objetivos que guían la presente investigación. Estos están comprendidos, en primer lugar, por un objetivo general, el cual está asociado a la pregunta de investigación y, en segundo lugar, por unos objetivos específicos que a su vez están relacionados con el objetivo general y el marco teórico. Para esta tesis doctoral se han declarado cuatro objetivos específicos.

### *Objetivo general*

Comprender el complejo sistema de acoplamientos y contradicciones en una organización semiautónoma de Colombia desde la perspectiva de los sistemas débilmente acoplados.

### *Objetivos específicos*

Caracterizar las unidades organizacionales de la organización semiautónoma a partir de sus rasgos distintivos.

Analizar los acoplamientos que coexisten entre las unidades de la organización semiautónoma.

Analizar los mecanismos de acoplamiento y las contradicciones existentes en la organización semiautónoma.

Explicar el rol articulador que tienen los mecanismos de acoplamiento en el complejo sistema de acoplamientos y contradicciones de la organización semiautónoma.

### 1.2.1. Alcance

Esta investigación se enmarca en el estudio de las organizaciones desde los SDA. Se analiza una organización semiautónoma perteneciente al sector público colombiano. Además, con base en los presupuestos teóricos y metodológicos de los SDA, se despliega este trabajo investigativo desde un espíritu comprensivo.

Se buscará dar cuenta de las contradicciones organizacionales que emergen en la organización semiautónoma y del papel que juegan en ella los rasgos distintivos de las unidades organizacionales, los acoplamientos fuertes y débiles que surgen entre ellas y, los mecanismos de acoplamiento regulativo, cultural y estructural, lo cual posibilita el examen de aspectos formales, informales, regulativos, culturales, estructurales, así como la creación de sentido y la asignación de significados. Todos estos aspectos, en conjunto, definen y determinan la realidad social al interior de la CAR.

Esta investigación cualitativa, con un enfoque basado en el estudio de caso único, permitirá alcanzar un conocimiento detallado del complejo sistema de acoplamientos y



contradicciones en una organización semiautónoma. Así mismo, el modelo teórico-metodológico propuesto en esta investigación posibilita una comprensión ampliada de la coexistencia de los mecanismos de acoplamiento y de la forma en que los miembros organizacionales crean sentido a partir de su interacción con ellos.

Para la realización de esta tesis doctoral se acude a técnicas de generación de información de distinta naturaleza, como documentos oficiales de la organización, informes emitidos por otras organizaciones que tienen relación directa con la CAR (por ejemplo, órganos de control y regulación del Estado colombiano), entrevistas semiestructuradas a miembros de la organización y a varios actores externos que hacen parte de los grupos de interés (alcaldes y empresarios). Por último, como es connatural a toda investigación cualitativa, se tienen en cuenta las reflexiones y observaciones puntuales que se registran en el diario de campo y que hacen parte de la observación no participante que acompaña igualmente el desarrollo de esta investigación doctoral.

### 1.2.2. Delimitación

El interés de esta investigación doctoral gira en torno a la comprensión del complejo sistema de acoplamientos y contradicciones en una organización semiautónoma. Ahora bien, aunque aspectos como la estructura organizacional, la toma de decisiones, la comunicación, el liderazgo, la cultura organizacional, el ejercicio del poder, los objetivos organizacionales, entre otros, se mencionarán en el desarrollo de esta tesis, se debe tener presente que sus marcos teóricos constituyen en sí mismos unas posibilidades de análisis organizacional distintos al que ofrece el marco de los SDA, el cual es requerido para cumplir con los objetivos de investigación declarados en esta tesis doctoral. En todo caso, algunos elementos de esos marcos teóricos serán considerados para apoyar la fundamentación y análisis de los hallazgos.

Así mismo, desde el reconocimiento de que toda investigación siempre es susceptible de ser mejorada y ampliada y, de que la finalización de la tesis doctoral no es un punto de llegada sino un punto de partida, debe señalarse que la literatura consultada, al igual que el modelo teórico-metodológico propuesto para el desarrollo de esta tesis, posibilitan el logro de los objetivos de la investigación y con base en ellos se revelan los hallazgos que constituyen una modesta contribución al campo del estudio de las organizaciones. No obstante, al mismo tiempo, esa literatura y ese modelo limitan el alcance de esta investigación en el entendido de que otros investigadores también pudieran abocarse al estudio de la CAR haciendo uso de otras estrategias investigativas y eso les permitiría llegar a resultados distintos a los que se destacan en este trabajo. En consecuencia, esta limitante puede ser entendida también como una invitación para que otros investigadores continúen allanando el camino que conduce a una mayor comprensión del complejo sistema de acoplamientos y contradicciones en las organizaciones semiautónomas.

### 1.3. Justificación de la investigación

Una investigación doctoral es un trabajo académico de largo aliento que implica un gran esfuerzo por parte de quien la realiza. A parte de la rigurosidad que naturalmente la debe

caracterizar, la investigación doctoral debe además dar cuenta de su relevancia social, de su pertinencia disciplinar y de su factibilidad. A continuación, se presentan cada una de ellas.

### 1.3.1. Relevancia social

En las últimas cuatro décadas muchos gobiernos a nivel mundial han descentralizado las tareas de implementación de las políticas públicas, creando y reestructurando un tipo especial de organizaciones denominadas organizaciones semiautónomas (Van Thiel, 2012). Estas organizaciones algunas veces actúan con cierta discrecionalidad respecto de los gobiernos, aunque no de espaldas a ellos, precisamente porque son un elemento de apoyo a la gestión pública. A pesar de contar con un cierto grado de autonomía, las organizaciones semiautónomas están formalmente bajo el control de importantes organismos de los gobiernos como, por ejemplo, los ministerios.

Estos organismos gubernamentales, que cada vez adquieren mayor protagonismo, tienen la misión de llevar a cabo funciones públicas como la regulación, la prestación de servicios y la implementación de las políticas, lo cual se constituye en un elemento importante para el adecuado desarrollo de la sociedad (Verhoest, van Thiel y De Vadder, 2021). Así, las organizaciones semiautónomas al formar parte de estos organismos gubernamentales cuentan con recursos financieros y administrativos necesarios para su funcionamiento y tienen cierta expectativa de continuidad en el tiempo, es decir, no son solo unas organizaciones temporales, por lo que su relevancia en términos sociales es destacada.

Así mismo, las organizaciones semiautónomas constituyen un fenómeno organizacional de creciente relevancia en la sociedad actual dadas sus importantes implicaciones en los entornos en los que operan (Aberbach y Rockman, 2006; Braun y Gilardi, 2006; Læg Reid y Verhoest, 2010; Blom, Kruijen, Van Thiel y Van der Heijden, 2021). Aunque han sido estudiadas desde diversos ámbitos geográficos, especialmente en Estados Unidos y en Europa (Gains, 2003; Howlett, Ramesh y Perl, 2009; Van Thiel, 2012; Overman, 2020), son pocas las investigaciones que se han desarrollado sobre ellas desde los SDA en el contexto latinoamericano, siendo inexistentes los estudios en el contexto colombiano en particular.

Como consecuencia de ese vacío en el análisis organizacional latinoamericano, las principales características y propiedades de las organizaciones semiautónomas bajo la perspectiva de los SDA no son solo poco conocidas, sino que además siguen sin ser exploradas. Teniendo en cuenta esta valiosa oportunidad en términos de generación de nuevo conocimiento que sea pertinente para una sociedad global en las que este tipo de organizaciones cada vez toman mayor protagonismo, la comprensión del complejo sistema de acoplamientos y contradicciones en una organización semiautónoma, desde un enfoque cualitativo, posibilita un análisis que al día de hoy se constituiría en uno de los primeros trabajos en su tipo en el contexto latinoamericano. Con esta tesis doctoral se espera abrir un camino investigativo para analizar el complejo sistema de acoplamientos y contradicciones en otros contextos en donde también tienen presencia muchas otras organizaciones semiautónomas.

### 1.3.2. Factibilidad

El análisis de las organizaciones desde los SDA puede contribuir a la generación de un mayor conocimiento sobre diversos fenómenos como, por ejemplo, el del complejo sistema de acoplamientos y contradicciones en una organización. Esta tesis doctoral adopta un enfoque cualitativo y comprensivo para estudiar una organización semiautónoma desde los SDA, caracterizada por la presencia de contradicciones. En este sentido, se analiza en ella la coexistencia de acoplamientos y de aspectos regulativos, culturales y estructurales, entre otros, que inciden en su perdurabilidad, en línea con los planteamientos de Weick (1976), Orton y Weick (1990) y otros autores. Al respecto, Hautala, Helander y Korhonen (2018) y Xia, Shen y Sun (2019) indican que el estudio de las organizaciones desde los SDA es una línea de investigación relevante para el análisis organizacional actual porque posibilita seguir indagando por el fenómeno de las interrelaciones y los acoplamientos organizacionales, sobre lo cual todavía hay mucho por explorar.

Así mismo, considerando que el análisis de las organizaciones desde los SDA ha sido frecuente en el ámbito anglosajón y europeo, esta tesis doctoral busca ampliar la mirada analítica al poner el foco en una organización latinoamericana, específicamente colombiana, donde las investigaciones desde esta perspectiva empiezan a adquirir cierta notoriedad por su factibilidad. Ejemplo de esto es el trabajo de McGinn (2002) que estudia las reformas en el sector educación; el de Martelo, Vinck y Zarama (2014) que analiza los procesos de acoplamiento y desacoplamiento que fomentan las redes de colaboración científica; el de García (2014) que estudia la tensión entre investigadores y administradores durante la ejecución de un proyecto de investigación financiado por una entidad pública colombiana; y el de Cardona (2018) que analiza desde los SDA el proceso de modernización de una universidad colombiana. Es de resaltar, a propósito de estos trabajos, que ellos han sido desarrollados en el ámbito de las IES, y de acuerdo con el conocimiento actual que tiene el autor de esta tesis doctoral, no se han realizado para Colombia investigaciones desde los SDA que estudien organizaciones pertenecientes a otros sectores.

Dada la factibilidad de realizar esta investigación doctoral en la organización semiautónoma, el modelo teórico-metodológico de esta investigación busca hacer un aporte incremental al campo de los SDA, en primer lugar, reafirmando la importancia de analizar cuestiones como las interrelaciones, los acoplamientos y la perdurabilidad de la organización y, en segundo lugar, innovando en la manera de abordar estos aspectos al proponer una mirada más comprensiva y ecléctica, toda vez que considera simultáneamente distintos conceptos organizacionales. No obstante, en esta investigación se reconoce que los contextos organizacionales siempre son diferentes (Hines, 2003; Hallinger, Lu y Showanasai, 2010; Eberle, Meyer y Rosen, 2011) y, por ello, los hallazgos obtenidos no tendrían el atributo de ser generalizables.

### 1.3.3. Pertinencia disciplinar

La comprensión del complejo sistema de acoplamientos y contradicciones en una organización semiautónoma se enmarca en los SDA, los cuales a su vez se circunscriben en el análisis de las anarquías organizadas (Ecker, 1979; Elken y Vukasovic, 2019; Young y

Pinheiro, 2022). Por las características de estas últimas, resulta interesante y necesario disponer de un mayor conocimiento sobre los aspectos puntuales que hoy se manifiestan en las organizaciones consideradas semiautónomas, las cuales, están presentes en distintos sectores económicos e industriales. El marco teórico de las anarquías organizadas y de los SDA, por tanto, se vería fortalecido si se logra ampliar sus posibilidades de explicación y comprensión de los fenómenos que les son propios.

Sumado a lo anterior, las nuevas condiciones que hoy hacen parte del mundo organizacional, distintas a las que prevalecían en la década del 70 cuando aparece la perspectiva de los SDA, demandan nuevos estudios que analicen el complejo sistema de acoplamientos y contradicciones en un tipo de organización cada vez más común y necesaria, como lo es la organización semiautónoma. Además, la variedad y el cambio en las características de las nuevas organizaciones debe ser estudiado y reportado por los investigadores organizacionales en aras de no estancar el aprendizaje permanente que ha caracterizado a la comunidad académica.

Finalmente, varios de los trabajos publicados recientemente en prestigiosas revistas académicas internacionales (Berggren, Pregmark, Fredberg y Frössevi, 2020; Xia, Shen y Sun, 2020; Adobor, Darbi y Damoah, 2021; Li, 2021; Culpin y Male, 2022; Lee, 2022) evidencian que el análisis de las interrelaciones y los acoplamientos es uno de los intereses actuales en el ámbito del análisis organizacional desde los SDA. Esto no resulta sorprendente dado que aspectos como, por ejemplo, lo regulativo, la creación de sentido, lo cultural, las contradicciones o lo estructural, son propios de todas las organizaciones, aunque paradójicamente los trabajos en los que se estudie la coexistencia de estos en las organizaciones semiautónomas no sean comunes en la literatura.

## **CAPÍTULO 2. Marco teórico**

En el ámbito del análisis organizacional, un marco teórico es una teoría de los procesos sociales, que se puede aplicar a la comprensión de los fenómenos. De acuerdo con Anfara (2008), el marco teórico delinea los aspectos principales a estudiar y las relaciones entre ellos. En esta tesis doctoral, el marco teórico de referencia es el de los SDA, el cual ha tenido un amplio desarrollo, como se mostrará en este capítulo, desde que fuera publicado el artículo de Karl E. Weick en 1976 titulado “*Educational organizations as loosely coupled systems*”.

Esta investigación doctoral se circunscribe en el marco del paradigma constructivista, que tiene como supuesto central el hecho de que son los individuos los que crean la realidad social. Goldspink (2007, p.40), por ejemplo, argumenta que “la teoría de Weick se basa en una epistemología constructivista. Desde la perspectiva de Weick, cada uno de los agentes que componen el sistema da sentido a su papel y contribución al conjunto de diferentes maneras”.

Por su parte, el marco conceptual hace referencia a los conceptos claves de una teoría, es decir, a sus elementos o categorías fundamentales. Kane y Trochim (2009) indican que un concepto es una idea abstracta, y que los conceptos están anidados dentro de otros conceptos, constituyendo una estructura de significado jerárquica, interrelacionada y complementaria.

De esa manera, el marco conceptual se constituye en una representación matemática, gráfica o simbólica de una teoría o de una parte de ella. Así mismo, según estos mismos autores, el marco conceptual muestra cómo los conceptos de una teoría se relacionan entre sí con sus manifestaciones empíricas. En este capítulo se presenta y se explica el correspondiente marco conceptual asociado a la perspectiva de los SDA y que está constituido por tres categorías claves: rasgos distintivos, acoplamientos y mecanismos de acoplamiento.

Tanto el marco teórico como el marco conceptual se vinculan pragmáticamente con las actividades de planificación de la investigación, ingreso al campo, registro de observaciones, realización de entrevistas, revisión de documentos y redacción del informe (Anfara, 2008). Este proceso metodológico es el mismo que se ha seguido para el desarrollo de esta tesis doctoral. Así mismo, de acuerdo con Anfara (2008), es importante definir claramente ambos marcos porque estos permiten (i) minimizar la subjetividad del investigador mediante la revisión consciente de la teoría, (ii) ver los fenómenos organizacionales de formas novedosas y, (iii) situar las contribuciones de la investigación en una conversación académica.

A continuación, se presentan la revisión de literatura y el marco conceptual, los cuales constituyen el marco teórico utilizado en el desarrollo de esta tesis doctoral. En relación con la revisión de literatura, se presentará, en primer lugar, el proceso de revisión sistemática de literatura de los SDA y, en segundo lugar, se responderán tres preguntas claves asociadas a esa literatura. Por su parte, en el marco conceptual se presentarán los tres conceptos principales de los SDA, así como sus correspondientes subcategorías de rastreo, es decir, las subcategorías que se rastrearán durante el desarrollo del trabajo de campo en la organización unidad de análisis. Es preciso señalar, además, que en ese marco conceptual también se presentará una categoría que resulta necesario considerar en el análisis de los acoplamientos, a saber, las contradicciones organizacionales.

## 2.1. Revisión de literatura

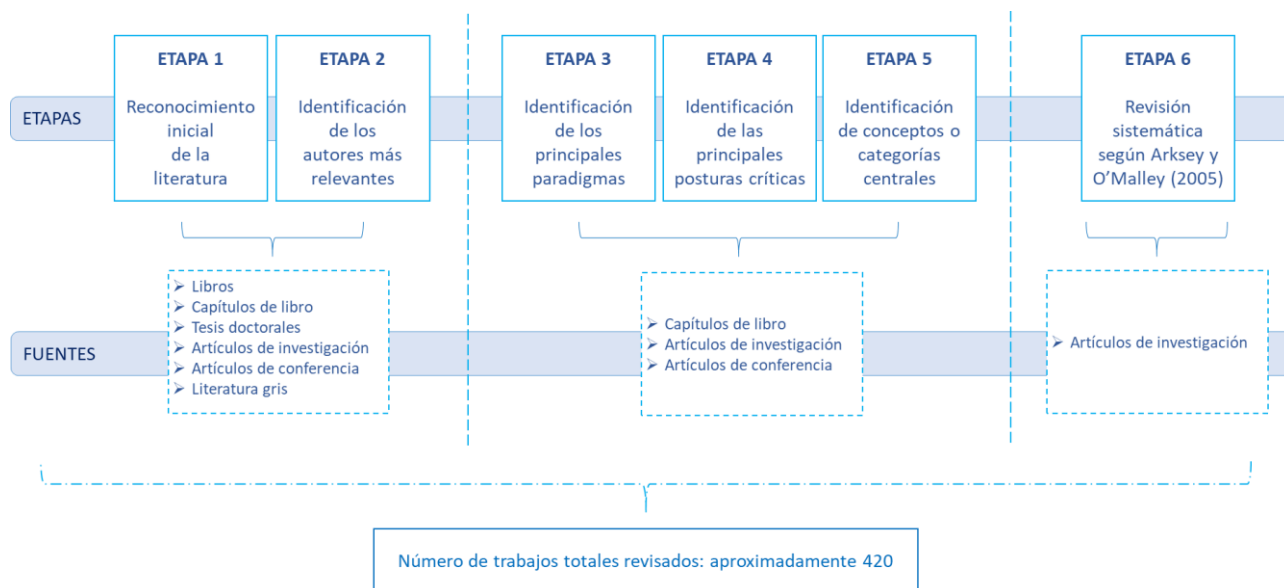
Según Maxwell y Chmiel (2014), la revisión de literatura le ayuda al investigador a posicionarse teórica y conceptualmente en el área temática que ha elegido para realizar la investigación y a identificar los principales autores, los paradigmas más destacados, los debates más álgidos y las oportunidades de investigación más claras que ayuden a expandir el conocimiento en un campo disciplinar específico. A continuación, se presenta la revisión de literatura en la que se soporta esta investigación doctoral. Esta revisión se ha desarrollado considerando el diseño metodológico por pasos sugerido por Arksey y O'Malley (2005), el cual garantiza un procedimiento que es riguroso, transparente, confiable y replicable.

### 2.1.1. El proceso de revisión sistemática de literatura

El proceso de revisión sistemática de la literatura de los SDA se realizó en dos momentos. En el primer momento, denominado Revisión global de la literatura (Ver Gráfico 1), se revisó una amplia gama de trabajos que permitieran mapear de forma exhaustiva lo que se ha publicado acerca de la perspectiva de los SDA. Por esta razón se consultaron bases de datos,

motores de búsqueda y casas editoriales como, por ejemplo, Web of Science (WoS), Scopus, Google Scholar, Emerald, Sage, Taylor Francis, InderScience, Wiley, Jstor, Ebsco, Latindex, Redalyc y Scielo, por mencionar algunos.

Gráfico 1. Revisión global de la literatura



Fuente: elaboración propia

Así mismo, para ampliar los resultados obtenidos, no se restringió el marco temporal, por lo que se consideraron trabajos previos y posteriores al de Weick (1976). Tampoco se hizo en este primer momento un escrutinio por idioma, por lo que se revisaron trabajos que fueron publicados tanto en español como en inglés. Debe señalarse, además, que también se consultaron repositorios académicos de diferentes universidades nacionales e internacionales con el fin de revisar tesis de doctorado que abordaran o hicieran alguna referencia a los SDA.

El desarrollo de este primer momento de la revisión sistemática de literatura comenzó en enero del año 2017 y para la segunda mitad del año 2019 ya se tenía una panorámica amplia y clara acerca de los principales autores, paradigmas, debates, metodologías, conceptos, técnicas de análisis, problemas abordados, críticas y líneas futuras de investigación en torno a los SDA. A partir de entonces se pudo dar inicio al segundo momento, el cual exigía una revisión mucho más específica, sistemática, acotada y rigurosa, por lo que era necesario desarrollarla de acuerdo con alguna de las distintas metodologías que se han propuesto para revisiones sistemáticas de literatura en el campo de las ciencias sociales.

Así, el diseño metodológico adoptado en este segundo momento fue el modelo de revisión de literatura propuesto por Arksey y O'Malley (2005), el cual garantiza un procedimiento que es riguroso y transparente, que otorga confiabilidad a los resultados presentados y que permite replicar el diseño del estudio. Las etapas de la revisión de literatura bajo este diseño metodológico son, en su orden, identificar las preguntas de investigación,

identificar los trabajos relevantes, filtrar y seleccionar los trabajos a ser revisados, registrar los datos y, reportar los resultados.

Así mismo, las preguntas orientadoras para el desarrollo de este segundo momento de la revisión de literatura se formularon en los siguientes términos: RQ1<sup>4</sup>: ¿cuáles son los principales aspectos discutidos en torno a la perspectiva de los SDA?, RQ2: ¿cuáles son las principales consideraciones metodológicas señaladas por los autores para el análisis de los acoplamientos organizacionales y su operacionalización? RQ3: ¿cuáles son las principales consideraciones con respecto a la investigación futura sobre los SDA?

Posteriormente, para identificar y seleccionar en este segundo momento los trabajos más pertinentes que ayudaran a afinar y a ajustar el problema de investigación, se debían definir primero que todo los términos de búsqueda, para lo cual se siguieron tres pasos: primero, se revisó la literatura más relevante sobre los SDA; segundo, se revisaron algunos tesauros para buscar sinónimos y; tercero, se consultó a investigadores familiarizados con los SDA para poder incluir los términos más adecuados.

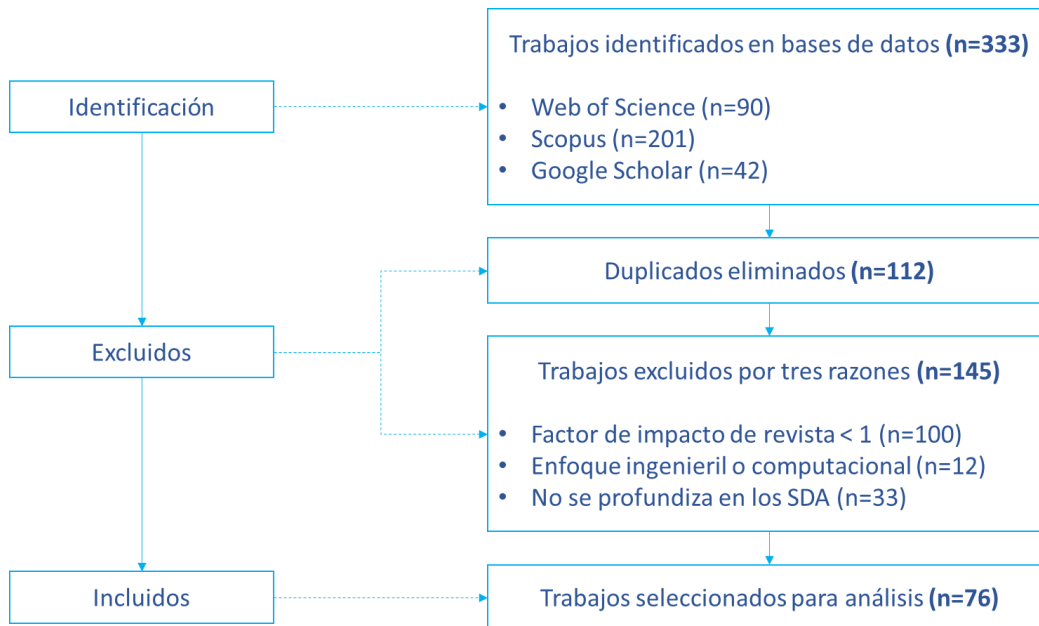
Como resultado de estos pasos se definieron los siguientes términos claves, los cuales se rastrearon haciendo uso del operador booleano “or”: “loosely coupled system” OR “loosely coupled organization” OR “loosely coupled organisation” OR “loosely coupled organizations” OR “loosely coupled organisations” OR “loose coupling” OR “tight coupling” OR “loose-tight coupling” OR “tight-loose coupling” OR “loose and tight couplings” OR “tight and loose couplings” OR “loose and tight coupling” OR “tight and loose coupling” OR “loose or tight coupling” OR “tight or loose coupling” OR “loose or tight couplings” OR “tight or loose couplings”.

Esta búsqueda se realizó en WoS, Scopus y Google Scholar. Estas bases de datos fueron seleccionadas por su relevancia para el tema de investigación y se utilizaron los mismos términos de búsqueda en todas ellas. No se incluyeron artículos de trabajo, artículos de conferencias, ni literatura gris. Todos los artículos identificados se filtraron por áreas de disciplina (Negocios, Administración y Contabilidad). Así mismo, se realizó una búsqueda complementaria en las bases de datos Ebsco Host, Latindex, Redalyc y Scielo, utilizando los términos de búsqueda en español, sin embargo, no se obtuvieron resultados relevantes para la revisión. Además, este segundo momento de la revisión de literatura se limitó a aquellos trabajos que fueron revisados por pares, por lo que se podían considerar como científicamente válidos (Etuk, Keen y Wall, 2012).

---

<sup>4</sup> En las revisiones de literatura, el acrónimo RQ significa “Research Question”.

Gráfico 2. Proceso de revisión sistemática de literatura



Fuente: elaboración propia

La exclusión de los estudios que no serían analizados comenzó por identificar los trabajos duplicados. Esta eliminación de artículos duplicados (que se encontraban en más de una base de datos) se llevó a cabo mediante una dispendiosa revisión. En efecto, se identificaron los duplicados inspeccionando minuciosamente todos los resultados obtenidos. Así mismo, los otros criterios de exclusión usados en esta revisión sistemática de literatura fueron: (i) que la revista (*journal*) en la que fue publicado el trabajo tuviera un factor de impacto inferior a 1, (ii) que el trabajo abordara los SDA desde un enfoque ingenieril o computacional, en lugar de organizacional, (iii) que en el trabajo no se abordaran de forma importante los SDA, o si se los mencionaba, fuera solo de manera muy puntual y sin profundizar en ellos.

Posteriormente se revisaron de manera detallada los resúmenes y el texto completo de los artículos restantes para determinar su elegibilidad para el análisis. Los trabajos se seleccionaron si cumplían con los siguientes criterios: (i) el trabajo aplicó una metodología de investigación cualitativa, cuantitativa o mixta, (ii) el artículo se publicó en una revista indexada en una base de datos habilitada para la consulta por parte de la comunidad académica y, (iii) la versión del texto completo del artículo estaba disponible. Tras evaluar los criterios de exclusión e inclusión de los trabajos a ser analizados, se identificaron 76 artículos como aptos para ser considerados en el análisis detallado.

Existían varias formas de realizar el análisis de los trabajos seleccionados, todas ellas válidas. No obstante, se optó por la síntesis mixta, la cual permite integrar los hallazgos de estudios cuantitativos, cualitativos y mixtos resumiendo sus contenidos y minimizando cualquier interpretación por parte del investigador. El supuesto de base de este tipo de análisis es que tanto la investigación cuantitativa como cualitativa pueden abordar las mismas preguntas de investigación y conducir a hallazgos sobre los mismos fenómenos estudiados



(Kelle, 2019). Así, el investigador puede agrupar los trabajos seleccionados por hallazgos que respondan a las mismas preguntas de investigación o que aborden los mismos aspectos del fenómeno analizado.

A continuación, se presentan los resultados<sup>5</sup> de esta revisión sistemática de literatura sobre los SDA. Para ello, se responderán las tres preguntas de investigación orientadoras (RQ1, RQ2, RQ3). Además, siguiendo a Drake, Pytlarz y Patel (2018) y a Evergreen (2019), se utilizarán algunas tablas para mostrar los resultados en una estructura clara y sencilla.

### 2.1.2. RQ1: Principales aspectos discutidos en la perspectiva de los SDA

En este apartado se presentan los aspectos más importantes asociados a la perspectiva de los SDA, los cuales, a su vez, servirán como insumo teórico clave para el desarrollo de esta tesis doctoral. En su orden, los aspectos que se presentan a continuación son las generalidades acerca de la perspectiva de los SDA, los antecedentes teóricos de la perspectiva de los SDA, las críticas a la perspectiva de los SDA, los paradigmas de análisis desde la perspectiva de los SDA y, las posibilidades de análisis desde la perspectiva de los SDA, entre las que se destacan los desacoplamientos, los acoplamientos fuertes y los acoplamientos fuertes-débiles.

#### 2.1.2.1. Generalidades acerca de la perspectiva de los SDA

Las organizaciones pueden ser estudiadas desde diferentes perspectivas, siendo una de ellas los SDA (Babb y Chorev, 2016; Lingard et al., 2014). Desde esta perspectiva, la organización resalta por su carácter contradictorio resultante de la coexistencia de aspectos interdependientes y por estar constituida por unidades organizacionales (áreas o equipos) que se interrelacionan entre sí. La perspectiva de los SDA fue propuesta por Weick (1976) como una nueva forma de explicar la estructura organizacional, constituyéndose en una visión alternativa a la teoría de la burocracia y, es además, parte de un enfoque teórico conocido como teoría de la ambigüedad organizacional (Ibarra-Colado, 2000) o teoría de las anarquías organizadas (Cohen, March y Olsen, 1972).

La teoría de la organización contemporánea avanza en la tesis de que las organizaciones no se conciben mejor como instrumentos racionales para lograr objetivos sociales, sino como anarquías organizadas o SDA (Palumbo y Nachmias, 1983). De hecho, según Hannaway y Woodroffe (2003), SDA y anarquías organizadas fueron los términos utilizados para caracterizar a las organizaciones educativas que eran inconsistentes con la teoría burocrática clásica: las metas y objetivos de la organización no eran buenos predictores del comportamiento de sus miembros; las reglas y procedimientos parecían promover la legitimidad externa pero no parecían dirigir el trabajo; lo que sucedía en un nivel de la organización solo estaba débilmente acoplado con lo que sucedía en otros niveles y; la inspección de la producción organizacional era limitada.

---

<sup>5</sup> Esta revisión de literatura fue publicada en idioma inglés en la revista *Innovar* en el año 2021. Así mismo, un segundo artículo derivado de esta investigación doctoral se encuentra en proceso de revisión por pares ciegos en una revista indexada en *Scopus* y en otras bases de datos y sistemas de información científica.

Los teóricos organizacionales han identificado limitaciones en la gestión organizacional con frases como “la toma de decisiones en el cesto de basura” y “sistemas débilmente acoplados” (Mitchell, 1980). De acuerdo con Browning y Hawes (1991), los SDA de Weick y el modelo del cesto de basura de Cohen, March y Olsen pueden leerse como versiones estadounidenses de la teoría de la organización posmoderna. En todo caso, como lo indican Orton y Weick (1990), el análisis de los acoplamientos es el resultado de muchos años de esfuerzo por parte de los estudiosos de la organización para combinar conceptos contradictorios que coexisten en las organizaciones. Autores como Swanson, Gregory y Raspiller (2012), Lingard et al. (2014) y Pans (2017) han utilizado los SDA para estudiar los vínculos entre los elementos internos de la organización, mientras que otros como Dorée y Holmen (2004), Alarid et al. (2011) y Babb y Chorev (2016) se han centrado en los vínculos entre las organizaciones y los elementos externos.

Los SDA permiten un análisis integral de los fenómenos organizacionales. Según Weick (1976), esta perspectiva es un dispositivo teórico que sensibiliza al investigador para abordar los acoplamientos organizacionales. Además, se basa en una metodología que resalta los detalles del contexto organizacional, lo que la caracteriza como comprensiva más que funcionalista, dado que no tiene interés en señalar las debilidades de la organización, sino en identificar y comprender los acoplamientos que se producen en ella, reconociendo que muchos de esos acoplamientos son modestamente predecibles en el mejor de los casos.

El carácter comprensivo y no funcionalista de esta perspectiva se hace más evidente en su intención de ser una alternativa a aquellas miradas que intentan explicar los fenómenos organizacionales desde un ángulo rígido. Esto se destaca en la propia declaración de Weick: “los investigadores deberían estar ansiosos por analizar cuestiones complejas como los patrones de acoplamiento fuerte y débil teniendo en cuenta que el acoplamiento débil crea problemas importantes para el investigador porque está capacitado y equipado para descifrar mundos predecibles, fuertemente acoplados” (p. 16). Autores como DiBiasio y Ecker (1982), Merz (2006), ten-Cate y Carrie-Cheng (2016), Boxenbaum y Jonsson (2017), Papadonikolaki (2018) y Huang-Yin, Goh y Law (2019) destacan también la naturaleza comprensiva de los SDA.

Por otra parte, esta perspectiva ofrece una poderosa capacidad de análisis para comprender los diferentes grados de acoplamiento en las estructuras organizacionales (Orton y Weick, 1990). Esto implica que la organización no está totalmente acoplada de manera débil o fuerte, sino que algunos de sus elementos están fuertemente acoplados mientras que otros están débilmente acoplados (Orton y Weick, 1988). Los tres tipos de acoplamientos que conforman la perspectiva de los SDA son el acoplamiento fuerte, el acoplamiento débil y el desacoplamiento.

Según Corbett (1987), el acoplamiento fuerte significa que no hay holgura o amortiguación entre dos unidades organizacionales, es decir, lo que sucede en una afecta directamente lo que sucede en la otra. Por el contrario, el acoplamiento débil significa que las unidades organizacionales son complementarias, pero no dependen demasiado unas de otras (Kiesling, 2018). Finalmente, el desacoplamiento significa que las organizaciones

pueden adoptar estructuras de gobernanza ceremonialmente (solo en papel) para cumplir con las presiones institucionales mientras llevan a cabo sus operaciones del negocio como de costumbre (Parada, Gimeno, Samara y Saris, 2020).

Cuando los elementos organizacionales están acoplados, exhiben unos rasgos distintivos físicos o lógicos y responden a otros elementos (Weick, 1976). Por tanto, los rasgos distintivos y los acoplamientos son conceptos relevantes entre elementos interrelacionados. Además, los acoplamientos débiles se caracterizan por tener una duración limitada, son poco frecuentes, presentan una débil afectación entre elementos y responden lentamente. De hecho, incluso en un sistema fuertemente acoplado, habrá algunas desconexiones entre sus elementos (Dimmock y Tan, 2013).

Al interior de toda organización lo común es que exista un acoplamiento fuerte en una parte del sistema mientras que en otra parte hay un acoplamiento débil, es decir, acoplamientos débiles en una parte de la organización implican acoplamientos fuertes en otra parte (Weick, 1976). Hautala et al. (2018) indican que en la literatura los términos acoplamiento débil y fuerte generalmente aparecen juntos y que la relación entre ellos ha sido un tema ampliamente debatido en el campo académico durante las últimas cuatro décadas.

Este debate puede derivarse del hecho de que fue ciertamente difícil para Weick (1976) distinguir claramente entre acoplamientos fuertes y débiles (Dorée y Holmen, 2004). En todo caso, se presentan acoplamientos simultáneos en la organización, lo que implica que los elementos organizacionales varían en lo fuerte y débil de sus interrelaciones en diferentes situaciones (Hautala et al., 2018). Por lo tanto, no sería apropiado considerar a las organizaciones como fuerte o débilmente acopladas, sino más bien como organizaciones que tienen tanto acoplamientos fuertes y débiles (Orton y Weick, 1988).

Los SDA permiten analizar los diferentes tipos de acoplamientos que ocurren entre los elementos organizacionales (Beekun y Glick, 2001b). Estos elementos pueden ser individuos, áreas, equipos, ideas, objetivos, intenciones e incluso las propias organizaciones (Weick, 1976). Por lo tanto, los acoplamientos pueden ocurrir dentro de la organización (acoplamientos intra-organizacionales) y entre ella y algún elemento de su entorno u otra organización (acoplamientos inter-organizacionales).

#### *2.1.2.2. Antecedentes teóricos de la perspectiva de los SDA*

Weick (1976) desarrolló la perspectiva de los SDA utilizando diversas propuestas y autores precedentes. Inicialmente, debe considerarse a Max Weber y la teoría de la burocracia. Este marco teórico fue muy importante en el análisis organizacional porque ayudó a explicar el funcionamiento interno de las organizaciones desde una mirada racional y funcionalista. Las premisas básicas de este marco sugirieron que el trabajo en las organizaciones podría establecerse siguiendo un arreglo racional y por ello la organización burocrática se consideró la respuesta más eficiente para organizar personas y tareas a través de la definición de reglas impersonales (Rouillard, 2005; Meisenbach y Jensen, 2017). Karl E. Weick utilizó la teoría de la burocracia como referencia para sugerir que las organizaciones no siempre operan bajo un esquema ordenado y racional.

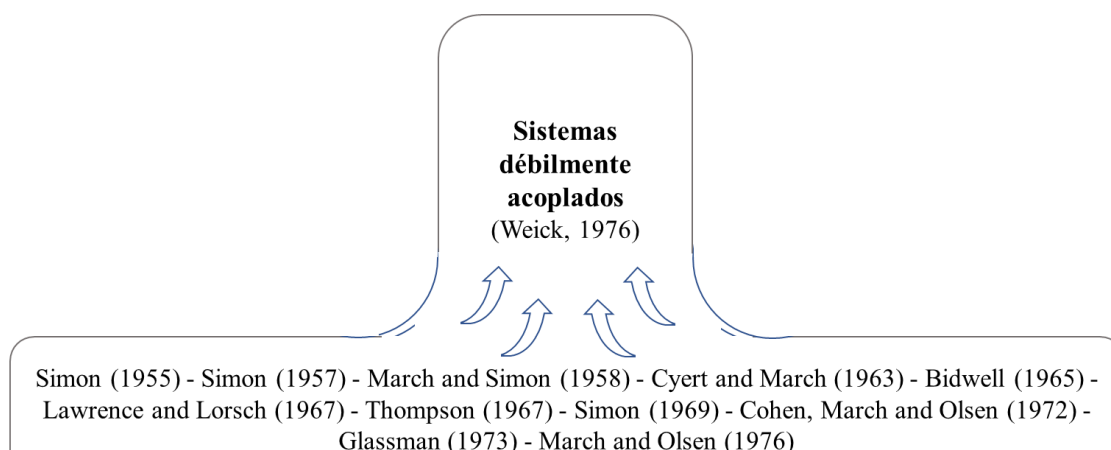
Posterior a Weber, Herbert Alexander Simon desarrolló el concepto de racionalidad limitada. Según este autor, la conciencia de la capacidad racional de un ser humano implicaba que no es posible diseñar procesos organizacionales completamente racionales que funcionen de acuerdo con pautas previamente establecidas (Simon, 1955; Simon, 1957; March y Simon, 1958). Así mismo, la racionalidad limitada sugiere que prestar atención a un número limitado de actividades o procesos en lugar de cubrir un gran número de ellos es más eficiente (Simon, 1957). Esta sugerencia fue especialmente relevante para los gerentes de organizaciones cuyas funciones eran coordinar la acción organizada, la cual, de acuerdo con De la Rosa Alburquerque, Carrillo y Brabilla (2013), “se construye en contextos organizacionales caracterizados por el cambio, la incertidumbre, la ambigüedad y el fuerte/flojo acoplamiento estructural, los cuales determinan el desempeño organizacional” (p.31).

Por su parte, Bidwell (1965) señaló que las características del proceso de enseñanza-aprendizaje en las organizaciones educativas escapan a un arreglo organizacional basado en rutinas y procesos racionales, lo cual era una idea básica de la teoría de la burocracia. En esta misma línea, Thompson (1967) afirmó que los estudiosos de las organizaciones encontraron desafiante analizar conceptos contradictorios en paralelo, como el acoplamiento (entre elementos organizacionales) y la autonomía (que estos elementos poseen), y otros conceptos que revelan contradicciones entre ellos. Lawrence y Lorsch (1967) también reconocieron la paradójica existencia de contradicciones en las organizaciones.

Algunos años después Simon (1969) estudió las características de la estructura organizacional y consideró que las organizaciones presentaban cierta similitud con los sistemas sociales y, en consecuencia, eran cuasi-descomponibles, es decir, con una estructura organizacional débilmente acoplada, e introdujo el concepto de modularidad al referirse a dicha estructura. Posteriormente apareció el modelo de cesto de basura (Cohen, March y Olsen, 1972) que se centró en el estudio de los procesos de toma de decisiones en condiciones de indeterminación y anarquía en las organizaciones. La premisa básica de este modelo es que los miembros de la organización “están ubicados en un mundo sobre el que a menudo tienen un control limitado” (p.21). Por tanto, las organizaciones son escenarios complejos, inestables y parcialmente comprendidos por las teorías de las elecciones racionales.

Posteriormente Glassman (1973) presentó una investigación en el campo de las ciencias naturales en la que analizó las propiedades que ayudaban a la persistencia de los sistemas vivos en el tiempo. Esos sistemas estaban determinados por acoplamientos fuertes y débiles entre los subsistemas que formaban el sistema general. El análisis de este autor consideró las unidades organizacionales como variables, de tal manera que pueden presentarse dos situaciones: por una parte, dos sistemas pueden compartir pocas variables en común, por otra, dos sistemas pueden compartir muchas variables, pero su acoplamiento es débil. Como corolario, cuando los sistemas comparten variables fuertemente vinculadas, el resultado es la presencia de un acoplamiento fuerte. El Gráfico 3 presenta, a modo de síntesis, los autores de referencia a partir de los cuales Karl E. Weick formuló la perspectiva de los SDA.

Gráfico 3. Referentes teóricos para el surgimiento de la perspectiva de los SDA



Fuente: elaboración propia.

El recorrido teórico anteriormente expuesto fue el precedente que sirvió de base para que Karl E. Weick propusiera en 1976 en términos creativos y novedosos una nueva forma de entender a las organizaciones educativas estadounidenses. En su trabajo, el autor señaló que muchas de estas organizaciones se caracterizaban por perseguir objetivos que en muchos casos eran poco claros y no especificados. Esos objetivos eran diversos, a veces contradictorios y por lo general indeterminados; por lo tanto, no parecían seguir con precisión un arreglo organizacional diseñado racionalmente. Weick (1976) llamó a estas organizaciones SDA y los elementos que las constituyen están de alguna manera interrelacionados, pero simultáneamente conservan un cierto grado de autonomía.

Los trabajos de Weick (1976) y Weick (1982) destacaron un aspecto trascendental para el análisis organizacional: las organizaciones presentan simultáneamente acoplamientos fuertes y débiles entre los elementos que las constituyen. Es decir, en ellas conviven ambos tipos de acoplamientos. Esta conclusión es fundamental para esta tesis doctoral dado que, como se explica en el siguiente apartado, desde los SDA existen tres posibilidades de análisis de una organización: (i) un análisis basado exclusivamente en los desacoplamientos, (ii) un análisis basado exclusivamente en las interrelaciones fuertes y, (iii) un análisis basado en la coexistencia de interrelaciones fuertes-débiles.

Las tres posibilidades de análisis abordan a la organización desde miradas diferentes, dado que cada una es un marco teórico en sí misma, aunque tienen el objetivo común de analizar los acoplamientos que surgen en ella. Precisamente, en la última posibilidad de análisis (acoplamientos fuertes-débiles) se enmarca esta investigación doctoral y desde ella se quiere comprender el complejo sistema de acoplamientos y contradicciones en una organización semiautónoma.

### 2.1.2.3. Críticas a la perspectiva de los SDA

Al igual que sucede con muchos otros desarrollos teóricos, los SDA no han estado exentos de recibir algunas críticas por parte de investigadores y académicos interesados en el desarrollo del campo de las organizaciones. Sin embargo, esas críticas ayudan, por una parte, a fortalecer algunas de las debilidades de esos marcos teóricos y, por otra, a pensar en formas alternativas y novedosas de potenciar su capacidad explicativa para dar cuenta de la realidad organizacional que es siempre cambiante.

El común denominador de las críticas realizadas a los SDA es señalar que esta perspectiva no ofrece una definición operacionalizable del concepto ‘acoplamiento débil’, lo que genera dificultad para los investigadores cuantitativos que intentan diseñar una medida precisa y estándar para medir esos acoplamientos. En efecto, esos autores critican la ausencia de claridad conceptual y de un método riguroso que permita la medición de los acoplamientos y su posterior comparación. Así mismo, entre los estudiosos de los SDA existen muchas diferencias en el uso y definición del concepto ‘acoplamiento’ (Ingersoll, 1991).

Así, para Yair (1997) la perspectiva de los SDA a pesar de su popularidad falla, primero, en no definir explícitamente y de forma consistente la medición de los acoplamientos como una variable dependiente y segundo, en no producir una explicación satisfactoria que vincule los mecanismos de generación de acoplamientos. Además, esto produce evidencia contradictoria y, la falta de acuerdo sobre las medidas resulta contraproducente tanto científica como empíricamente.

Por su parte, Firestone (1984) indica que dada la variedad de significados atribuidos al término acoplamiento débil parece poco probable desarrollar un conjunto de medidas único y parsimonioso. Según Fennell (1994), debido a los distintos matices de la organización entendida desde los SDA, el concepto de acoplamiento ha sido difícil de operacionalizar con propósitos de investigación. Además, desde su comienzo, acoplamiento es un término poco especificado que requiere ser definido (Trein, 2017). Para Willower (1981) el acoplamiento débil con sus múltiples definiciones continúa siendo un concepto difícil.

También existe, según Dorée y Holmen (2004), ambigüedad en la diferenciación entre acoplamiento débil y fuerte, lo cual no es nuevo considerando que el propio Weick en 1976 tuvo dificultades para clarificar y operacionalizar su distinción entre acoplamientos fuertes y débiles al mencionar 15 formas diferentes en las que pueden ser identificados. De hecho, señala Willower (1981), la lista que el mismo Weick ofrece de los posibles acoplamientos débiles en las organizaciones sugiere confusiones potenciales cuando se aborda el significado del concepto y cuando se quiere trabajar con éste como si fuese una variable.

Rowan (2002) es otro crítico de esta perspectiva. Según este autor, los estudiosos de la administración educativa y otros campos han hecho poco por desarrollar los SDA como herramienta de análisis empírico serio. Igualmente, para Firestone (1984) los investigadores han tenido problemas al trasladar sus conceptos a procesos investigativos y a medidas operacionalizables, en donde la mayor dificultad, señala el autor, puede ser la creación de una definición y de una medida de acoplamiento débil que facilite las investigaciones.

Adicionalmente, para Yair (1997) los SDA no explican los asuntos de la medición y dejan a consideraciones técnicas individuales la especificidad de cómo medir los acoplamientos, lo que genera inseguridad en los académicos acerca de la evidencia apropiada. Para Spender y Grinyer (1995) los SDA son más una actitud intelectual que un modelo teórico y, aunque descriptivos y evocativos, tienen poco valor predictivo dado que no está claro cómo pueden ser medidos.

En esto último coinciden Spender y Grevesen (1999), al señalar que no se dice mucho acerca de cómo opera en la práctica el concepto de acoplamiento débil y esta dificultad a la que se enfrentan los investigadores empíricos es importante, especialmente cuando se quieren medir los acoplamientos. Pangs (2016) indica precisamente que no se debe olvidar que el mismo Weick en 1976 listó en un único párrafo 15 maneras de pensar acerca de los SDA.

#### *2.1.2.4. Paradigmas de análisis desde la perspectiva de los SDA*

En la literatura de los SDA se identifican dos paradigmas de análisis de las organizaciones, uno funcionalista y otro comprensivo. En el paradigma funcionalista se encuentran los trabajos que consideran que los acoplamientos débiles son indeseables y que debería hacerse todo lo posible para llevarlos a un estado de acoplamiento fuerte, dado que este tipo de acoplamiento haría que la organización funcionase de manera más eficaz. Es decir, desde el paradigma funcionalista se sostiene que una organización entendida como SDA, lo cual implica reconocer que en ella coexisten acoplamientos fuertes y débiles, debería ser modificada para que prevalezcan mayoritariamente los acoplamientos fuertes.

Así, en estos trabajos se sugiere que es necesario identificar las partes de la organización en las que se presentan acoplamientos débiles para hacerlos más fuertes. Este paradigma se sustenta en la idea de una relación causa-efecto en la que una modificación en los acoplamientos de la organización conlleva una respuesta esperada. Esta visión funcionalista que sugiere modificar los acoplamientos débiles en las organizaciones ha sido denominada en la literatura como la ‘voz de las compensaciones’, lo cual implica que “el acoplamiento débil es una condición insatisfactoria que debe ser reversada” (Orton y Weick, 1990), o en otros términos, esos acoplamientos débiles deben ser compensados para promover una mayor eficiencia y productividad.

Así mismo, Lutz (1982) cuestionó el uso de la perspectiva de los SDA como marco analítico apropiado para describir a las organizaciones educativas señalando algunos de sus inconvenientes y sugirió que otros modelos organizacionales y administrativos eran más productivos para la investigación de los procesos organizacionales. Este autor manifestó que dicha perspectiva “no es normativa y que la esencia de la universidad no se perdería si en las universidades los acoplamientos fueran más fuertes” y además declaró: “Si las universidades deben enfrentar los desafíos de la década de los 80s, en lugar de simplemente sobrevivir, lo que hará la mayoría bajo cualquier condición, tendrán que volverse más fuertemente acopladas” (Lutz, 1982, p. 668).

Por su parte, London y London (1996) destacaron la importancia del predominio de acoplamientos fuertes en las organizaciones, los cuales se presentan entre los grupos de

trabajo cuando la coordinación, el aprendizaje y la comunicación se ajustan a las tareas. La propuesta de estos autores se centró en cómo las demandas de situaciones específicas, el aprendizaje, los patrones de comunicación y la información contribuyen a generar acoplamientos fuertes, y sugieren que las intervenciones pueden ser necesarias para diagnosticar problemas de aprendizaje y desarrollar modos de aprendizaje, patrones de comunicación e intensidad de proceso para producir acoplamientos fuertes. A su vez, Burke (2014) recomendó que para hacer más fuertemente acoplado a un SDA se debe hacer énfasis en mejorar el liderazgo, en focalizar la atención y en desarrollar creencias y valores comunes y compartidos.

En cuanto al paradigma comprensivo, se debe señalar que este reconoce a las organizaciones como el resultado de una construcción social, es decir, como producto de las interrelaciones entre los miembros y unidades organizacionales. En este sentido, Weick (1976) indicó que un mundo organizacional racional es atípico y que por ello una visión instrumental de los elementos organizacionales no es suficiente para explicar la realidad de organizaciones, aunque una misma organización puede tener escenarios donde haya racionalidad y otros donde esté ausente.

Desde el paradigma comprensivo de los SDA se señala que los miembros organizacionales internalizan las características del entorno (Moch y Pondy, 1977; March, 1978). Además, la racionalidad en las organizaciones no es la regla y por ello las soluciones pueden anteceder a los problemas (Cohen, March y Olsen, 1972; Powell, 1978). Según Ouchi (1979), resulta preferible una forma de gestión que haga énfasis en los valores, en los objetivos y en el comportamiento de los miembros organizacionales y, para Zey-Ferrell (1981), en las organizaciones pueden existir procesos débilmente acoplados y puede darse la falta de racionalidad en la toma de decisiones, ante lo cual los elementos humanos, institucionales y sociales no racionales son importantes.

Por su parte Bromley y Powell (2012) hicieron una reflexión sobre los acoplamientos entre políticas y prácticas y entre medios y fines. Analizaron cómo las tendencias de racionalización en la sociedad, la influencia de las ciencias de la gestión y el énfasis en la responsabilidad y la transparencia han hecho que las organizaciones estén sometidas a presiones para alinear sus políticas y prácticas, lo cual parece estar dejando de lado el interés en los acoplamientos entre medios y fines. Esto último en términos organizacionales implica que las estructuras organizacionales se vuelven más complejas y que en las organizaciones prevalece un estado de reforma indefinida (Bromley y Powell, 2012).

Según lo señalan Sapir y Oliver (2017), después del aporte de Weick en 1976 de los acoplamientos fuertes y débiles entre elementos que preservan sus rasgos distintivos, Meyer y Rowan en 1977 construyeron sobre este aporte señalando que las organizaciones son débilmente acopladas. Weick en 1976 identificó que diversas partes de las organizaciones educativas no podían ser abordadas mediante análisis de supuestos racionales al observar que esas organizaciones se caracterizaban por la ausencia de acoplamientos claros entre actividades de trabajo y resultados y por la ausencia de relaciones de autoridad entre roles



jerárquicos, ante lo cual, de acuerdo a Ogawa y Scribner (2002), Meyer y Rowan en 1977 extendieron este punto mediante el nuevo institucionalismo en la teoría organizacional.

Ogawa y Scribner (2002) señalan que Weick, Meyer y Rowan comparten la visión de que las organizaciones débilmente acopladas no son necesariamente organizaciones indeterminadas, sino que sus elementos están interrelacionados de acuerdo con una lógica que, aunque difiere de la racionalidad técnica, ofrece orden y reduce la incertidumbre. No obstante, a pesar de la visión compartida de estos autores, Weick no es un neo-institucionalista (Ogawa y Scribner, 2002).

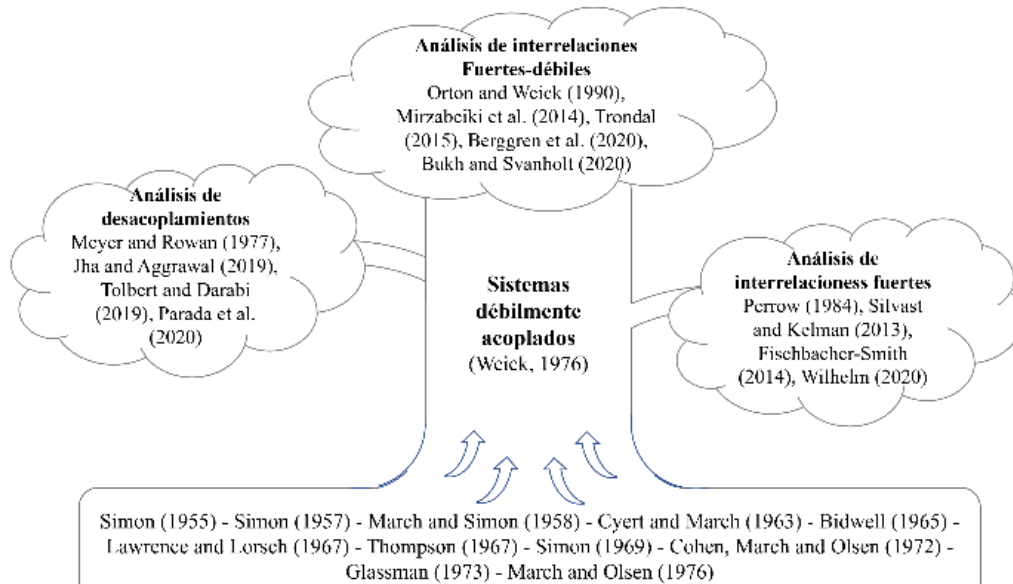
Así mismo, Perrow (1982) indicó que la existencia de acoplamientos fuertes y débiles sugiere que el mundo organizacional se encuentra más débilmente acoplado de lo que las teorías racionalistas pueden aceptar y que atacar el desorden o forzar acoplamientos fuertes estará condicionado por la maleabilidad de los miembros organizacionales y por sus límites cognitivos. Por tanto, entender a las organizaciones como SDA aumenta la complejidad organizacional porque surgen las coaliciones entre individuos, las cuales, además, se reconfiguran cuando las circunstancias del entorno cambian (Williamson, 1982).

En síntesis, el paradigma comprensivo desde los SDA reconoce que la ausencia de un orden esperado en las organizaciones no es perjudicial en sí mismo, tampoco es un defecto o algo que resulte ser indeseable, e invita a aceptar las particularidades propias de esa realidad social permanentemente construida por los individuos en cuanto creadores de sentido de su experiencia organizacional.

#### *2.1.2.5. Posibilidades de análisis desde la perspectiva de los SDA*

Los trabajos posteriores al de Weick (1976) se hicieron eco de la necesidad de reconocer múltiples factores internos y externos que afectan la vida organizacional y de representarla como algo que escapa al deseo de ser entendida solo desde una perspectiva racional (Meyer y Rowan, 1977; Zey-Ferrell y Aiken, 1981; Pfeffer, 1982; Scott, 1987; Rochlin, La Porte y Roberts, 1987; Orton y Weick, 1990; Perrow, 1999). La revisión de los trabajos que siguieron al de Weick (1976) revela tres posibilidades de análisis que se basan en la noción de acoplamientos organizacionales: (i) desacoplamientos, (ii) acoplamientos fuertes y (iii) acoplamientos fuertes-débiles. El Gráfico 4 muestra una representación en forma de árbol genealógico sobre los SDA y sus tres posibilidades de análisis. A continuación, se presentan cada una de éstas y sus aspectos más destacados.

Gráfico 4. Árbol genealógico de la perspectiva de los SDA



Fuente: elaboración propia.

#### 2.1.2.5.1. Desacoplamiento: análisis del impacto de las presiones institucionales en la dinámica organizacional

En un contexto en el que la perspectiva de los SDA eclipsa las explicaciones racionalistas de la burocracia, y en el que cobra fuerza la conciencia de la racionalidad limitada y existe interés en conocer con precisión la relación entre la organización y el entorno, las fuerzas institucionales aparecen como una nueva línea de investigación organizacional. Esta posibilidad de investigación desde los SDA, que considera los desarrollos de la teoría institucional, fue desarrollada por primera vez por Meyer y Rowan (1977), quienes adelantaron las ideas preliminares de Weick (1976) bajo el enfoque del nuevo institucionalismo sociológico.

Meyer (1977), Meyer y Rowan (1977) y Meyer y Rowan (2008) explicaron los procesos de legitimación y las prácticas sociales que se dan al interior de las organizaciones cuando sus miembros deben responder a presiones institucionales de su entorno. En tales casos, las organizaciones suelen adoptar prácticas o programas que se alinean con las presiones institucionales que predominan en su entorno, pero lo hacen de tal manera que logran un desacoplamiento entre esas prácticas y esas presiones, lo que implica una flexibilidad estructural que otorga legitimidad a la organización (Westphal y Zajac, 2001).

Este desacoplamiento posibilita un análisis desde una perspectiva macro y pone el foco en cómo las organizaciones adoptan presiones institucionales simultáneas con la producción de rutinas desacopladas en un proceso que les otorga un cierto grado de autonomía, al tiempo que adquieren legitimidad y reconocimiento en su entorno. La Tabla 1

indica algunas de las posibilidades de investigación organizacional que permite el desacoplamiento.

Tabla 1. Posibilidades para la investigación organizacional del desacoplamiento

Autor	¿Qué posibilita el análisis del desacoplamiento?	Enfoque metodológico
Laine (2009)	Determinar cómo se utilizan las divulgaciones ambientales corporativas para responder a las presiones institucionales que surgen del contexto organizacional.	Cualitativo
Pitsakis et al. (2012)	Explicar cómo los procesos de autoconstrucción de los miembros individuales de la organización los motiva a apoyar o rechazar el desacoplamiento como una forma de resistencia al cambio institucionalmente obligatorio.	Cualitativo
Kauppi and Hannibal (2017)	Examinar cómo las iniciativas de evaluación de la sostenibilidad social actúan como presiones institucionales (a través de procesos de disociación) sobre organizaciones que son cada vez más responsables del bienestar de sus miembros.	Cualitativo
Wijethilake et al. (2017)	Examinar el papel de los sistemas de control de gestión en la respuesta estratégica a las presiones institucionales para la sostenibilidad.	Cualitativo
Jha and Aggrawal (2019)	Desentrañar las presiones institucionales para la implementación de la responsabilidad social empresarial (RSE) en las organizaciones que logran un desacoplamiento entre su estrategia comercial y el gasto en RSE.	Cualitativo – Cuantitativo
Tolbert and Darabi (2019)	Examinar las diferencias entre la conformidad normativa e informativa como distintos impulsores motivacionales de los comportamientos de adopción en un contexto de desacoplamiento.	Cualitativo

Fuente: elaboración propia.

De la información presentada en la Tabla 1 se desprenden algunos elementos que merecen una consideración especial. La teoría del desacoplamiento tiene como premisa fundamental la existencia de presiones institucionales, es decir, fuerzas del entorno que logran incidir en la dinámica de la organización (Wijethilake et al., 2017; Jha y Aggrawal, 2019). Esta teoría reconoce, además, que los miembros organizacionales desarrollan rutinas a lo largo del tiempo que son ampliamente aceptadas y desplegadas en toda la organización (Kauppi y Hannibal, 2017).

Cuando los miembros de la organización enfrentan presiones institucionales, deben desarrollar estrategias para adoptarlas, es decir, incorporarlas a su entorno organizacional (Laine, 2009; Tolbert y Darabi, 2019). Una vez se ha completado esa adopción de presiones institucionales puede señalarse que se ha logrado un desacoplamiento, es decir, una separación entre lo que las presiones institucionales demandan de la organización y las prácticas que se despliegan al interior de esta, las cuales generalmente no se corresponden con las exigencias de esas presiones (Pitsakis et al., 2012; Kauppi y Hannibal, 2017). La

implicación es que los miembros de la organización logran obtener legitimidad y reconocimiento a través de la observancia de los mandatos institucionales; sin embargo, en la práctica, no incorporan esos mandatos de la forma esperada (Wijethilake et al., 2017).

Los dos conceptos principales de la posibilidad de análisis organizacional del desacoplamiento son las presiones institucionales y la adopción. Las presiones institucionales son fuerzas que se ejercen sobre organizaciones que normalmente pertenecen a la misma industria o sector económico para limitar sus posibilidades de elección y garantizar la conformidad organizacional para incentivar la respuesta de la organización a su entorno en busca de legitimidad (Colwell y Joshi, 2011). Esta legitimidad se entiende a nivel institucional como el alineamiento entre los rasgos o acciones característicos de una organización y las expectativas de otras organizaciones conectadas al mismo entorno (Aldrich y Fiol, 1994; Scott, 1994).

Este alineamiento hace que las organizaciones se comporten de una manera específica de acuerdo con reglas que se dan por sentadas y que las llevan a adaptarse a valores sociales que determina su desempeño esperado (Mampaey et al., 2015). Ejemplos de presiones institucionales son las fuerzas coercitivas, miméticas y normativas (Colwell y Joshi, 2011). Darnall et al. (2008) plantearon que las presiones institucionales pueden ser externas (sociedad, gobierno, grupos de interés, reguladores, mercados, clientes, asociaciones industriales) o internas (creencias compartidas, procesos políticos de la organización, cultura organizacional, accionistas).

En cuanto a la adopción, se debe señalar que las organizaciones pueden adaptar las presiones institucionales ajustándolas a sus condiciones particulares, que a menudo están determinadas por sus necesidades, recursos, objetivos o valores (Janićijević, 2015). Así, por ejemplo, algunas organizaciones adoptan ciertos cambios debido a presiones institucionales, mientras que otras que están sujetas al mismo tipo de presión institucional no lo hacen. De manera similar, al tomar la decisión de adoptar presiones institucionales, las organizaciones evalúan los costos y beneficios de dicha decisión, como cuando una organización productiva enfrenta la presión para implementar procesos de producción amigables con el medio ambiente (Colwell y Joshi, 2011).

Así mismo, al adoptar las presiones institucionales, las organizaciones pueden obtener legitimidad externa y acceder a recursos que garanticen su permanencia en el largo plazo. Por lo tanto, las organizaciones deben implementar actividades nuevas y diferentes y adherirse a los nuevos estándares organizacionales (Darnall et al., 2008). Esto les permite imitar a otras que ya gozan de reconocimiento y legitimidad y adoptar ciertos valores, prácticas y normas ampliamente aceptadas, lo cual es conocido como isomorfismo (DiMaggio y Powell, 1983; Mampaey et al., 2015).

#### *2.1.2.5.2. Acoplamiento fuertes: análisis de las causas de los fallos organizacionales y las alternativas para evitarlos*

Desde la perspectiva de los SDA el estudio de las fallas organizacionales tuvo como referente básico el libro de Charles Perrow, *Accidentes normales*, publicado en 1984. El libro analiza

las circunstancias que rodean las catástrofes organizacionales. Uno de los principales aspectos que destaca Perrow (1984) es que, en determinadas circunstancias, algunas contingencias pueden derivar en accidentes que ciertamente terminan siendo inevitables debido a los acoplamientos fuertes que se establecen entre las unidades organizacionales.

Esta posibilidad de análisis sostiene que es probable que ocurran accidentes normales en las organizaciones debido a la complejidad y a los acoplamientos fuertes (Sammarco, 2005). Sin embargo, también sugiere que es posible reducir la probabilidad de que ocurran estos accidentes. Una organización que logra esto último se denomina HRO (*Highly Reliable Organization*).

El análisis de los accidentes normales y los derechos humanos en el contexto organizacional adquirió especial relevancia después del libro de Charles Perrow, especialmente cuando se considera el desarrollo de las industrias aérea, nuclear y espacial. La Tabla 2 presenta algunas de las posibilidades de investigación que ofrece el análisis de los acoplamientos fuertes.

Tabla 2. Posibilidades para la investigación organizacional de los acoplamientos fuertes

<b>Autor</b>	<b>¿Qué posibilita el análisis de los acoplamientos fuertes?</b>	<b>Enfoque metodológico</b>
Chapman (2005)	Comprender los peligros incrustados en sistemas sociotécnicos complejos que conducen a desastres tecnológicos.	Cualitativo
Palmer and Maher (2010)	Explorar cómo las interacciones complejas y fuertemente acopladas afectan el comportamiento de sistemas organizacionales masivos globales.	Cualitativo
Perrow (2010)	Explorar cómo ocurren los accidentes normales en las organizaciones, incluso cuando todos los miembros de la organización hacen sus mejores esfuerzos para evitar fallas en el sistema.	Cualitativo
Silvast and Kelman (2013)	Describir cómo los sistemas organizacionales son propensos a fallar si tienen complejidad y acoplamientos fuertes.	Cualitativo
Fischbacher-Smith (2014)	Explorar las relaciones entre personas y procesos y la forma en que contribuyen a la incubación de crisis dentro de las organizaciones.	Cualitativo
Marley et al. (2014)	Examinar los procesos para determinar si se pueden simplificar a través de la teoría de los accidentes normales.	Cuantitativo
Wilhelm (2020)	Explorar las razones por las que ocurren accidentes graves durante las operaciones de las organizaciones a pesar de las numerosas e importantes mejoras en la seguridad.	Cualitativo
Martelli et al. (2018)	Explorar los límites de un sistema organizacional, su confiabilidad y el manejo de los acoplamientos en un contexto de incertidumbre y variabilidad.	Cualitativo
Sawyer and Harrison (2019)	Comparar los elementos formativos prescritos de la resiliencia de la cadena de suministro con las	Cualitativo

	características de las HRO para obtener lecciones útiles para mejorar esa cadena.	
Meyer et al. (2020)	Analizar la gestión de las crisis en el contexto de las HRO, considerando aspectos de naturaleza humana y tecnológica y el complejo sistema sociotécnico.	Cualitativo

Fuente: elaboración propia.

Las organizaciones se caracterizan por ser sistemas complejos (Marley et al., 2014; Wilhelm, 2020). Su complejidad radica en la intrincada red de vínculos entre sus diferentes elementos (por ejemplo, individuos, recursos, áreas, mandatos, objetivos, intereses). En organizaciones más grandes, la complejidad tiende a aumentar porque tales organizaciones tienen un control preciso sobre los acoplamientos entre los componentes del sistema que es cada vez más difícil (Palmer y Maher, 2010; Perrow, 2010).

Además, los elementos organizacionales con acoplamientos más fuertes tienen mayores grados de interconexión (Silvast y Kelman, 2013; Fischbacher-Smith, 2014). Esta propiedad de las organizaciones complejas, bajo el lente teórico de los accidentes normales, implica que las unidades organizacionales constituyen un todo que se articula a través de una red de acoplamientos mayoritariamente fuertes, que hacen que lo que suceda en una unidad afecte a las demás (Chapman, 2005).

La posibilidad de que estos acoplamientos fuertes den lugar a una serie de eventos encadenados que finalmente generen una crisis o un accidente organizacional es lo que se entiende desde la teoría de los accidentes normales como riesgo (Palmer y Maher, 2010; Silvast y Kelman, 2013). Todas las organizaciones, independientemente de su tamaño, tienen un cierto grado de riesgo asociado. Por tanto, la teoría de los accidentes normales indica que las organizaciones caracterizadas por tener acoplamientos fuertes, alta complejidad y un grado de riesgo moderado o alto representan la unidad fundamental de análisis (Chapman, 2005; Perrow, 2010).

Es difícil trazar la línea divisoria entre las HRO y los accidentes normales; sin embargo, es más pertinente entender ambas posibilidades de análisis como caras opuestas de un mismo fenómeno organizacional (Martelli et al., 2018; Sawyerr y Harrison, 2019). El análisis de accidentes normales sostiene que este tipo de accidentes son inevitables, mientras que el análisis de HRO propone estrategias que ayudan a reducir su ocurrencia (Mahdavi y Hesamamiri, 2014; Turner et al., 2016; Eriksson, 2017).

Los dos conceptos principales de la posibilidad de análisis organizacional de los acoplamientos fuertes son la complejidad y el riesgo. La complejidad puede ser entendida como el resultado de la imbricación entre el tamaño de la organización, el número de elementos organizacionales, los rasgos distintivos de estos elementos y el grado y tipo de acoplamientos (Skilton y Robinson, 2009). Es importante resaltar que la complejidad organizacional aumenta la probabilidad de errores en la gestión del sistema y la posibilidad de que surjan nuevos riesgos (Sammarco, 2005).

Un ejemplo de un sistema altamente complejo es el sistema financiero global, en el que el comportamiento del sistema depende de lo que suceda en cada organización y en los países que lo integran (Haas et al., 2020). Según Sammarco (2005), la complejidad organizacional puede dar lugar a acoplamientos entre unidades que generalmente son inesperados, no planificados, poco entendidos y, a veces, imperceptibles. Para Saubermann y Lagasse (2012) un sistema organizacional es complejo cuando tiene elementos fuertemente acoplados, múltiples interacciones, retroalimentación entre sus elementos y miembros organizacionales que tienen una comprensión limitada del funcionamiento del sistema como un todo.

Por su parte, el riesgo puede entenderse como el grado de incertidumbre de las consecuencias de una actividad con respecto a otra (Haas et al., 2020), o de la posibilidad de accidentes normales que ocurren con mayor frecuencia en organizaciones caracterizadas como complejas y fuertemente acopladas (Perrow, 1999), independientemente de que los encargados de la gestión de estas organizaciones hagan todo lo posible para prevenir su ocurrencia (Skilton y Robinson, 2009). Para Leveson et al. (2009) en el contexto de los accidentes normales se entiende por riesgo la probabilidad de que ocurra un evento específico y que las consecuencias del evento, que suelen ser catastróficas, se produzcan de forma simultánea. Una alternativa para prevenir los riesgos es debilitar los acoplamientos fuertes para reducir la complejidad del sistema y, así, minimizar la ocurrencia de los accidentes normales (Haas et al., 2020).

Lo opuesto al riesgo, desde el análisis de los acoplamientos fuertes, sería la seguridad. Esta puede entenderse como la ausencia de lesiones accidentales sufridas por miembros de la organización u otras personas relacionadas (Katz-Navon et al., 2009). Existe un verdadero compromiso con la seguridad cuando la dirección de la organización la asume como un principio que determina el comportamiento de los acoplamientos organizacionales en un ambiente de confianza y respeto (Wiegmann et al., 2004; Oeij et al., 2018).

#### *2.1.2.5.3. Acoplamientos fuertes-débiles: análisis de contradicciones y coexistencia de interrelaciones*

El análisis de los acoplamientos organizacionales fuertes-débiles se originó con el trabajo publicado por Douglas Orton y Karl Weick en 1990. Estos autores destacaron en su artículo dos conceptos fundamentales, las contradicciones organizacionales y los acoplamientos fuertes-débiles, los cuales constituyen la base del análisis de los acoplamientos en la investigación organizacional. La perspectiva de los SDA reconoce la existencia simultánea en toda organización de aspectos considerados como opuestos o contradictorios, como los acoplamientos fuertes y los acoplamientos débiles, lo espontáneo y lo deliberado, lo racional y lo irracional, por señalar algunos ejemplos.

La propuesta de estos autores plantea una cuestión fundamental: es la coexistencia de estos aspectos contradictorios lo que posibilita la perdurabilidad de la organización (Orton y Weick, 1990). Así, el análisis de los acoplamientos fuertes-débiles sugiere que la perdurabilidad de una organización no es el resultado de solo acoplamientos fuertes o de solo acoplamientos débiles entre sus elementos o unidades organizacionales, sino que es posible

gracias a la simultaneidad de estos, los cuales están presentes en todas las áreas y niveles de la estructura organizacional.

En una discusión teórica de estos mismos autores, socializada antes de publicar su trabajo de 1990, Orton y Weick (1988) argumentaron que si los acoplamientos en una organización son solo fuertes, la organización sería incapaz de conformar una estructura suficientemente flexible como para adaptarse a los cambios del entorno que son a veces pequeños y sutiles, mientras que si son solo débiles, entonces esto podría implicar que las unidades o áreas de la organización no estarían suficientemente conectadas como para operar de forma coordinada y se podría llegar a un estado cada vez más anárquico. En ambos escenarios, de acuerdo con Orton y Weick (1988), estaría en alto riesgo la perdurabilidad de la organización. La Tabla 3 muestra las posibilidades de investigación que ofrece el análisis de los acoplamientos fuertes-débiles.

Tabla 3. Posibilidades para la investigación organizacional de los acoplamientos fuertes-débiles

Autor	¿Qué posibilita el análisis de los acoplamientos fuertes-débiles?	Enfoque metodológico
Thøger et al. (2008)	Discutir las posibles consecuencias negativas de integrar comunicaciones, símbolos, mensajes, procedimientos y comportamientos a través de límites fuertemente acoplados atribuibles a la incapacidad de la organización para reaccionar a los cambios en entornos cada vez más fluidos.	Cualitativo
Brusoni and Prencipe (2013)	Analizar la dinámica competitiva de los ecosistemas de innovación para los que características como la incertidumbre, la complejidad, los patrones de acoplamientos y la ambigüedad implican diferentes requisitos de conocimiento.	Cualitativo
Mirzabeiki et al. (2014)	Proponer un sistema organizacional colaborativo de seguimiento y localización que permita a los actores de la cadena de suministro unirse y abandonar el sistema durante el tiempo de ejecución sin interrumpir su funcionamiento.	Cualitativo
Trondal (2015)	Esbozar un enfoque teórico de la vida organizacional a través del cual incluso las organizaciones débilmente acopladas podrían estar profundamente modeladas por las rutinas cotidianas tanto como por la ambigüedad.	Cualitativo
Berggren et al. (2020)	Explorar cómo las unidades organizacionales en sistemas fuertemente acoplados cambian en respuesta a los mecanismos que utilizan los mandos intermedios para realinearlos y reorganizarlos.	Cualitativo
Bukh and Svanholt (2020)	Examinar cómo las organizaciones del sector público combinan los sistemas de control de gestión para cumplir con una mayor incertidumbre y objetivos conflictivos de estricto control presupuestario, flexibilidad y calidad.	Cualitativo

Fuente: elaboración propia.



Con base en la Tabla 3 vale la pena hacer ciertas aclaraciones. Primero, el análisis de los acoplamientos fuertes-débiles se basa en dos conceptos clave: contradicción organizacional y coexistencia de acoplamientos fuertes-débiles (Thøger et al., 2008; Mirzabeiki et al., 2014). Estos dos conceptos se entrelazan en una danza continua en el escenario organizacional (Trondal, 2015; Bukh y Svanholt, 2020). Por lo tanto, los investigadores tendrían dificultades para comprender las características de los acoplamientos entre los elementos organizacionales si se estudian de forma aislada los acoplamientos fuertes-débiles (Orton y Weick, 1990; Berggren et al., 2020).

Metodológicamente, la riqueza del análisis organizacional se revela al investigador de una manera más diáfana y real cuando éste se deja sorprender por los matices que surgen en la conexión entrelazada de elementos contradictorios (Brusoni y Prencipe, 2013; Bukh y Svanholt, 2020). Siguiendo la recomendación de Orton y Weick (1990), los investigadores de acoplamientos organizacionales deberían hacer esfuerzos para evitar disolver las contradicciones presentes en los arreglos organizacionales.

La contradicción es un atributo organizacional que constituye uno de los primeros reconocimientos del profundo vínculo existente entre una visión moderna que acepta la coexistencia de elementos opuestos en la organización y la visión tradicional de los sistemas organizacionales que prevaleció hasta mediados de la década de los 70s en los que esa aceptación era poco frecuente entre los estudiosos de las organizaciones (Weick, 1976; Beekun y Glick, 2001b).

Por su parte, la coexistencia de acoplamientos fuertes-débiles destaca el hecho de que autores como Orton y Weick (1990), Spender y Grinyer (1995), Beekun y Glick (2001a), Danneels (2003), entre otros, han hecho énfasis en que los investigadores deben alejarse de la interpretación extremista<sup>6</sup> (que ha sido común en la literatura de los SDA) de los acoplamientos organizacionales para adoptar una postura interpretativa ampliada de la realidad organizacional dado que ubicarse (desde el punto de vista del investigador) en los extremos no permite comprender adecuadamente el fenómeno de los acoplamientos organizacionales.

Esta postura ampliada implica evitar la tendencia a considerar a la organización como un continuo en el que solo existen acoplamientos débiles en un extremo del espectro organizacional y acoplamientos fuertes en el otro (Orton y Weick, 1990; Misangyi, 2016). Así, la postura interpretativa ampliada de la organización da cabida a la simultaneidad de ambos tipos de acoplamientos. Como también se ha reconocido en otros trabajos (Lingard et al., 2014; Pans, 2016; Toh et al., 2016; Trein, 2017; Li, 2020), una postura interpretativa ampliada de los acoplamientos organizacionales constituye una oportunidad interesante para

---

<sup>6</sup> Interpretación de la organización desde los SDA en la que se asume que los acoplamientos se ubican en un continuo organizacional, en donde en un extremo están los acoplamientos fuertes y en el otro los acoplamientos débiles, anulándose así la posibilidad de considerar la simultaneidad de acoplamientos tanto fuertes como débiles en una misma organización (Orton y Weick, 1990).

un análisis más integral y menos funcionalista de las organizaciones desde la perspectiva de los SDA.

Esa postura interpretativa ampliada requiere, por tanto, que los investigadores organizacionales reconozcan la coexistencia de acoplamientos tanto fuertes como débiles en la misma organización. Esta es la postura analítica que se adopta en esta tesis doctoral. Así, siguiendo la recomendación de los autores citados en cuanto a dejar de lado la tendencia a analizar los acoplamientos fuertes por un lado y los débiles por el otro, la comprensión del complejo sistema de acoplamientos y contradicciones en una organización semiautónoma se sustentará en esa mirada ampliada y complejizadora de la realidad organizacional y de los acoplamientos presentes en ella.

### 2.1.3. RQ2: Enfoques metodológicos y operacionalización en la perspectiva de los SDA

A partir de la revisión de literatura de los SDA es posible señalar que las metodologías más empleadas para el análisis de los acoplamientos organizacionales son la cualitativa, la cuantitativa y la mixta, respectivamente. En línea con esto, los principales enfoques metodológicos utilizados son el estudio de caso múltiple y el estudio de caso único. Así mismo, las técnicas de generación de información más comunes son la entrevista y la revisión documental. Además, en cuanto a sectores económicos estudiados, se destacan principalmente el sector educativo, el sector salud, el sector público, el sector energía y el sector telecomunicaciones.

Los conceptos de acoplamiento fuerte y débil no pretenden ser específicos, esto es, significar lo mismo independientemente de la organización analizada, sino que por el contrario exigen siempre de parte de los investigadores la tarea de asignarles un significado de acuerdo con el contexto organizacional estudiado. Ésta es la razón por la que las descripciones de las organizaciones estudiadas desde la perspectiva de los SDA, aunque se refieran específicamente a sus acoplamientos, representan más bien formas de pensar propias de los investigadores, y no pueden ser tomadas categóricamente como definiciones técnicas específicas de una estructura organizacional explícita.

Lo anterior implica que cuando el investigador se aboca a la tarea de intentar comprender a una organización desde los SDA, para el análisis correspondiente debe declarar qué entiende por acoplamiento fuerte y por acoplamiento débil, así como indicar cuáles son las categorías que usará para operacionalizar esos acoplamientos. Así mismo, Rasche (2012) indica que para caracterizar a una organización desde los SDA también es necesario definir qué elementos organizacionales serán analizados en términos de sus acoplamientos, los cuales podrán ser individuos, unidades, procesos, objetivos, resultados, intenciones, por mencionar algunos (Weick, 1976).

La operacionalización de los acoplamientos organizacionales busca establecer qué tan fuertes o débiles son los vínculos entre los elementos de una organización. Considerando si se abordan desde una metodología cualitativa o cuantitativa, esta operacionalización será diferente. Autores como Firestone (1984), Spender y Grevesen (1999) y Rowan (2002) han señalado la importancia de definir medidas específicas para determinar cuándo un

acoplamiento es fuerte y cuando es débil, con el fin de reducir ambigüedades en su análisis y establecer contrastes entre los hallazgos de los diferentes estudios.

Según esta revisión de la literatura, la operacionalización cualitativa de los acoplamientos consiste en identificar patrones de comportamiento de las unidades organizacionales sin utilizar métricas matemáticas o estadísticas. Los acoplamientos más operacionalizados en la literatura de los SDA han sido los débiles y en menor medida los fuertes. Para el caso de estos últimos, London y London (1996) operacionalizan el acoplamiento al determinar si patrones similares de comportamiento se exhiben repetidamente entre unidades. Staber y Sydow (2002) operacionalizan el acoplamiento fuerte al identificar los eventos perturbadores que se propagan rápida y completamente por toda la organización. Por su parte, Danneels (2003) y Burke (2014) operacionalizan este mismo tipo de acoplamiento al establecer si las unidades son fuertemente dependientes entre sí.

Otras formas en las que se han operacionalizado los acoplamientos fuertes son establecer si una unidad organizacional no puede ser reemplazada fácilmente por otra (Roe et al., 2005), si el conocimiento colectivo en lugar del individual es más frecuente (Nätti y Ojasalo, 2008), si las unidades se coordinan para lograr un objetivo común (Andriopoulos y Lewis, 2009), y si el sistema es muy complejo y un pequeño error en una parte se transmite a las otras (Lampel y Bhalla, 2011; Marley y Ward, 2013; Perrow, 2009; Silvast y Kelman, 2013).

Para el caso de los acoplamientos débiles, Sánchez y Mahoney (1996) identifican si se requieren bajos niveles de coordinación entre las unidades organizacionales, mientras que Staber y Sydow (2002) lo hacen al determinar si las unidades y las actividades son relativamente independientes y se ajustan a los cambios de diferentes formas y a diferentes ritmos. Hinings et al. (2003) operacionalizan el acoplamiento débil mediante la identificación de unidades organizacionales que pueden responder de forma relativamente independiente a los cambios en toda la organización.

Además, Bachmann (2006) operacionaliza el acoplamiento débil al corroborar que las unidades están conectadas entre sí con solo una interdependencia mínima, por lo que los resultados de la interacción son bastante impredecibles, dejando espacio para que ocurran eventos creativos o innovadores. Nor-Aziah y Scapens (2007) lo hacen al determinar si existe una separación entre la legitimidad externa y las actividades de la organización. Luo et al. (2008) operacionalizan el acoplamiento débil al detectar si las unidades fortalecen la reciprocidad mutua, mientras que Andriopoulos y Lewis (2009) lo hacen hallando unidades que sean libres para experimentar y anticipar situaciones futuras. De la misma forma, Rasche (2012) detecta las unidades que tienen alta especialización pero que aun así están integradas con las demás, y Mahdad et al. (2019) lo hace identificando si existe descentralización del control junto con flujos lentos y desiguales de conocimiento e información.

Así mismo, el acoplamiento débil se ha operacionalizado identificando si las unidades están acopladas pero conservan un cierto grado de independencia (Bahemia et al., 2018; Berente y Yoo, 2012; Elston, 2017; Laine et al., 2017; Papadonikolaki, 2018; Salvador, 2007; Sapir y Kameo, 2019; Vuori, 2015) y determinando si los procedimientos internos persisten

y se mantienen incluso mientras fuerzas externas imponen reformas en la organización (Goddard et al., 2016; Grosvold et al., 2014; Marriott et al., 2011; Misangyi, 2016; Newton et al., 2014; Snelson-Powell et al., 2016; Roberts, 2018).

Por otra parte, y haciendo referencia a la operacionalización cuantitativa, Beekun y Ginn (1993) midieron los acoplamientos a través del análisis de redes sumando el número de vínculos entre las unidades en términos de la información y los recursos que comparten, de modo que cuantos más vínculos se cuenten, más fuerte será el acoplamiento. Estos autores consideran que tal análisis es deseable porque ofrece un lenguaje matemático para la formalización al incrementar la claridad y precisión de los argumentos. En un estudio posterior, Beekun y Glick (2001a) utilizaron el análisis de redes para medir acoplamientos teniendo en cuenta tres variables: reciprocidad (el número de relaciones que una unidad *i* envía y recibe de otras unidades *j*), dependencia (cuanto mayor es el número de unidades de las que un elemento puede obtener la(s) misma(s) entrada(s), menos dependiente será de una sola unidad), y la fuerza (se mide como el inverso de la distancia de la trayectoria entre las unidades).

Akgün et al. (2012) utilizaron escalas de varios ítems para medir el acoplamiento basándose en una escala Likert de 5 puntos que va desde “totalmente en desacuerdo” (1) hasta “totalmente de acuerdo” (5). Además, realizaron un análisis factorial exploratorio teniendo en cuenta tres elementos (comportamientos autónomos de las unidades, estilo de gestión y recorrido de la información desigual/lento en las organizaciones). En otro trabajo, y con base en las respuestas a un cuestionario, Cabigiosu y Camuffo (2012) utilizaron modularidad de los componentes y las ecuaciones de intercambio de información comprador-proveedor para medir el grado de acoplamiento entre arquitecturas de productos y entre organizaciones.

MacCormack et al. (2012) midieron el nivel de acoplamiento a través del grado en que un cambio en cualquier elemento individual causa un cambio (potencial) en otros elementos del sistema, ya sea directa o indirectamente (es decir, a través de una cadena de dependencias entre los elementos). Este análisis se basa en el concepto de matrices de accesibilidad, que requiere el uso de la técnica cuantitativa de multiplicación de matrices. Por otro lado, Liu et al. (2012) utilizaron el enfoque de grado-simetría, una técnica utilizada en el desempeño de la relación operativa de la diada a partir de datos emparejados. Estos autores utilizaron modelos de ecuaciones estructurales con estimación de máxima verosimilitud para probar tres variables de acoplamiento: intercambio de conocimientos, compromiso continuo e inversión de relaciones.

Otros trabajos, como el de Rocha y Chelladurai (2013), utilizaron modelos de ecuaciones estructurales, mientras que Alnuaimi y George (2016) aplicaron regresiones binomiales negativas y modelos binomiales negativos con efectos fijos firmes. Shen et al. (2017) utilizaron un método de modelado lineal jerárquico de dos niveles, mientras que Thornton y Klyver (2019) se basaron en un modelo lineal generalizado jerárquico de tres niveles con una distribución de Bernoulli. Acharya et al. (2019) pidieron a los encuestados que calificaran una declaración en una escala Likert con puntos de anclaje que van desde

“Muy en desacuerdo” hasta “Muy de acuerdo”. Estos autores también utilizaron análisis factorial confirmatorio y modelos de ecuaciones estructurales.

#### 2.1.4. RQ3: Consideraciones sobre la investigación futura desde la perspectiva de los SDA

A partir de lo expuesto es válido señalar que la literatura de los SDA se ha desarrollado de manera notoria, dando lugar a la emergencia de tres marcos teóricos que permiten profundizar en la comprensión de los acoplamientos organizacionales. En concreto, esos tres marcos son el del desacoplamiento, el de los acoplamientos fuertes y el de los acoplamientos fuertes-débiles. Es conveniente en este punto resaltar algunos aspectos claves sobre ellos, los cuales constituyen importantes oportunidades de investigación futura para fortalecer el potencial analítico, explicativo y comprensivo de los SDA.

Los teóricos que han utilizado las nociones del nuevo institucionalismo sociológico para estudiar a las organizaciones educativas han destacado a la docencia como la función central de estas instituciones, aunque en ocasiones se encuentra dissociada de la gestión de la organización, que debe administrar todo lo relacionado con la adquisición de recursos para asegurar que la organización funcione correctamente y al mismo tiempo obtener legitimidad (March y Olsen 1976, Meyer y Rowan, 1977, 1978). Otros trabajos sobre el desacoplamiento también presentaron evidencia de cómo este tipo de organizaciones logran desacoplar sus prácticas de las presiones que ejerce sobre ellas el entorno institucional (Edelman et al., 1991; Elsbach y Sutton, 1992; Meyer, 1994).

El desacoplamiento no siempre está libre de dificultades. Por ejemplo, Rasche y Ulrich (2015) señalaron que una organización a menudo puede carecer de las condiciones internas necesarias para que ocurra un cambio que le permita adoptar las presiones institucionales sin afectar significativamente las rutinas existentes. Tales condiciones son: (1) la organización enfrenta limitaciones de recursos, (2) los miembros de la organización se resisten al proceso de cambio, (3) las presiones institucionales compiten entre sí y (4) los miembros de la organización consideran que estas presiones son ambiguas. El proceso de desacoplamiento también está asociado a la identidad organizacional. Al respecto, Pitsakis et al. (2012) identificaron tres condiciones para que ocurra el proceso de desacoplamiento: (1) los miembros deben tener un alto nivel de identificación con la organización, (2) deben identificarse con las presiones institucionales y, (3) estos miembros deben adoptar una identidad organizacional e institucional.

El segundo marco teórico analiza los vínculos entre unidades organizacionales altamente acopladas de tal manera que una falla en una de ellas afecta a las otras de manera casi inmediata (Perrow, 1999; Haas et al., 2020). De esta forma, el acoplamiento fuerte puede entenderse como una barrera que emerge en las organizaciones y que impide la detección, el análisis y la corrección de variaciones o cambios que aparecen repentinamente en el sistema (Skilton y Robinson, 2009). Además, el acoplamiento fuerte implica que un proceso no se puede detener o mantener en estado de espera sin afectar al resto de procesos, creando dificultades si es necesario detener el sistema para realizar un ajuste específico (Saubermann y Lagasse, 2012).

El acoplamiento fuerte caracteriza a las organizaciones en las que no suele ser posible pasar a una etapa siguiente sin haber completado la etapa anterior (Saubermann y Lagasse, 2012). Así mismo, el acoplamiento fuerte implica que las unidades organizacionales están altamente interconectadas y tienen interacciones importantes, lo que da como resultado que las perturbaciones del sistema se propaguen rápidamente sin poder determinar con precisión y rapidez qué está fallando (Sammarco, 2005). Sin embargo, esta posibilidad de análisis desde los SDA no considera en sentido estricto que los acoplamientos fuertes constituyan un riesgo para la organización. Por el contrario, los reconoce como parte esencial de la misma.

Para el caso del análisis de los acoplamientos fuertes-débiles vale la pena hacer una distinción entre los conceptos de “acoplamiento débil” y “desacoplamiento”. Aunque en el trabajo de Orton y Weick (1990) se afirma que podría existir un escenario de acoplamiento débil en la organización y otro de desacoplamiento, existe una diferencia entre ellos: el primer concepto se refiere a los acoplamientos débiles entre elementos o unidades organizacionales (ej, equipos de trabajo), mientras que el segundo se refiere específicamente a cómo los integrantes de la organización acoplan parcialmente sus rutinas a las presiones institucionales que les impone el entorno organizacional. Es decir, el concepto “acoplamiento débil” no tiene una connotación institucional mientras que el de “desacoplamiento” sí. Por lo tanto, establecer equivalencias entre ambos conceptos no es apropiado, aunque algunos autores como Bromley y Powell (2012) sostienen que estos términos son intercambiables.

En general, el análisis del desacoplamiento se centra en los procesos institucionales, el análisis de los acoplamientos fuertes presta atención a los accidentes normales y a las HRO, y el análisis de los acoplamientos fuertes-débiles estudia la coexistencia de contradicciones y de acoplamientos fuertes y débiles. Si bien estas tres posibilidades de análisis se derivan de la perspectiva de los SDA y, por tanto, tienen en común el reconocimiento de los diferentes tipos de vínculos que pueden surgir dentro y fuera de la organización, cada una constituye en sí misma un marco analítico para examinar diferentes cuestiones organizacionales. La tarea del investigador es elegir la posibilidad de análisis que mejor se ajuste al fenómeno que desea estudiar.

En síntesis, la perspectiva de los SDA es más útil cuando se estudia desde un enfoque comprensivo y no desde uno funcionalista, dado que este último podría dejar de lado el análisis de aspectos esenciales de los acoplamientos que no pueden describirse en base a relaciones causa-efecto. Esta perspectiva también constituye un marco analítico importante para la comprensión de los fenómenos organizacionales desde una mirada estructural, no porque estudie las relaciones causales entre elementos de la estructura, sino porque permite comprender los diferentes aspectos relacionados con la estructura, que incluso pueden ser contradictorios. Esta es la razón por la que Orton y Weick (1990, p. 216) señalaron que el estudio de los acoplamientos “puede iluminar las respuestas a varios acertijos organizacionales que han eludido los teóricos de la organización”.

## 2.2. Marco conceptual

En el apartado Revisión de literatura se presentaron las tres posibilidades de análisis organizacional desde los SDA: el análisis del desacoplamiento, el análisis de los

acoplamiento fuertes y, el análisis de los acoplamiento fuertes-débiles. Esta tesis doctoral se enmarca en la tercera posibilidad de análisis, en la cual los principales conceptos discutidos son los rasgos distintivos, los acoplamiento fuertes y débiles y los mecanismos de acoplamiento, los cuales serán presentados a continuación. La Tabla 4 muestra los principales autores que han abordado estos conceptos.

Tabla 4. Conceptos y autores claves del análisis de acoplamiento fuertes-débiles

Concepto	Autores
Rasgos distintivos	Brusoni y Prencipe (2013), Astuto y Clark (1985), Puusa, Kuittinen y Kuusela (2013), Lingard, Levstik y Spafford (2014), Brusoni y Prencipe (2001), Thomas (1983)
Acoplamiento	Cabigiosu y Camuffo (2012), MacCormack et al. (2012), Rasche (2012), Sánchez y Mahoney (1996), Acharya et al. (2019), Astuto y Clark (1985), Orton y Weick (1990), Beekun y Glick (2001b), Hautala, Helander y Korhonen (2018), Staber y Sydow (2002), Marriott et al. (2011), Akgün et al. (2012), Berente y Yoo (2012), Burke (2014), Alnuami y George (2016), Horne (1992), London y London (1996), Roe et al. (2005), Perrow (2009), Silvast y Kelman (2013), Lom (2016)
Mecanismos de acoplamiento	Orton y Weick (1990), Bunge (2013), Beekun y Glick (2001a), Shen et al. (2017), Chen et al. (2011), Liu et al. (2012), Louise y Thudium (2010), Onnudottir (2020), Aggarwal y Jha (2019), Luz, Guarido y Sousa (2021), Lang (2002), Jachtenfuchs (2006), Sapir y Oliver (2017), Nanayakkara y Wilkinson (2021), Pedersen y Cliggett (2021)

Fuente: elaboración propia.

### 2.2.1. Rasgos distintivos

Los rasgos distintivos (en inglés, *distinctiveness*) hacen referencia a los elementos diferenciadores de cada unidad organizacional, es decir, a los aspectos que la definen como única en comparación con otras unidades. Los rasgos distintivos se crean y consolidan de tal forma que le otorgan a la unidad un carácter permanente y difícil de ser sustituido. Si bien, los elementos que constituyen cada unidad pueden cambiar, en su conjunto hacen reconocible a la unidad sin alterar su representación frente a las otras unidades (Brusoni y Prencipe, 2013).

Los rasgos distintivos se pueden describir como una serie de atributos que definen a las unidades y que las hacen únicas como, por ejemplo, el compañerismo, la cohesión interna, el conocimiento o la especialización. Como lo plantearon Astuto y Clark (1985), estos rasgos pueden ser las descripciones de trabajo, las filosofías o formas de pensar, los objetivos de la organización, las actividades que constituyen la misión de la organización, los procesos y comportamientos de los integrantes de las unidades y, las actividades realizadas por los miembros organizacionales para interpretar, ordenar o responder a los acontecimientos de la organización.

Según la perspectiva de los SDA se pueden identificar dos tipos de rasgos distintivos. Por una parte, se encuentran los rasgos distintivos misionales (Puusa, Kuittinen y Kuusela,

2013; Lingard, Levstik y Spafford, 2014), que son aquellos que dan cuenta de lo que las unidades deben hacer-saber como consecuencia natural de su vinculación a la organización y de su alineación con la misión organizacional y, por otra, están los rasgos distintivos idiosincráticos (Brusoni y Prencipe, 2001; Thomas, 1983), que son los que indican lo que las unidades organizacionales pueden lograr de manera autónoma a través de una discrecionalidad que es respetada y aceptada por el resto de la organización.

En línea con lo anterior, los rasgos distintivos misionales pueden ser observados en las organizaciones a través de la función que cada unidad debe cumplir y del conocimiento que deben tener cada uno de los miembros de la unidad, mientras que los rasgos distintivos idiosincráticos se hacen evidentes en aspectos como la cooperación entre los miembros de la unidad y en la cohesión que se puede llegar a manifestar entre ellos. En aras de profundizar un poco más en los aspectos mencionados, a continuación, se explican ambos tipos de rasgos distintivos.

#### 2.2.1.1. Rasgos distintivos misionales

Los rasgos distintivos de las unidades organizacionales tienen carácter misional cuando son promulgados desde la alta dirección o desde la junta directiva de la organización. Por tanto, es la dirección la que debe comunicar estos rasgos distintivos a los miembros de cada una de las unidades. Así mismo, los rasgos distintivos misionales en la organización deben estar claramente establecidos, de forma tal que todos los miembros en la organización los entiendan.

Cuando la dirección de la organización logra comunicar de forma clara los rasgos distintivos misionales a cada una de las unidades, los miembros de éstas generalmente adquieren mayor conciencia acerca de la importancia que tienen cada una de sus actividades en el logro de la misión organizacional. Los líderes de cada una de las unidades, a su vez, pueden incentivar el compromiso de su equipo de trabajo teniendo presente de manera frecuente la relevancia de estos rasgos distintivos misionales. Así, los miembros de las unidades son conscientes del propósito de la unidad y de los estándares que deben caracterizar sus distintas actividades y procesos, de manera tal que esos rasgos distintivos misionales se refuerzan continuamente. Los rasgos distintivos misionales principales son la función y el conocimiento.

##### *Función*

Una unidad puede tener asociadas una o más funciones, dependiendo de su ubicación en la estructura organizacional. Las funciones de las unidades pueden ser cognitivas o físicas, y suelen demandar habilidades analíticas y/o interpersonales (Malloch, Cairns, Evans y O'Connor, 2022). Algunas funciones comunes en la mayoría de las organizaciones son el análisis de datos, la gestión documental, la resolución de problemas, la transferencia de información, la evaluación de la calidad, el control interno, entre otras.

Así mismo, las funciones pueden ser rutinarias o no rutinarias. Las funciones no rutinarias son aquellas que deben realizarse de forma esporádica y, por tanto, no son



frecuentes y, una vez realizadas, suele transcurrir un largo periodo de tiempo hasta que surgen nuevamente. Dada su naturaleza esporádica, estas funciones no rutinarias son menos relevantes organizacionalmente cuando se les compara con las rutinarias. A diferencia de las funciones no rutinarias, las rutinarias se basan en un conjunto de pasos que se puede ejecutar siguiendo unas determinadas instrucciones. Es por ello que las funciones rutinarias se caracterizan por la precisión, la repetibilidad y el ritmo, características que son establecidas normalmente por cada una de las unidades organizacionales.

Las funciones rutinarias son comunes en trabajos más orientados hacia lo manual o hacia el trabajo físico como, por ejemplo, el caso de los vendedores, de los operadores de máquinas o el de los trabajadores de una línea de montaje (Basnyat y Lao, 2020). En ocasiones estas funciones no suelen ser cognitivas, pero sí requieren destreza física. La mayoría de estas funciones rutinarias son manuales o asistidas por máquinas o computadoras, y son conceptualmente simples. Estas funciones se asocian principalmente con trabajos físicos que requieren orientación espacial, destreza manual y manipulación de equipos o herramientas.

De acuerdo con Mayntz (1967), la función se define como una contribución que la organización o unidad presta a una situación determinada, acordada previamente como norma deseable. Sin embargo, en algunas ocasiones, las funciones pueden ir incluso más allá de los objetivos de la organización. Por ejemplo, dos objetivos claves de las universidades son la enseñanza y la investigación, pero entre sus funciones está también, junto a la de expandir y difundir el saber, el servir de vehículo para la elevación social (Mayntz, 1967, p. 76). En general, las funciones son consideradas aspectos cruciales que definen a las unidades organizacionales (Oyeyinka y Sampath, 2012) y que se pueden materializar en los aportes o contribuciones específicas que realiza cada unidad a la organización.

### *Conocimiento*

El conocimiento es visto como una posesión de la mente humana. Desde este punto de vista, el conocimiento a menudo se trata como un recurso, una capacidad mental o una forma de información de alto valor, que permite a las personas comprender dónde están y tomar decisiones sobre qué hacer a continuación o imaginar las posibles consecuencias de sus acciones (Swan, 2008). A menudo se hace distinción entre el conocimiento tácito y explícito. El conocimiento tácito está asociado a las habilidades o saberes que las personas desarrollan a partir de su propia experiencia en contextos específicos y tiene una cualidad esencialmente personal que dificulta su formalización o comunicación, por el contrario, el conocimiento explícito se puede codificar, haciéndolo más comunicable entre contextos (Malloch et al. 2022).

El conocimiento tácito a menudo se trata como un tipo de conocimiento altamente subjetivo que es propiedad de los miembros organizacionales, por lo que resulta normalmente difícil poder abstraerse del contexto social en el que se produjo, objetivarse y transferirse a otras partes de la organización donde se pueda aplicar (Swan, 2008). Por su parte, el conocimiento explícito, aunque también es propiedad de cada individuo, se adquiere desde

dentro y fuera de la organización, puede ser sintetizado en nuevos cuerpos de conocimiento explícito y, puede ser difundido entre los miembros de la organización (Schulzen, 2008).

Así mismo, el conocimiento se puede definir organizacionalmente como un activo individual que se desarrolla principalmente a través del aprendizaje, y se entiende como el conjunto de habilidades, experiencias, información contextualizada, valores, actitudes y saber hacer (Santos, Ponjuán y Torres, 2009). Por otra parte, es también definido como un proceso de construcción de significados resultante de la interacción del individuo con el mundo real (Enríquez, 2007).

En las unidades organizacionales el conocimiento puede ser transferido de un miembro a otro, especialmente cuando es un conocimiento que ha sido adquirido previamente por alguien que se vincula por primera vez a la unidad. Ese conocimiento posee la ventaja de que puede ser reutilizado para la realización de determinadas tareas y muchas veces mejorado o ampliado. De acuerdo con Orlikowski (2002), el conocimiento puede considerarse un estado mental o una práctica que se utiliza para servir a objetivos organizacionales específicos. Además, cuando el conocimiento ha sido construido al interior de la unidad como resultado de la interacción de sus miembros, es decir, cuando surge como resultado de una co-creación, ese conocimiento permanece en la unidad, aunque algunos de los miembros que participaron en su construcción ya no pertenezcan a ella (Malloch et al. 2022).

La interacción entre los recursos y los seres humanos en la organización estimula la creación de conocimiento a través de la especialización y la división del trabajo, el aprendizaje y el trabajo en equipo (Volpe y Biferali, 2008). Algunos recursos organizacionales, particularmente los recursos administrativos, son importantes en cuanto a la creación de nuevo conocimiento porque su expansión requiere de recursos de planificación y de gestión capaces de direccionar a la organización hacia los objetivos buscados por ella (Pitelis, 2010, p. 15).

#### 2.2.1.2. Rasgos distintivos idiosincráticos

Los rasgos distintivos idiosincráticos son de naturaleza social, es decir, se materializan a través de las acciones que despliegan los individuos dentro de la unidad organizacional. En ocasiones tienen poca relación con la misión de la organización porque no son promulgados desde fuera de la unidad, sino que emergen desde su interior.

Los rasgos distintivos idiosincráticos presentan una estrecha conexión con las conductas que se viven en la unidad organizacional dado que buscan fortalecer lo colectivo. De esta manera, estos rasgos ayudan al desarrollo colectivo de las unidades a través del comportamiento que es entendido por sus miembros como correcto o deseable y, por tanto, contribuyen generalmente a la consolidación de la unidad. En la práctica, la adherencia a estos rasgos distintivos idiosincráticos puede variar según los puntos de vista de cada miembro de la unidad, pero independientemente de las circunstancias individuales, estos rasgos idiosincráticos suponen la participación y el compromiso individual para apropiarse de conductas colectivamente reconocidas en cada unidad. Los rasgos distintivos

idiosincráticos principales son la cooperación y la cohesión, que son explicados a continuación.

### *Cooperación*

La cooperación significa trabajar juntos hacia el mismo fin, propósito o efecto. Denota múltiples formas de interacción, así como los resultados de dicha interacción. Generalmente, la cooperación aparece en contraposición a la competencia y al conflicto, implicando un mayor grado de integración entre medios y fines, lo que les permite a los miembros de la organización trabajar de forma aislada mientras contribuyen cada uno a una tarea común (Malloch et al. 2022). En otros términos, la cooperación hace referencia a formas interactivas de trabajar juntos en las que los miembros organizacionales ajustan mutuamente el desempeño de sus tareas. Es conveniente señalar, siguiendo a Kreiner (2008), que en la literatura de estudios organizacionales colaboración significa cooperación, es decir, son términos que se pueden usar indistintamente.

La cooperación es entendida como la relación entre dos o más individuos que permite el logro de objetivos comunes (Suárez, Suárez y Bohórquez, 2018). Supone construir un trabajo conjunto que va más allá de metas individuales y se enfoca en lograr el propósito de la unidad a través de toma de decisiones y actividades colectivas. Así, la cooperación implica reconocimiento del esfuerzo grupal. A través de ella puede generarse un grado mayor de creatividad para la resolución de problemas complejos, así como el fortalecimiento de los procesos (Suárez, Suárez y Bohórquez, 2018).

Un aspecto importante a considerar con respecto a la cooperación es el tipo de asociación que se da entre los miembros de la unidad, dado que estos pueden decidir cuánto cooperar entre sí. Esta elección implica entonces que la cooperación es una alternativa discreta que invoca comportamientos que podrían ser inconsistentes a lo largo del tiempo, es decir, es posible que en la unidad organizacional la cooperación no se manifieste siempre de la misma manera y en los mismos términos.

En todo caso, la cooperación es considerada una relación recíproca entre los integrantes de la unidad y un requisito para su continuidad y el de la organización. Los miembros organizacionales no cooperan sólo para obtener beneficios propios, ellos se preocupan también por el bienestar de los demás y en esta medida, generan normas sociales (recompensas y castigos) y comportamientos éticos (González, 2014). Algunos de los elementos que permiten identificar la cooperación son la ayuda mutua, el esfuerzo propio, la responsabilidad, el compromiso, el trabajo en equipo y la reciprocidad. Esta última se manifiesta cuando los miembros organizacionales realizan actos que fomentan la comunidad promoviendo circuitos solidarios y articulaciones que dan lugar a los actos de intercambio emocionales y corporales (Jiménez, 2016).

### *Cohesión*

La cohesión es concebida como el trabajo que realizan los integrantes de una unidad organizacional en búsqueda de su identificación e inclusión dentro de un escenario colectivo (Malloch et al. 2022). Es la manera en que los integrantes mantienen su sentido de

pertenencia con la unidad y la organización a la que pertenecen, con sus políticas, sus misiones y visiones. La cohesión promueve el logro de objetivos y la adaptación al sistema para garantizar perdurabilidad e implica además la construcción de relaciones de mutuo conocimiento y reconocimiento y una visión clara del horizonte a seguir (Santos, 2011). El reconocimiento de pertenencia a una unidad organizacional puede darse por el atractivo y la compatibilidad de sus miembros (cohesión interpersonal) o por el atractivo de las actividades colectivas relacionadas con la tarea (cohesión de la tarea) (Mansour-Cole, 2008).

En las unidades organizacionales donde está presente la cohesión hay más probabilidades de que sus miembros desplieguen comportamientos de ayuda, de que estén más dispuestos a dar crédito a sus colegas, de que trabajen por el bien de la unidad en lugar de buscar el interés propio y, así mismo, es menos probable que existan conflictos importantes. La cohesión posibilita que los miembros se ajusten a las normas de la unidad, que apoyen la estabilidad de la membresía del equipo, que muestren signos de afecto mutuo y, en determinadas situaciones, algunos miembros serán influenciados más fácilmente por otros (Malloch et al. 2022).

Mansour-Cole (2008) informa de varios factores que contribuyen a la cohesión de una unidad organizacional: (i) la cohesión se desarrolla más fácilmente en unidades pequeñas o medianas con miembros relativamente estables, (ii) en unidades más pequeñas las interacciones son más frecuentes y la información se comparte más fácilmente entre sus miembros, (iii) cuando existen exigencias de entrada (requisitos de capacitación, ritos de iniciación, etc.) y la unidad es lo suficientemente pequeña para que sus miembros desarrollen relaciones satisfactorias entre sí, se mejora la cohesión, (iv) la cohesión es más importante en las unidades activas que en las pasivas, es decir, las unidades altamente interdependientes que se involucran en actividades que disfrutan los miembros tienen más probabilidades de volverse cohesivas.

Carron, Brawley y Widmeyer (1998, p. 214) definieron la cohesión como un proceso dinámico que se refleja en la tendencia de un grupo a no separarse y permanecer unido con la finalidad de conseguir sus objetivos instrumentales y/o para la satisfacción de las necesidades afectivas de sus miembros. Además, un elemento clave en torno a la cohesión es la confianza, la cual se entiende como la fortaleza que se va construyendo en el individuo a medida que va afianzando sus aptitudes en el desarrollo de su trabajo. Esta confianza implica legitimidad y estabilidad de los integrantes de la unidad y es una virtud que requiere cierta responsabilidad consigo mismo y con la unidad, dado que insta relaciones estables y de calidad (Santos, 2011).

A modo de síntesis, y en relación con los rasgos distintivos misionales e idiosincráticos de las unidades organizacionales, es necesario resaltar que la literatura de los SDA revela que es escaso el interés que ha suscitado entre los investigadores el análisis detallado de la incidencia de los rasgos distintivos en los acoplamientos fuertes o débiles en la organización. De hecho, pocos trabajos estudian los rasgos distintivos, y en su lugar, se pone el foco directamente en los acoplamientos o en los mecanismos de acoplamiento. Considerando esta cuestión, en esta tesis doctoral sí se tendrán en cuenta los rasgos distintivos

de las unidades organizacionales para el análisis y comprensión del complejo sistema de acoplamientos y contradicciones en la organización semiautónoma.

### 2.2.2. Acoplamientos

Los acoplamientos (en inglés, *responsiveness*) hacen referencia a las interdependencias que surgen entre las unidades y a los efectos o repercusiones que sus decisiones y acciones tienen sobre las demás (Cabigiosu y Camuffo, 2012). Son considerados un aspecto clave cuando la misión organizacional exige que cada unidad realice tareas específicas y diferenciadas (MacCormack et al., 2012). Para Rasche (2012) los acoplamientos están presentes cuando las unidades interactúan y, por lo tanto, se afectan entre sí de manera constante o inconstante.

En las organizaciones, y desde la posibilidad de análisis de los acoplamientos fuertes-débiles de los SDA, es posible encontrar tanto acoplamientos fuertes como débiles entre las unidades organizacionales. Esta característica asociada con la estructura organizacional se constituye en una especie de ensamblaje de unidades que permite que la organización tenga al mismo tiempo cierta flexibilidad para adaptarse localmente<sup>7</sup> a determinados cambios del entorno y cierta solidez para evitar que las unidades se desagreguen y terminen operando de forma aislada.

En línea con lo anterior, Sánchez y Mahoney (1996) denominaron a ese mecanismo de amortiguación del diseño organizacional como modularidad. Una de las ventajas de esa modularidad es que una organización que logra adaptarse localmente a una contingencia del entorno organizacional no tendría que realizar un cambio completo en el sistema (organización), lo que aumenta sus posibilidades de adaptación y supervivencia (Acharya et al., 2019).

De manera general se puede afirmar que los acoplamientos se observan en la dependencia que existe entre las unidades organizacionales y que esa dependencia puede ser fuerte o débil (Astuto y Clark, 1985; Orton y Weick, 1990; Beekun y Glick, 2001b; Rasche, 2012; Hautala, Helander y Korhonen, 2018). Una dependencia fuerte indica que las unidades están muy vinculadas entre sí, mientras que una dependencia débil indica que las unidades están poco vinculadas. A continuación se presentan los aspectos asociados a los acoplamientos fuertes y a los acoplamientos débiles.

#### Acoplamiento débil

El acoplamiento débil implica que las unidades organizacionales son poco dependientes entre sí, es decir, tienen cierto grado de libertad para actuar de forma independiente (Bierly y Spender, 1995; Burns et al., 2001; Covalski y Dirsmith, 1983; Nätti y Ojasalo, 2008). Así mismo, el acoplamiento débil indica que en la organización el control no está completamente

---

<sup>7</sup> La adaptación local o focalizada, según Weick (1976), hace referencia a que son ciertas partes o áreas de la organización las que responden a los cambios del entorno para lograr amortiguar ese impacto que dicho cambio tiene sobre la organización, evitando así que sean todas las áreas las que en conjunto respondan ante las variaciones en ese entorno organizacional. Así, la adaptación local es un mecanismo de amortiguación ante los impactos que el entorno genera o pudiera generar en la organización.

centralizado y que la interdependencia entre las unidades es limitada (Bierly, Gallagher y Spender, 2008; Burke, 2014; Collier, 2001). La Tabla 5 presenta algunas de las definiciones de acoplamiento débil identificadas en la literatura de los SDA.

Tabla 5. Definición de acoplamiento débil

Autores	Definición
Staber y Sydw (2002)	Las diversas unidades y actividades son relativamente independientes y pueden ajustarse a las demandas cambiantes de diferentes formas y a ritmos variables.
Marriott <i>et al.</i> (2011)	Es la relación entre dos o más sistemas con algún tipo de relación de intercambio, ej. la información.
Akgün <i>et al.</i> (2012)	(1) las diversas unidades y actividades son relativamente independientes; (2) el control está descentralizado y la información es lenta y desigual; (3) los miembros pueden basar sus interpretaciones en criterios relacionados de manera inconsistente y; (4) las normas mediante las cuales se evalúan las reglas se encuentran dispersas por todo el sistema.
Berente y Yoo (2012)	Se refiere a patrones de acción que son distintos o están separados, pero que responden entre sí de alguna manera.
Burke (2014)	Se refiere a una jerarquía no formal, a la poca interdependencia y a un control menos centralizado.
Alnuami y George (2016)	Cuando las distintas unidades pueden completar las actividades del día a día sin necesidad de coordinar actividades o comunicarse con otras unidades.

Fuente: elaboración propia.

Según la Tabla 5, las definiciones de acoplamiento débil, en general, resaltan la independencia existente entre las unidades organizacionales. Es decir, el acoplamiento débil implica que las unidades responden a los cambios experimentados por otras unidades, pero cada una preserva cierto grado de discrecionalidad (Lengnick-Hall et al., 2004). Esto significa que, en una organización entendida desde la perspectiva de los SDA, en la cual se identifican acoplamientos débiles, las unidades organizacionales están interrelacionadas pero no dependen exclusivamente de esos vínculos que las relacionan (Danneels, 2003). Por tanto, en un contexto de acoplamientos débiles, la organización combina la capacidad de respuesta del todo con la discrecionalidad de sus partes (Lei et al., 1996; Acharya et al., 2019).

### Acoplamiento fuerte

Desde la posibilidad de análisis de los acoplamientos fuertes-débiles de los SDA adoptada en esta tesis doctoral, el acoplamiento fuerte se refiere al hecho de que las unidades organizacionales están estrechamente vinculadas y, por lo tanto, existe entre ellas un alto nivel de dependencia. El acoplamiento fuerte se manifiesta cuando no es fácil reemplazar a una unidad por otra sin generar un cambio o afectación en todo el sistema (Roe et al., 2005) o cuando las unidades logran coordinarse de manera muy compenetrada para lograr un objetivo específico (Andriopoulos y Lewis, 2009). La Tabla 6 presenta las definiciones de acoplamiento fuerte identificadas en la literatura de los SDA.

Tabla 6. Definición de acoplamiento fuerte

Autores	Definición
Horne (1992)	Una situación en la que se ejerce un fuerte control y en la que las unidades de la organización pueden ser presionadas para alcanzar los objetivos deseados.
London y London (1996)	Cuando las unidades exhiben repetidamente patrones de comportamiento funcionalmente similares, a menudo en situaciones de primordial importancia y visibilidad.
Roe <i>et al.</i> (2005)	Cuando se presenta una gestión cuidadosa de las fluctuaciones en los procesos centrales dentro de un rango específico.
Perrow (2009)	Cuando es evidente la presencia de redundancias, de conexión plena, de capacitación o de resiliencia en y entre unidades.
Silvast y Kelman (2013)	Cuando las perturbaciones o cambios pueden propagarse rápidamente de una unidad a otras.
Lom (2016)	Se refiere a la vigilancia, a la internalización y a la disciplina autoimpuesta.

Fuente: elaboración propia.

Las definiciones de la Tabla 6 se refieren a las situaciones en las que las unidades organizacionales están vinculadas con tanta fuerza que alguna variación en una de ellas provoca un cambio en todas las demás unidades (Danneels, 2003; London y London, 1996). Esto indica que en un escenario de acoplamientos fuertes las unidades organizacionales tienen un margen de acción limitado, es decir, tienen poca discrecionalidad (Marley y Ward, 2013; Silvast y Kelman, 2013). Tanto para el caso de los acoplamientos fuertes como para el caso de los acoplamientos débiles, el aspecto central es el nivel de dependencia entre las unidades, el cual se puede operacionalizar a través de dos conceptos, la comunicación<sup>8</sup> y la repercusión, los cuales se explican a continuación.

#### *Comunicación*

La comunicación es el modo fundamental de acción social que orienta los procesos y resultados de las organizaciones (Marín, García y Ruíz, 1999). Desde los SDA, la comunicación es una de las bases del acoplamiento entre las unidades organizacionales (Weick, 1976). Existen dos formas típicas de comunicación en la organización: (i) la comunicación vertical, que se da a través de la línea de mando y que puede ser formalizada o no formalizada y (ii) la comunicación horizontal, que se da entre unidades que hacen parte de una misma posición o jerarquía en la estructura organizacional y que igualmente puede ser de tipo formal o informal (Einarsson y Brynjarsson, 2008).

La comunicación vertical es la que tiene lugar entre distintos niveles jerárquicos organizacionales, siendo ascendente cuando se transmite de un nivel a otro nivel superior y descendente cuando se da en el sentido contrario (Andrade, 2005; Bartels, Peters, Jong, Pruy

<sup>8</sup> Es preciso aclarar que, para el caso puntual de la comunicación, esta se tomará aquí como un concepto y no como un marco teórico en sí mismo. Es decir, no se entra en la discusión de los distintos modelos de comunicación organizacional, ni en las particularidades de los autores que han profundizado en el análisis de la comunicación en las organizaciones, debido a que tal discusión se encuentra por fuera del alcance de esta tesis doctoral y constituiría en sí misma una investigación diferente.

y van der Molen, 2010). Comúnmente es usada por la dirección de la organización para comunicar a los empleados las órdenes, los lineamientos y las políticas organizacionales para el logro de unos objetivos determinados.

Cuando la comunicación vertical es formal, se da a través de una línea de mando desde los jefes hacia los subordinados a través de circulares, memorandos, noticias, reportes, telegramas, correos electrónicos, cartas, circulares o avisos publicitarios (Fashiku, 2016; Namhata y Patnaik, 2018). Por medio de este tipo de comunicación, los empleados sienten que sus opiniones son tenidas en cuenta en la toma de decisiones y que son reconocidos por sus superiores, asunto que contribuye a mejorar su desempeño en la organización, al aumento de su satisfacción y al compromiso con el trabajo (Bermúdez-González, Sasaki y Tous-Zamora, 2016).

Sin embargo, también se deben considerar aspectos no positivos asociados a la comunicación vertical debido a que a veces es asimétrica y por ello puede generar conflictos y disfunciones (Vallejo y Pardo, 2009). En este sentido, algunas barreras presentadas en la comunicación vertical son: la resistencia de los directivos a comunicarse directa y constantemente con los empleados, una percepción crítica de dicha comunicación por parte de los directivos, la falta de tiempo de la dirección para escuchar a los empleados, el temor a represalias por parte de los empleados al comunicar lo que piensan y, la sensación por parte de los empleados de que sus ideas se van filtrando a medida que éstas ascienden a niveles jerárquicos superiores (Namhata y Patnaik, 2018).

La comunicación horizontal es aquella con flujos y canales de información fáciles y rápidos entre unidades pertenecientes a un mismo nivel jerárquico en la organización (Namhata y Patnaik, 2018, Bermúdez-González, Sasaki y Tous-Zamora, 2016). Es la comunicación orientada a crear intercambios de ideas y flujos de información entre compañeros de trabajo, promueve el diálogo dinámico y, es percibida por los miembros organizacionales como de libre movimiento (Desmidt and George, 2016), lo que disminuye la centralización y el control de la información (Namhata y Patnaik, 2018).

Cuando es generada espontáneamente, la comunicación horizontal permite aumentar el compromiso con la organización, disminuye el estrés y fortalece la satisfacción con el trabajo (Bermúdez-González, Sasaki y Tous-Zamora, 2016). Además, cuando es formal, se da principalmente a través del correo electrónico (Fashiku, 2016), mientras que es informal cuando se concreta en llamadas telefónicas, discusiones informales o redes sociales (Namhata y Patnaik, 2018). Por otra parte, este tipo de comunicación puede representar un problema para los directivos cuando no es controlada de manera apropiada o cuando no se estipulan normas claras respecto de su ejercicio, dado que puede generar indisciplina y descontento entre los miembros de la organización. Adicionalmente, en ocasiones se requiere mediar y ratificar lineamientos a través de la comunicación vertical, lo que representa un esfuerzo adicional para los directivos (Namhata y Patnaik, 2018).

A veces la comunicación no puede clasificarse como vertical u horizontal en sentido estricto. Esto ocurre (i) cuando se presenta un flujo de información entre unidades que pertenecen a distintos niveles organizacionales y que no tienen una relación jerárquica directa



(Khorvash y Afghari, 2016), (ii) cuando la comunicación se da entre una unidad y otra que se ubica por fuera de la cadena de mando (Wilson, 1992) o, (iii) cuando en el flujo de comunicación una unidad queda por fuera, por ejemplo, aquellas situaciones en las que los sindicatos organizan reuniones directas entre los empleados y la alta dirección, evitando la comunicación con los gerentes de nivel medio (Khorvash y Afghari, 2016). En todo caso, estos tipos de comunicación son necesarios cuando se requiere coordinar las tareas de manera efectiva o cuando se deben realizar consultas puntuales para solucionar problemas complejos contactando directamente a quienes pueden tener la información requerida para la solución de un determinado problema (Wilson, 1992).

En general, algunas de las principales barreras asociadas a la comunicación organizacional son (i) la distorsión de la información entre distintas unidades dada la diversidad de jergas y una comunicación poco clara, (ii) la sobrecarga de información que algunos individuos sufren por estar sometidos a un alto flujo de comunicación, lo cual los lleva a procesar con dificultad esa información, (iii) eximir de su responsabilidad a quien transmite la información, especialmente cuando esta es verbal y, (iv) problemas de ego debido a que se traspasa la línea de autoridad y en ocasiones esto puede dar lugar a instrucciones mutuamente conflictivas (Namhata y Patnaik, 2018).

### *Repercusión*

La repercusión se refiere a esas situaciones en las que una unidad organizacional responde o es reactiva a lo que las otras unidades hacen o incluso, dejan de hacer. Dado que la organización es un sistema en el cual todos sus elementos están interconectados, la repercusión está presente en todas las organizaciones. Lógicamente, no todas las unidades en una organización responderán de igual manera ante lo que hacen las demás. Aquellas unidades que se encuentran más vinculadas debido a la naturaleza de sus funciones y tareas serán más propensas a experimentar repercusiones cuando se presenta algún cambio en alguna de ellas (Meyer, Cunha, Mamédio y Nogueira, 2021).

El análisis de la repercusión entre unidades organizacionales está determinado en gran medida por los aspectos que vinculan a las unidades. Por ejemplo, se puede analizar la repercusión que la toma de decisiones en una unidad genera sobre otra, o tal vez, de qué manera las tareas que se realizan en una unidad repercuten en el desempeño de otras unidades. Así mismo, las omisiones, es decir, dejar de hacer algo, también tiene repercusiones en el ámbito organizacional. Por ejemplo, se puede estar interesado en determinar de qué manera el que una unidad no cumpla con un objetivo particular puede repercutir en otra u otras unidades.

Dada la división del trabajo y la especialización, puede ser más fácil para una unidad organizacional experimentar algún tipo de repercusión como consecuencia de los cambios que se puedan presentar en otra unidad o en alguna parte de la organización. Desde la perspectiva de los SDA, precisamente, se considera que las unidades no son unos entes aislados, sino que trabajan en conjunto aportando cada una unos determinados resultados, necesarios todos ellos para el logro de la misión (Orton y Weick, 1990). Esto implica reconocer que en esa vinculación entre unidades organizacionales emergen unos

aprendizajes, unos recursos y unas rutinas que hacen que a través del tiempo unas repercusiones se consoliden entre las unidades, mientras que otras perderán fuerza o serán cada vez menos importantes.

La repercusión puede tener tanto efectos positivos como negativos. Las unidades más empoderadas por su organización para usar la resolución creativa de problemas, así como rutinas y procedimientos estandarizados, reportan niveles más altos de efectividad trabajando colaborativamente (Flick, 2022). Por el contrario, parece ser que es más difícil para las unidades establecer entre sí repercusiones positivas si existen diferencias significativas entre las rutinas que cada una despliega y en el proceso de aprendizaje que han adoptado. Por ejemplo, las unidades que tienen similitudes con otras en términos de la creatividad y de la exploración de nuevas ideas suelen generar entre sí repercusiones positivas y pocas negativas. No obstante, en esto último debe considerarse también la incidencia del sistema de creencias que se ha desarrollado en cada una de las unidades, dado que si se comparten creencias similares será más probable la existencia de repercusiones positivas entre las unidades (Flick, 2022).

La asignación y distribución de tareas en la organización está determinada por las condiciones particulares de cada unidad. Estas condiciones definen los relacionamientos que se establecerán entre esta y las demás unidades. Sin embargo, la estabilidad de tareas y funciones pocas veces se mantiene a largo plazo; es decir, es común que ante los cambios del entorno también se modifiquen las acciones que deben ejecutar las unidades (Orton y Weick, 1990). Esto hace que existan diferencias entre las repercusiones que una unidad tiene hoy sobre otras y las que tendrá en el futuro. Esta situación se refiere al patrón de variación organizacional que se corresponde con los cambios en el entorno. Desde los SDA las repercusiones se han estudiado, principalmente, desde un enfoque transversal, es decir, en un momento dado del tiempo. En esta tesis doctoral se sigue esta tradición con respecto al estudio de la repercusión entre las unidades de la organización semiautónoma.

Algunas unidades trabajan de forma más independiente que otras y esto da lugar a la existencia de un grado significativo de separación física o lógica entre ellas (Weick, 1976). Esa separación normalmente implica que es poco probable que las unidades compartan variables comunes (Glassman, 1973) y, por lo tanto, la repercusión entre ellas suele ser de menor grado. Esta situación sugiere que las unidades organizacionales muy relacionadas y funcionalmente similares difieren sustancialmente en un número muy pequeño de situaciones que no las afectan recíprocamente, es decir, es de esperar encontrar repercusiones frecuentes entre ellas.

Por otra parte, en el desarrollo de sus funciones, los miembros de una determinada unidad organizacional pueden llegar a percibir comportamientos inapropiados o injustos por parte de miembros de otras unidades (Malloch et al. 2022). Esa situación da lugar a que aquellos miembros que perciben esa injusticia puedan llegar a reducir la frecuencia o la magnitud de su relacionamiento con esas otras unidades, especialmente cuando estas últimas se encuentran alejadas funcionalmente, es decir, cuando las unidades tienen pocas funciones en común o tienen funciones que no tienen relación directa. En este caso, es de esperar que la repercusión entre las unidades tienda a disminuir o termine siendo débil. Por el contrario,

la percepción de un comportamiento justo y apropiado conduce a fortalecer el vínculo entre las unidades y se esperaría que en esa situación surjan repercusiones que antes no estaban presentes.

### 2.2.3. Mecanismos de acoplamiento

Antes de explicar los tres tipos de mecanismos de acoplamiento que hacen parte de la perspectiva de los SDA, es necesario hacer una breve alusión al concepto mismo de mecanismo en el ámbito de las ciencias sociales para luego declarar cómo se entiende este concepto en esta tesis doctoral. En realidad, en los trabajos en donde se estudian los acoplamientos organizacionales no se encuentra ninguna discusión o debate sobre qué se entiende por mecanismo. Pareciera ser que desde que Weick usó este término en su trabajo de 1976 quedó claro qué significaba y qué connotaciones tenía para el análisis de las organizaciones. Sin embargo, dada la ausencia de la correspondiente discusión, este concepto no ha recibido suficiente atención y se usa en varios trabajos sin declararse por parte de los autores cómo es entendido.

En el análisis organizacional la noción de mecanismo está íntimamente vinculada a la de sistema. Un sistema se puede identificar por su composición o conjunto de partes, por su estructura o conjunto de relaciones entre sus partes, por su entorno o por su contexto (Bunge, 2013). Atendiendo a este criterio, desde los SDA comúnmente el sistema (la organización) se identifica por el conjunto de relaciones (acoplamientos fuertes-débiles) entre sus elementos o unidades (Orton y Weick, 1990).

Todo sistema, sostiene Bunge (2013), tiene uno o más mecanismos característicos, por ejemplo, el comercio y la competencia son mecanismos de mercado. La premisa de que todo sistema tiene mecanismos es aplicable a todos los sistemas, incluidas las organizaciones, y esa es una de las ideas que sirven de base para el desarrollo de esta tesis doctoral dado que uno de los objetivos específicos de la misma es explicar el rol que tienen los mecanismos de acoplamiento en el funcionamiento de una organización semiautónoma.

De acuerdo con Bunge (2013), varios mecanismos pueden operar en paralelo en un mismo sistema y debido a que algunos de ellos pueden interferir entre sí, es conveniente distinguir los mecanismos. Esto, aplicado al caso de esta tesis doctoral, sugiere a priori que en la organización semiautónoma operan varios mecanismos y que ellos interactúan interfiriéndose mutuamente. Por tanto, es necesario establecer las diferencias entre ellos. La literatura de los SDA posibilita esto debido a que se pueden especificar sus características. No obstante, esa misma literatura no permite todavía dilucidar cómo es su coexistencia en una misma organización.

Dado lo anterior, ¿qué se entiende entonces por mecanismo? Un mecanismo, siguiendo a Bunge (2013), es un proceso específico de un sistema que sólo él puede experimentar. En consecuencia, los mecanismos de acoplamiento se entienden en esta investigación como procesos que tienen lugar en la organización y que solo pueden ser experimentados por ella. El hecho de que los mecanismos sean entendidos en esta tesis como procesos es coherente con la postura epistemológica constructivista adoptada para el

desarrollo de esta, lo cual supone que la organización siempre está sujeta a una dinámica social como consecuencia del cambio y de la variación, siendo los procesos parte de esa dinámica organizacional.

Desde los SDA un mecanismo de acoplamiento es el pegamento que une a las unidades organizacionales y que actúa como una fuerza que posibilita la perdurabilidad de la organización (Beekun y Glick, 2001a; Shen et al., 2017). Así, los mecanismos de acoplamiento representan una especie de amalgama que genera cohesión entre las unidades organizacionales. Para Chen et al. (2011) los mecanismos de acoplamiento tienen la función de hacer más fuertes o débiles los acoplamientos entre las unidades organizacionales. Así mismo, para Liu et al. (2012) las unidades organizacionales pueden variar en su grado de acoplamiento, pudiendo ser este fuerte o débil, gracias a los mecanismos de acoplamiento.

Como se explica más adelante en este mismo apartado, los mecanismos de acoplamiento se pueden observar en las organizaciones materializados en las reglas, las normas, las regulaciones, las costumbres, el lenguaje, los valores, la centralización, la coordinación y la formalización, haciendo que todas las unidades de la organización funcionen conjuntamente. Estos mecanismos hacen posible que la organización pueda responder a entornos cambiantes y muchas veces ayudan a fortalecer el control para lograr la eficiencia organizacional (Chen et al., 2011). En general, los mecanismos de acoplamiento conectan a las unidades, las cuales se vinculan entre sí por medio de acoplamientos fuertes-débiles, y además ayudan al logro de un objetivo común, el cual suele ser típicamente la misión organizacional (Liu et al., 2012).

Para Beekun y Glick (2001a, 2001b) los mecanismos de acoplamiento no solo acoplan a los miembros organizacionales sino también a las unidades, e incluso, pueden acoplar a diferentes organizaciones. Según la literatura, existen tres tipos de mecanismos de acoplamiento: regulativo, cultural y estructural. En general, los mecanismos regulativo y estructural se asocian con el lado formal de la organización, mientras que el mecanismo cultural<sup>9</sup> es asociado con el lado informal o simbólico. A continuación, se presentan las principales características de cada uno de estos tres mecanismos.

#### 2.2.3.1. Mecanismo de acoplamiento regulativo

En el ámbito organizacional lo regulativo implica que la organización debe trabajar de manera complementaria con otras organizaciones atendiendo los mandatos regulativos en aras de lograr su respectiva misión organizacional (Mourão y Enes, 2017). Esto supone para las organizaciones la necesidad de coordinarse en su trabajo con los distintos entes territoriales. Además, algunas veces lo regulativo puede definir de forma rígida los roles de los miembros de la organización (Schramski, Harvey y Bennetti, 1985) y dar lugar a concepciones particulares de orden constitucional y judicial (Keck, 2002).

---

<sup>9</sup> Gentilin (2019) propone diferenciar la cultura corporativa de la cultura organizacional. La primera obedece a los lineamientos que emite la dirección de la organización y que se espera sean acatados por todos sus miembros sin cuestionarlos o modificarlos, mientras que la segunda es la expresión social, genuina y auténtica de esos miembros que nace de su interacción social cotidiana en el contexto organizacional al que pertenecen.

Lo regulativo cubija aspectos como las normas (Currie, Tempest y Starkey, 2006; Whitehead, 2017), las directrices legales y gubernamentales (Hemmert, Kim, Kim y Cho, 2016; Wu y Jia, 2018), los códigos profesionales (Berger, Wenzel y Wohlgemuth, 2018), las reglas (Hayward, 2018), las regulaciones (Sahakian, 2012; Poetz, 2016; Werner y Jellema, 2019), las desregulaciones (Sassen, 2018) y los cambios en las políticas gubernamentales (Cai, Anokhin, Yin y Hatfield, 2016).

Un marco normativo está constituido por normas jurídicas que crean deberes, derechos o responsabilidades para un conjunto de individuos definidos como sujetos de derecho (Aggarwal y Jha, 2019). El concepto de marco normativo, así definido, es intrínseco a la idea misma de derecho y de orden jurídico. La mayoría de los Estados, por no decir todos, tienen instituido algún tipo de orden jurídico y, por tanto, un conjunto de normas que constituyen su correspondiente marco normativo.

Los sujetos de derecho pueden ser personas naturales (seres humanos) o personas jurídicas (organizaciones). Cuando alguno de estos sujetos se encuentra dotado de personalidad jurídica se le denomina agente jurídico. Ningún sistema legal puede operar en la práctica sin agentes jurídicos (Aggarwal y Jha, 2019). Los órganos adscritos a los gobiernos nacional, departamental o local son agentes jurídicos y, por tanto, tienen potestad para ejercer autoridad en la jurisdicción o territorio que el marco normativo así dispone (Luz, Guarido y Sousa, 2021). No obstante, los agentes jurídicos también deben acogerse a las disposiciones legales en materia normativa y les corresponde acatar las normas que se proclaman en el ordenamiento jurídico.

Desde los SDA el marco normativo constituye un mecanismo de acoplamiento porque exige de parte de los miembros de la organización el cumplimiento de mandatos que no pueden ser dejados de lado y que en el caso de ser ignorados podrían dar lugar a sanciones. Tanto los miembros como las unidades de la organización se ven afectados por el marco normativo debido a que éste tiene la capacidad de incidir en cómo se da el orden social al interior de la organización (Luz et al. 2021). El marco normativo es entonces un mecanismo de acoplamiento en el sentido de que garantiza un cierto orden social hacia dentro de la organización, pero también hacia afuera, dado que logra que ésta se coordine con otras organizaciones y grupos de interés de su entorno acatando y respetando unas normas que restringen y limitan el libre albedrío que en ocasiones atenta contra los derechos de las otras partes.

Todo marco normativo está definido por normas o principios contenidos en el ordenamiento jurídico, es decir, estas son las reglas del sistema jurídico. Estas reglas o normas definen el ámbito territorial del derecho. Todas las personas (naturales y jurídicas) asentadas en el territorio de un Estado están sujetas (con algunas excepciones) a la ley. Es por esta razón que estas normas limitan la libertad individual (libre albedrío) en el ordenamiento jurídico. A esto se le conoce como la dimensión territorial del ordenamiento jurídico, en la cual tanto las personas naturales como jurídicas son el componente clave de todo el sistema jurídico (Lang, 2002).

Dado que el marco normativo es el orden establecido para la conducción de las relaciones sociales consagrado por las normas jurídicas en su totalidad que integran el sistema de justicia nacional en un determinado Estado, ese marco adquiere los atributos de mecanismo de acoplamiento en el sentido de que garantiza la perdurabilidad de la organización desde el punto de vista jurídico y legal. En efecto, si la organización o sus elementos constitutivos no acatasen ni cumplieren las normas contenidas en el marco normativo, la organización no perduraría. Debe recordarse que, desde los SDA, un mecanismo de acoplamiento posibilita la continuidad de la organización y su permanencia, por tanto, el respeto hacia el marco normativo es determinante para esa perdurabilidad de toda organización constituida legalmente.

La importancia del marco normativo para la perdurabilidad de una organización radica en que proporciona orientación y control a las acciones y conductas sociales con base en un sistema jerárquico de normas jurídicas. Esto quiere decir que gracias a ese marco normativo se establece un conjunto ordenado y coherente de normas por medio del cual los individuos se organizan jurídica y políticamente para regular, mediante tales normas, las relaciones entre los diversos componentes del sistema social.

Así mismo, desde los SDA, el mecanismo de acoplamiento regulativo se entiende como la influencia de normas jurídicas adoptadas por el Estado y que actúa como un proceso administrativo idóneo para garantizar los derechos e intereses legítimos de los miembros de la organización en el contexto de sus relaciones sociales (Jachtenfuchs, 2006). Por lo tanto, este mecanismo emana del derecho legalmente establecido y garantiza el cumplimiento de los derechos y deberes de los miembros organizacionales y puede entenderse entonces como el poder que es ejercido por el Estado a través de medios legales para influir en las relaciones sociales con el fin de garantizar su ordenamiento, consolidación, protección y desarrollo. Además, el mecanismo regulativo influye en el comportamiento y la conciencia de los individuos a través de la declaración de sus derechos y obligaciones, del establecimiento de permisos y prohibiciones y de la aprobación de determinados actos jurídicos (Sapir y Oliver, 2017).

Finalmente, el marco normativo determina las acciones de los miembros organizacionales en las relaciones jurídicas en las que participan, las cuales están delimitadas por los derechos legales que poseen y por las responsabilidades atribuidas a cada uno de ellos consagradas por la ley. En general, el mecanismo de acoplamiento regulativo constituye un conjunto de medios legales que influyen en las relaciones sociales que surgen durante la ejecución de las tareas administrativas asignadas a los individuos o unidades de la organización.

#### 2.2.3.2. Mecanismo de acoplamiento cultural

En el análisis de las organizaciones desde los SDA, lo cultural adopta una concepción amplia que puede ser descrita atendiendo a algunas de sus características: lo cultural se manifiesta en creencias vinculadas al afecto, es decir, lo cultural está determinado por los sentimientos; lo cultural motiva la acción; lo cultural trasciende las acciones y situaciones específicas y particulares de los individuos, es decir, abarca distintos ámbitos sociales como el trabajo, la

escuela o la familia y; lo cultural se constituye en un marco para la toma de decisiones y para la definición de criterios, es decir, guía la evaluación de las acciones de los miembros de la organización permitiéndoles establecer lo que es bueno o lo que es malo (Louise y Thudium, 2010). En la literatura de los SDA, los principales aspectos del mecanismo de acoplamiento cultural son las costumbres, el lenguaje y los valores. A continuación, se explican cada uno de ellos.

### *Costumbres*

Las costumbres son los comportamientos compartidos por la mayoría de los miembros de un grupo y se caracterizan porque se transmiten socialmente de manera informal, es decir, no se declaran, no se definen, ni tampoco se explican a través de algún formato o protocolo (Louise y Thudium, 2010). Las costumbres hacen parte del acervo cultural que se evoca para construir las identidades de los individuos y de los grupos en las organizaciones, por esta razón diferentes grupos pueden llegar a identificarse con diferentes patrones de comportamiento y a reconocer distintos legados en una misma organización (Onnudottir, 2020). En consecuencia, en las organizaciones las costumbres suelen estar fragmentadas y esto hace que sus miembros compitan entre sí para universalizar su comprensión particular de una determinada costumbre.

Normalmente las costumbres se manifiestan a través de símbolos, de creencias o de prácticas que conectan el pasado con el presente para configurar un futuro que no sea muy distante de lo que los miembros de la organización han considerado tradicionalmente como válido (Rein, 2021). Así, las costumbres ayudan a formar y a reafirmar las identidades individuales y grupales y permiten también la generación de reflexiones sobre lo que se hace y el por qué se hace. No obstante, el afincamiento de costumbres organizacionales estables requiere de la conformación de una estructura social determinada al interior de la organización que promueva y garantice la permanencia a través del tiempo de esas costumbres para que sean duraderas. Esto, sin embargo, no exime a la organización de tener tradiciones que luchan por sobrevivir, y lo hacen muchas veces compitiendo y deslegitimando costumbres rivales (Nanayakkara y Wilkinson, 2021).

En el ámbito organizacional las costumbres son adoptadas por muchos de los miembros organizacionales y por las unidades a las que pertenecen, de tal manera que estructuran la distribución global de significados, sentimientos y cosmovisiones en todos los niveles de la organización. Además, las costumbres suelen ser conocidas por todos los miembros organizacionales, aunque algunos de ellos no las compartan plenamente, e inciden en cómo estos se relacionan con sus colegas, con el entorno, con las demás organizaciones y con el Estado (Rein, 2021).

Gracias a las costumbres una organización puede heredar diversos legados, pero esto le impone la obligación de desarrollar canales de comunicación para crear un diálogo entre ellos y dentro de ellos (Nanayakkara y Wilkinson, 2021). En tal caso, se podría llegar a presentar alguna clase de conflicto entre quienes defienden la prominencia de una costumbre particular versus los que abogan por la simultaneidad de muchas costumbres, estos últimos basados en la idea de que existen unas tradiciones centrales en la organización. Sin embargo,

dada la multiplicidad de puntos de vista y de comprensiones de la realidad organizacional, resulta difícil creer que en una organización solo exista una única costumbre.

De acuerdo con Pedersen y Cliggett (2021), las nuevas costumbres que pueden surgir en una organización se basan en las antiguas o, por lo menos, preservan algunos de sus rasgos sustantivos. Esto hace precisamente que el conjunto de costumbres organizacionales actúe como uno de los mecanismos de acoplamiento dado que cohesiona a todos los miembros y a todas las unidades en torno a unas prácticas y a unas tradiciones que van adquiriendo con el tiempo un estatus de permanencia. Es decir, las costumbres posibilitan la continuidad de unas determinadas prácticas sociales en la organización.

Dado lo anterior, no se puede desconocer que al interior de la organización se pueden identificar muchas continuidades y discontinuidades. Esto supone la natural existencia de altibajos asociados con la consolidación de las costumbres organizacionales que darán lugar a confrontaciones entre unas costumbres nucleares dominantes y unas emergentes. En este sentido, siempre existirá diversidad de costumbres dentro de las organizaciones y es esa diversidad la que actúa como un mecanismo de acoplamiento para los individuos y las unidades. Para Moorman, Deshpandé y Zaltman (2001), las costumbres son el pegamento que mantiene unida a la organización.

### *Lenguaje*

El lenguaje está enraizado en la cultura y como tal es portador de múltiples rasgos culturales. En efecto, una parte importante de la cultura está codificada en el lenguaje y aquello que está codificado en el lenguaje es la experiencia pasada de los individuos en diferentes contextos sociales, a lo que también se le suma la experiencia presente (Connolly et al. 2019). El lenguaje así entendido es una construcción social que captura tanto los contextos de experiencias pasadas como los contextos situacionales presentes. Según Staber (2013), la experiencia pasada reside en la mente del individuo, mientras que la situación presente existe en su realidad externa concreta y se manifiesta ante él en forma de un campo de acción en el que puede intervenir.

El lenguaje, como ya se indicó, es una construcción social que nace a partir de la interacción de diferentes individuos. Sin embargo, es común que existan diferencias culturales entre esos individuos y por tanto no es adecuado considerar al lenguaje como un ente único (el lenguaje), por lo que es más preciso referirse a él en términos de sus variantes (los lenguajes) (O'Brien y Federici, 2020). De hecho, de acuerdo con Fladerer, Haslam, Steffens & Frey (2021), en las organizaciones se pueden identificar distintos grupos o colectivos sociales y cada uno de esos grupos normalmente construye un marco común de comunicación basado en un conjunto de expresiones verbales y no verbales que solo pueden ser reconocidas por sus miembros, en donde cada uno de esos lenguajes es el lenguaje especializado asociado a cada uno de esos grupos, aunque en el caso de organizaciones culturalmente muy homogéneas se encuentra con frecuencia un número reducido de lenguajes especializados, debido a que la mayoría de los miembros organizacionales se identifican con un único lenguaje común.



En las organizaciones el lenguaje especializado constituye una ventana hacia distintos dominios de significación que son propios de los miembros de cada grupo. En esta medida, de acuerdo con Nanayakkara y Wilkinson (2021), el lenguaje especializado actúa como un preservador de la experiencia colectiva de los miembros de la organización. Así, el lenguaje desde los SDA es un mecanismo de acoplamiento debido a que desde el ámbito cultural les brinda a los miembros organizacionales herramientas para la autoidentificación y para la manifestación verbal de lo que son y de lo que representan, lo cual los cohesiona como grupo garantizándose de esta manera la perdurabilidad de la organización.

Por otra parte, en tanto mecanismo de acoplamiento, el lenguaje codifica elementos y eventos culturalmente significativos, el cual les permite a los miembros de la organización centrar su atención en aspectos puntuales de su experiencia real presente (Staber, 2013). En esta medida el lenguaje especializado actúa como un instrumento útil en la organización para la construcción social permitiendo igualmente preservar las diferencias entre los diferentes grupos de individuos. Así, los grupos o unidades organizacionales, a pesar de sus diferencias, al compartir ese lenguaje especializado establecen un vínculo entre sí que los hace comunes y que fortalece en ellos el sentido de pertenencia a la organización.

Así mismo, en la organización el lenguaje tiene un papel mediador en la construcción de sentido, tanto a nivel individual como grupal (Bietti, Tilston y Bangerter, 2019). Al respecto se debe señalar que la construcción de sentido, particularmente basada en el lenguaje, se encuentra determinada por los encuentros comunicacionales a los que los miembros de la organización tienen acceso. Estos encuentros son las interacciones sociales a través del lenguaje (charlas esporádicas, conversaciones telefónicas, correo electrónico personal, reuniones grupales informales, etc.) que se dan entre los miembros de la organización (Stray y Moe, 2020). Cada uno de estos encuentros refuerza en el individuo ciertas creencias y al mismo tiempo le ayuda a despojarse de otras, dando esto lugar a la creación de sentido (Weick, 1995).

Dado que el lenguaje está íntimamente relacionado con la cultura porque codifica parte de ella a través de las experiencias que viven los miembros de la organización, éste tiende a preservar en la interlocución con el otro algunas expresiones que se van consolidando como aspectos característicos y propios de cada organización, tales como chistes, apodos, anécdotas, dichos, etc. (Foroughi, 2020). Sin embargo, también otras expresiones caen en desuso debido a su falta de contemporización con las circunstancias reales de la organización o de algunos de sus grupos. Así, el lenguaje sufre una transformación permanente en la organización y a su vez transforma la forma en la que los miembros organizacionales perciben y dan sentido a su vida en ella.

### *Valores*

Desde los SDA, como se ha indicado previamente, un mecanismo de acoplamiento es entendido como la amalgama que mantiene cohesionadas a las unidades organizacionales garantizándose así la perdurabilidad de la organización (Orton y Weick, 1990). Los valores desempeñan esta función. En efecto, de acuerdo con Richley (2008), los valores son los principios centrales y duraderos de la organización que forman el pegamento que la mantiene

unida a medida que crece y cambia en el tiempo, son el sello distintivo de las organizaciones duraderas y, normalmente, no importa qué valores fundamentales tenga la organización, lo que importa es que los tenga y que sus miembros los nombren, los practiquen y los preserven.

Normalmente las organizaciones establecen un conjunto de valores que son promulgados entre sus miembros con la intención de que guíen el comportamiento humano y la toma de decisiones, a pesar de que esto no siempre se logra en la práctica. Es por esta razón que desde el análisis organizacional los valores son un concepto central que sirve para explicar la organización, los cambios sociales que acontecen en ella y las conductas y patrones de comportamiento de algunos de sus miembros (Malloch et al. 2022).

Posicionándose en un nivel de análisis externo a la organización y más holístico, los valores se utilizan para caracterizar sociedades e individuos, rastrear cambios a lo largo del tiempo y explicar las bases motivacionales de las actitudes y del comportamiento (Schwartz, 2016). Así, los valores actúan como mecanismo de acoplamiento toda vez que posibilitan la perdurabilidad de la organización aún a pesar de los cambios que ésta y sus unidades puedan experimentar.

Como concepto, los valores en el campo de las ciencias sociales implican un reto que también aparece en el análisis desde la perspectiva de los SDA, y es precisamente su operacionalización, entendiendo por esta la forma en que el investigador va a dar cuenta de ellos intentando ordenarlos, de forma tal que pueda establecer cuáles son más relevantes en la organización. Este reto se desprende del hecho de que comúnmente es difícil establecer una comparación ordinal entre los valores dado que suelen ser inconmensurables, es decir, no se puede decir que el valor 'x' es más importante que el valor 'y' (Erdman, 2017). Por tanto, si el análisis involucra valores inconmensurables, entonces no será posible compararlos entre sí, pero por lo menos, se podrá dar cuenta de ellos destacando sus principales rasgos e indicando cómo influyen en el comportamiento de los miembros de la organización.

El análisis del mecanismo de acoplamiento cultural, en el que se encuentran insertos los valores, invita a tener presente que en la organización pueden existir valores similares en unidades culturalmente diversas. Por tanto, el análisis de los valores desde los SDA parte por reconocer que es difícil que exista una jerarquización homogénea de los valores en una misma organización. Esto implica que, aunque algunos valores pueden ser promovidos y divulgados desde la dirección de la organización, los individuos y las unidades organizacionales a las que estos pertenecen pueden diferir sustancialmente en la importancia relativa que atribuyen a esos valores. Es decir, en la organización los individuos y las unidades tienen diferentes jerarquías de valores, aunque esos valores pueden estar asociados a las virtudes que la organización considera deseables y que deberían sustentar la conducta cotidiana de sus miembros (Mafini y Poee, 2013; Kleynjans y Hudon, 2016).

### 2.2.3.3. Mecanismo de acoplamiento estructural

Toda organización posee una estructura y ella define en gran medida muchos de los acoplamientos que se dan entre individuos y entre unidades (Scott, 2003). Los mecanismos de acoplamiento estructurales están naturalmente vinculados a la estructura organizacional.

De acuerdo con Strati (2008), la estructura organizacional denota las relaciones sociales que se han consolidado en los escenarios organizacionales y está determinada por dos hechos complementarios: (1) la organización es un hecho social, es decir, está constituida por relaciones sociales duraderas que una vez consolidadas son autónomas respecto de los individuos que las han creado y actúan como si tuvieran existencia propia, (2) la organización es un proceso constante, es decir, es la ocurrencia temporal y efímera de interacciones sociales, las cuales están íntimamente ligadas a los acoplamientos entre los miembros organizacionales. Esta concepción de estructura organizacional ilustra el por qué algunos aspectos asociados a la estructura, como se explicará a continuación, actúan en efecto como mecanismos de acoplamiento

La estructura organizacional es importante por el impacto que puede tener en los resultados individuales de los miembros de la organización (Oyeyinka y Sampath, 2012; Urzica, Meyer y Testerink, 2015; Jones, Guthrie y Osteen, 2016). De acuerdo con Kottke y Pelletier (2017), la estructura organizacional influye en las actitudes de los individuos, en la satisfacción laboral, en la ambigüedad de roles, en el conflicto, en las percepciones de justicia, en la motivación, en la participación en el trabajo, en el desempeño laboral y en la rotación. En este sentido, desde los SDA es clara la importante relación que existe entre lo estructural (estructura organizacional) y lo individual (miembros organizacionales), y por ello se destacan desde lo estructural tres mecanismos de acoplamiento: la centralización, la coordinación y la formalización.

### *Centralización*

La centralización se refiere a la distribución del poder para la toma de decisiones en toda la organización (Kottke y Pelletier, 2017). En organizaciones de tamaño reducido y altamente centralizadas la mayoría de las decisiones las toma un pequeño grupo de personas, a menudo la dirección general (Mintzberg, 1979). Esto se debe a que en organizaciones muy centralizadas el poder lo ejercen unos pocos individuos y son ellos quienes toman las decisiones más trascendentales. Por el contrario, en organizaciones muy descentralizadas el ejercicio del poder para la toma de decisiones normalmente se distribuye entre distintos miembros de la organización. En este último caso, esos miembros tienen la libertad y la autoridad para tomar decisiones cotidianas y otras decisiones importantes que afectan su trabajo (Mintzberg, 1992).

Como se informa en el párrafo anterior, el concepto de centralización hace referencia a cómo se distribuye el ejercicio del poder para la toma de decisiones en la organización. En este sentido, la centralización de la toma de decisiones puede ser estipulada de manera formal en reglas, en políticas de la organización y en las descripciones de los distintos cargos (Mintzberg, 1979). No obstante, puede ocurrir también que esa centralización ocurra de manera informal, en cuyo caso esto se manifiesta generalmente a través de los comportamientos de quienes están en capacidad de ejercer el poder para tomar las decisiones, como los líderes, los mandos medios o los directivos de la organización.

En el análisis de las organizaciones desde la perspectiva de los SDA, la centralización es un mecanismo de acoplamiento porque al concentrarse el ejercicio del poder de toma de

decisiones en un grupo específico de miembros de la organización se deja escasa libertad para que los otros miembros tomen decisiones por cuenta propia (Weick, 1976). Esto da lugar a una cohesión general entre los miembros y entre las unidades organizacionales y además esto lleva a la organización a una situación en la que debe seguir unos mandatos específicos y delimitados que, a priori, le deben otorgar perdurabilidad.

La centralización de la toma de decisiones en una organización puede dar lugar a que se supriman niveles jerárquicos o algunos cargos con capacidad de mando con el fin de que la toma de decisiones recaiga en una única persona o en grupo reducido de individuos (Mintzberg, 1992). Por su parte, la descentralización del ejercicio del poder para tomar decisiones implicaría lo opuesto, es decir, una situación en la que pueden coexistir en una misma organización individuos ubicados en distintos niveles de la jerarquía dentro de la estructura organizacional que tienen la posibilidad de tomar decisiones individuales y actuar con una determinada discrecionalidad sin tener que recibir aprobación o contar con el beneplácito de quienes están ubicados en la parte más alta de esa estructura (Mintzberg, 1979).

Los objetivos de la centralización de la toma de decisiones incluyen: (i) garantizar que todos los lineamientos organizacionales provenientes de la dirección general o de los individuos que ejercen el poder de toma de decisiones en la organización sean conocidos, acatados y cumplidos por todos los miembros a quienes abarcan dichos lineamientos, (ii) establecer unas reglas o estándares mínimos y normalmente uniformes que aplican por igual para todos los miembros organizacionales, (iii) implementar unas condiciones laborales y administrativas que sean homogéneas y reconocidas por los miembros de la organización y a las cuales deben adaptarse (Clegg y Haugaard, 2009).

En algunas ocasiones el grado de centralización de la toma de decisiones en una organización está asociado a la naturaleza jurídica de ésta y a la responsabilidad que tiene frente a sus grupos de interés, es decir, depende de si la organización es pública o privada. Las organizaciones públicas normalmente están expuestas a mayores exigencias de cumplimiento dada la cantidad de responsabilidades que tienen frente a la sociedad y esas exigencias recaen en la dirección general, por tanto, frecuentemente las organizaciones del sector público están más centralizadas (Demir, 2020). Por su parte, las organizaciones privadas suelen exhibir mayor grado de descentralización, lo cual se manifiesta en mayor libertad para la toma de decisiones por parte de mandos medios y otros cargos similares, debido a que muchas de sus decisiones y acciones no tienen que ser dadas a conocer al público.

### *Coordinación*

La noción de organización en sí misma remite al concepto de coordinación en la medida en que lo que se organiza son los recursos, las actividades y la participación de los individuos de una manera coordinada para lograr los objetivos que se han declarado en la organización. En las organizaciones la coordinación alinea los esfuerzos de todos los miembros para servir a los propósitos y necesidades contemplados en la misión organizacional (Stray y Moe, 2020). Además, suele requerir de un conjunto compartido de expectativas acerca de cómo

actuará cada miembro y cada unidad toda vez que se espera que sus acciones encajen de manera adecuada dado que, de otra forma, podrían surgir problemas que obstaculizarían el logro de las metas tanto de las unidades como de los miembros.

La coordinación es un proceso ajustable que se va modificando al contemplar las aportaciones de las distintas partes que integran la organización. En efecto, a medida que los miembros organizacionales y las unidades reciben retroalimentación sobre su desempeño, se pueden producir modificaciones en los lazos de la red de coordinación que opera en la organización. Este proceso de retroalimentación ocurre de manera continua y simultánea, con lo que se garantiza que todas las partes de la organización puedan ajustar sus vínculos de forma más o menos continua (Staber, 2013). Esta propiedad de enlace que tiene la coordinación a nivel organizacional es lo que la constituye en un mecanismo de acoplamiento estructural, toda vez que actúa sobre todos los elementos de la estructura de la organización generando entre ellos la cohesión necesaria para el logro de los objetivos.

La perspectiva de los SDA considera que las organizaciones son sistemas en los que existen múltiples interrelaciones entre sus partes (Weick, 1976; Orton y Weick, 1990), es decir, son sistemas altamente interrelacionados. Dada esta condición, la organización al crecer tiende a aumentar la cantidad de vínculos en esa red de coordinación, pero también tiende a constituir nuevas unidades que agrupan a los miembros organizacionales. En la formación de esas unidades la coordinación es fundamental dado que los miembros y los recursos que ellos usan para el cumplimiento de sus funciones deben alinearse en lo que se puede entender como una acción coordinada, la cual implica que: (i) algunos vínculos se establecen a medida que se forma la unidad, (ii) otros son anteriores a la formación de la unidad y, (iii) otros se desarrollan implícita o explícitamente a medida que la unidad realiza sus funciones (Arrow, McGrath y Berdahl, 2000).

Los vínculos que se van creando entre los miembros organizacionales y entre las unidades, gracias al proceso de coordinación que tiene lugar en todo el sistema, son permanentemente ajustados como consecuencia de los cambios que sufre la organización tanto a nivel interno como en respuesta a los cambios del entorno. Sin embargo, tales vínculos no solo se ajustan, sino que también muchas veces se refuerzan como algo necesario para que la organización pueda operar de la forma esperada y logre el cumplimiento de su misión (Staber, 2013). De esta manera la coordinación se constituye en un mecanismo que acopla a los miembros y a las unidades a través de una acción coordinada que opera en todos los niveles de la organización en un proceso que es además ininterrumpido.

Los vínculos que se constituyen en la organización, gracias a la acción de la coordinación, algunas veces pueden marcar divisiones entre los miembros o las unidades. En efecto, algunos de esos vínculos, especialmente aquellos de formación temprana, normalmente tenderán a estabilizarse tornándose habituales, mientras que otros vínculos que pudieron haber sido constituidos muy prematuramente irán perdiendo fuerza paulatinamente hasta casi desaparecer, reduciéndose así la red de coordinación y con ello profundizándose la diferenciación entre los miembros y unidades que tienen diferentes patrones de relacionamiento con los demás (Basnyat y Lao, 2020). No obstante, aunque algunos de esos

vínculos pierdan fuerza y desaparezcan, se crearán nuevos vínculos porque la fuerza de la coordinación, como mecanismo de acoplamiento, impide que existan partes del sistema que estén aisladas o no vinculadas.

De lo expuesto se concluye que los ajustes que se presentan en los vínculos de la red de coordinación son necesarios para mantener acoplada a toda la organización y para garantizarle su perdurabilidad. Sin embargo, también es necesario tener en cuenta la importancia de algunos aspectos sociales cuando se piensa en la coordinación como mecanismo de acoplamiento, dado que esa red de coordinación es desplegada por individuos. Es decir, en ella inciden aspectos de carácter social como, por ejemplo, el sentido de pertenencia a la organización, el logro de objetivos personales y las expectativas acerca de cuáles de las necesidades individuales serán satisfechas por la membresía a una determinada unidad organizacional. Aspectos sociales, como los indicados, determinarán en la organización qué tipo de vínculos se podrán establecer, preservar o modificar en esa red de coordinación.

### *Formalización*

En las organizaciones la formalización se refiere al grado en que se estandarizan las políticas, las prácticas y las formas de completar las tareas de los miembros y de las unidades. De acuerdo con Kottke y Pelletier (2017), normalmente en las organizaciones con altos grados de formalización: (i) se definen unas reglas que determinan el comportamiento que se espera sea adoptado por los individuos, (ii) la formalización a menudo se transmite a través de mecanismos y documentos formales, como por ejemplo, las descripciones detalladas de los puestos de trabajo, (iii) las actividades informales, como por ejemplo las normas grupales o las conversaciones informales con otros miembros de la organización, sirven para apoyar el nivel de formalización. Por el contrario, las organizaciones que exhiben bajo grado de formalización tienen pocas prácticas o reglas estandarizadas.

En el párrafo anterior se ha usado el término estandarización para definir el concepto formalización. Sin embargo, con ello no se está incurriendo en una confusión conceptual. Siguiendo a Donaldson (2001, p.63), la estandarización es el grado en que el trabajo se rige por reglas, procedimientos y métodos científicos, y la formalización son los documentos que ayudan a definir los procedimientos, establecer la forma de realizar el trabajo, registrar el desempeño y compartir la información. De acuerdo con este autor, dado que muchos investigadores utilizan el concepto formalización para referirse a la documentación y a la estandarización, resulta válido utilizar el concepto formalización como sinónimo de documentación y de estandarización.

Por otra parte, en la medida en que el tamaño de la organización aumenta, se hace más necesaria la implementación de una política de formalización que ayude a definir de forma precisa las funciones, las responsabilidades y los alcances de cada uno de los puestos de trabajo que hacen parte de la estructura organizacional. Para ello resulta imprescindible establecer el grado de especialización de los miembros y unidades organizacionales, ya que gracias a ello se definen los límites de cada cargo, se establecen sus alcances, se posibilita la descripción escrita y precisa de las tareas y, se facilita la construcción de manuales de

procedimientos, siendo todos estos pasos necesarios para alcanzar un mayor grado de formalización en la organización.

De igual manera, la formalización está relacionada con la diferenciación horizontal, es decir, con las diferencias claramente establecidas entre unidades organizacionales que se encuentran ubicadas en un mismo nivel jerárquico de la estructura organizacional (Mintzberg, 1992). Esa diferenciación horizontal fomenta la formalización porque en muchas ocasiones exige la adopción de un sistema de gestión que ayude a la mejor administración de las relaciones entre esas unidades y, además, se aumenta así el control en cada nivel de la jerarquía, dado que es más fácil supervisar un conjunto de unidades diversas. En este sentido, la formalización actúa como un mecanismo de acoplamiento, toda vez que ayuda a gestionar de manera ordenada e integral la diversidad de unidades y de tareas que tiene la organización.

Como se indicó previamente, el tamaño de la organización tiene una relación directa con el grado de formalización, dado que normalmente el mayor tamaño hace necesaria una política de formalización. En efecto, el mayor tamaño de la estructura organizacional suele estar asociado con muchos niveles jerárquicos (Mintzberg, 1979). En consecuencia, es cada vez más difícil para la dirección general conocer los detalles de lo que sucede en los niveles más bajos de la jerarquía, por lo que pudiera verse obligada a implementar un sistema de gestión que le ayude, por una parte, a delegar, y por otra, a tomar decisiones oportunas en el momento que sea necesario. En tal caso, la formalización garantizaría una gestión adecuada de todas las partes que integran la organización porque permitiría identificar con claridad a cada una de ellas y a sus características.

En tanto mecanismo de acoplamiento, la formalización proporciona condiciones propicias para la perdurabilidad de la organización, dado que posibilita la delegación de la toma de decisiones minimizando la ocurrencia de contingencias no anticipadas y explicitando quiénes pueden tomar esas decisiones y en qué circunstancias, lo cual resulta especialmente conveniente en el caso de estructuras organizacionales con muchos niveles jerárquicos. Así, la dirección general puede confiar en que no se abusará de la delegación debido a los controles indirectos que tiene sobre los miembros de los niveles inferiores proporcionados justamente por la formalización (Donaldson, 2001).

#### 2.2.4. Contradicciones organizacionales

Las contradicciones juegan un papel fundamental en el ámbito organizacional, el cual es complejo y se encuentra además en constante cambio. Por tal razón, definir el concepto de contradicción organizacional en esta tesis doctoral es esencial para entender su asociación con los acoplamientos organizacionales. En la literatura de los SDA diversos autores han abordado este concepto desde diferentes perspectivas y enfoques. A continuación, se exploran algunas de sus definiciones para comprender mejor el concepto de contradicción organizacional y así poder declarar explícitamente qué se entiende por este concepto en esta disertación doctoral.

Andri y Kyriakidou (2014) y Berente y Yoo (2012) reconocen la presencia de contradicciones en el ámbito organizacional, aunque enfocándose en aspectos distintos. Mientras que los primeros se centran en las contradicciones que surgen entre la actividad de

organización y la organización misma, así como entre diferentes fases del proceso de trabajo, los segundos se enfocan en las contradicciones estructurales más fundamentales que involucran principios, reglas y recursos que guían la agencia humana. Por otro lado, Holmstrom y Boudreau (2006) y Thomas (1983) hacen referencia al concepto de contradicción, pero desde perspectivas distintas. En efecto, Holmstrom y Boudreau argumentan que la interrelación débil combina los conceptos contradictorios de conexión y autonomía, mientras que Thomas señala que dicha interrelación permite identificar contradicciones entre los procesos organizativos estructurales e interaccionales. Es decir, dentro de la estructura de una organización y las interacciones entre los individuos que la conforman, pueden surgir tensiones y contradicciones, las cuales pueden manifestarse en diferentes niveles, como en las políticas y normas organizativas, así como en las dinámicas de interacción entre los miembros.

Por su parte, Bligh y Flood (2015) enfatizan que la contradicción es un principio fundamental de la dialéctica, algo en lo que concuerdan Cho, Mathiassen y Robey (2007), quienes ven las contradicciones como totalidades que consisten en dos elementos opuestos que perpetúan una lucha que impulsa el cambio. En este sentido, la dialéctica desde los SDA se refiere a la interacción de opuestos y a la transformación resultante de esta interacción (Orton y Weick, 1990), por lo que resulta clave entender a las contradicciones como procesos de cambio y de evolución en el ámbito organizacional. Así mismo, las contradicciones organizacionales son totalidades compuestas por elementos que pueden representar ideas, principios o acciones que están en directa oposición entre sí. No obstante, lo que debe ser destacado es que estos elementos opuestos coexisten en una misma totalidad, es decir, la contradicción implica que estos elementos existen simultáneamente en la organización.

Así mismo, Engestrom y Sannino (2011) enfatizan que la contradicción organizacional se refiere a proposiciones aparentemente incompatibles u opuestas, y Erbert (2014) destaca las contradicciones dialécticas como temas o fuerzas interdependientes que se niegan y se oponen mutuamente en los ámbitos organizacionales. En esta misma línea, tanto Fairhurst et al. (2002) como Fairhurst (2019) coinciden en que las contradicciones son oposiciones interdependientes que pueden negarse mutuamente. Ahora bien, considerando los aspectos previos, ¿cómo pueden ser operacionalizadas las contradicciones organizacionales? Es decir, ¿cómo se pueden rastrear estas contradicciones en una organización específica y fáctica?

La literatura permite identificar dos conceptos claves que posibilitan la operacionalización de las contradicciones organizacionales. Andri y Kyriakidou (2014) señalan que las contradicciones organizacionales se caracterizan por la resistencia que se presenta entre los elementos organizacionales opuestos. En igual sentido, Hargrave y Van de Ven (2017) sugieren que los miembros organizacionales tienden a oponer resistencias a ciertos aspectos contradictorios debido a su pertenencia a culturas organizacionales particulares y a órdenes institucionales específicos. Putnam et al. (2016) y Fairhurst et al. (2002) también enfatizan la resistencia como un aspecto asociado a las contradicciones, argumentando, respectivamente, que las contradicciones se construyen en sistemas de significado que instauran poder y control y que las contradicciones generan tensión que a menudo impulsa una necesidad de adaptación y cambio.



Además de la resistencia que exhiben los elementos organizacionales contradictorios, el otro concepto asociado a las contradicciones organizacionales es la persistencia de esos elementos opuestos. En efecto, Cunha et al. (2019) sugieren que las contradicciones pueden volverse circulares, y cada ciclo hace que el círculo sea más pronunciado y difícil de evitar. Ripamonti y Scaratti (2015) también ven las contradicciones como problemas persistentes que requieren un esfuerzo práctico colectivo para resolver y mantener un flujo de operaciones razonablemente fluido. De esta manera, el reconocimiento de las contradicciones organizacionales como un concepto central en la perspectiva de los SDA implica considerar los conceptos de resistencia y persistencia explicados previamente, los cuales, en conjunto, resaltan el complejo sistema de acoplamientos y contradicciones en los entornos organizacionales.

A modo de síntesis, y considerando lo expuesto, en esta tesis doctoral se entienden las contradicciones organizacionales como un concepto derivado de la noción de dialéctica, en la que se reconoce la existencia de fuerzas o elementos opuestos y que coexisten en una misma organización, que a su vez están caracterizados por la resistencia y por la persistencia. Es decir, los elementos organizacionales que son opuestos entre sí oponen una resistencia mutua (A se resiste a B y B se resiste a A) y, además, son persistentes en el tiempo, lo cual significa que son de larga duración, perpetuando así esa resistencia entre ellos, configurándose consecuentemente una contradicción que es de carácter organizacional.

### 2.3. Modelo teórico-metodológico

Un modelo teórico-metodológico permite orientar la investigación teniendo en cuenta el objetivo general y los objetivos específicos, los recursos disponibles a los que se tiene acceso, la forma más adecuada de aproximarse a la organización, los instrumentos para generar la información y la técnica que se usará para el análisis de los resultados. Con la especificación de estos y otros aspectos se puede llevar a cabo un riguroso proceso de investigación para así presentar finalmente los correspondientes hallazgos.

A continuación, se presenta el modelo teórico-metodológico adoptado para el desarrollo de esta investigación doctoral. La construcción de este modelo se explica paso a paso en los siguientes párrafos. Así mismo, para ayudar a la comprensión de lo expuesto, se usan representaciones gráficas, las cuales se van superponiendo unas a otras de forma secuencial hasta llegar al Gráfico 8, que es propiamente el modelo teórico-metodológico que orientará el desarrollo de esta investigación.

Los rasgos distintivos de las unidades organizacionales, los acoplamientos entre ellas, los mecanismos de acoplamiento y las contradicciones son fundamentales para comprender el complejo sistema de acoplamientos y contradicciones de una organización semiautónoma. Tal comprensión se apoya, además, en la creación de sentido (*sensemaking*) por estar situada en el contexto organizacional y por ser necesaria para los miembros de la organización para otorgarle sentido a su permanencia en ella (Weick, 1995).

En el análisis de la organización desde los SDA si se quiere hacer uso del concepto ‘rasgo distintivo’ es importante tener claro qué partes de la organización deben diferenciarse

entre sí. Así, por ejemplo, siguiendo a Orton y Weick (1990), no sería útil reflexionar sobre el rasgo distintivo de las ideas o de las políticas organizacionales si no es posible ubicar empíricamente estos elementos como separados entre sí. De acuerdo con estos autores, si no es posible establecer una separación clara y/o lógica<sup>10</sup> entre los elementos organizacionales que se están analizando, difícilmente se puede indicar que esos elementos son diferentes.

Por esta razón resulta válido, tanto teórica como conceptualmente, abordar los rasgos distintivos de las unidades organizacionales dado que es posible establecer entre ellas una separación clara y/o lógica. Así mismo, es posible delinear con claridad la separación entre las unidades organizacionales si cada una de ellas se puede asociar a diferentes áreas dentro de la organización. Este podría ser el caso, por ejemplo, de una separación horizontal en términos de departamentos, o también pudiera ocurrir que las unidades organizacionales estén ubicadas en diferentes niveles dentro de la estructura organizacional, por ejemplo, que una unidad haga parte del nivel más operativo mientras que la otra está ubicada en el nivel directivo.

Como ya se indicó, los rasgos distintivos de las unidades organizacionales pueden ser misionales o idiosincráticos. Los misionales hacen referencia a esas características de la unidad que están vinculadas a la misión que ésta cumple en la organización y normalmente se asocian con las funciones y el conocimiento de sus miembros. Los idiosincráticos se refieren a las particularidades de la unidad que dependen de la dinámica social que se crea naturalmente entre sus miembros, como la cooperación y la cohesión. De tal manera que, si se comparan dos unidades organizacionales que entre sí están separadas de manera clara y/o lógica, normalmente se encontrarán diferencias en términos de sus rasgos misionales e idiosincráticos (Ver Gráfico 5).

Gráfico 5. Rasgos distintivos misionales e idiosincráticos



Fuente: elaboración propia

Las unidades organizacionales se acoplan mediante la comunicación y la repercusión. La comunicación es necesaria para el logro de resultados comunes y puede ser vertical u horizontal. La comunicación vertical es la que se da en sentido ascendente o descendente a

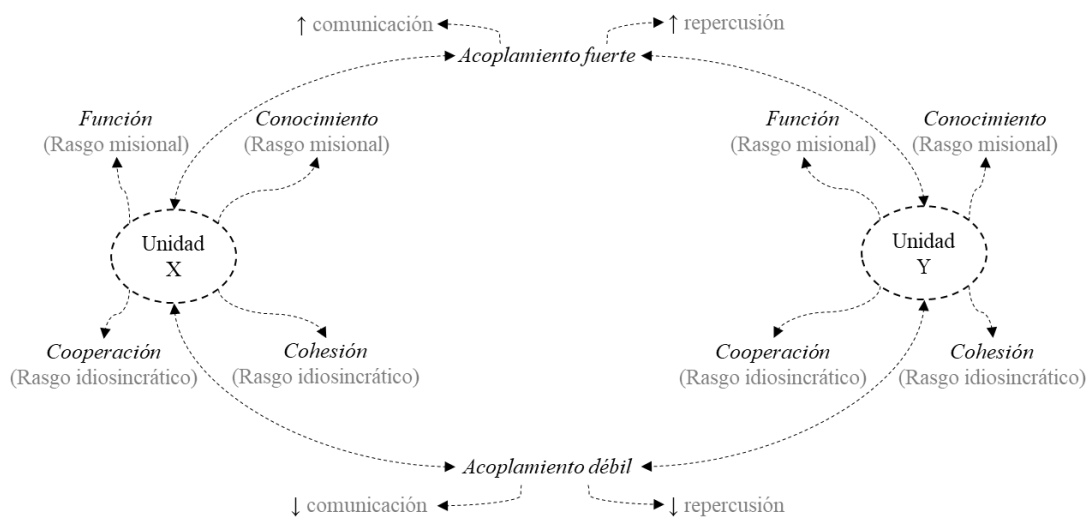
<sup>10</sup> Orton y Weick (1990) no explican en su artículo qué entienden por separación lógica entre elementos organizacionales. No obstante, a partir del análisis que presentan allí, se colige que se refieren a una situación en la que es relativamente sencillo establecer una separación entre un elemento organizacional y otro. Es en este sentido en el que se usa la idea de 'separación clara y/o lógica' en esta tesis doctoral.

través de la estructura organizacional, por ejemplo, desde el nivel directivo hasta el nivel operativo (descendente) o en sentido contrario (ascendente), mientras que la comunicación horizontal es la que se da en el mismo nivel jerárquico, por ejemplo, entre equipos de trabajo del nivel operativo o entre directivos. Si la comunicación entre unidades es frecuente, entonces la interrelación entre ellas es fuerte, si es poco frecuente su interrelación es débil.

Por su parte, la repercusión entre unidades implica que se presentan instancias de acción-reacción entre ellas, es decir, lo que una de ellas hace o deja de hacer repercute en la otra. La repercusión se manifiesta en una organización, por ejemplo, cuando un equipo debe realizar una tarea que a su vez es necesaria para que otro equipo pueda ejecutar otra tarea específica; o cuando un departamento debe diligenciar formatos que deben ser usados por otro departamento para terminar de cumplir un ciclo dentro de un proceso organizacional. Si la repercusión entre las unidades es alta, entonces se está frente a un acoplamiento fuerte, en caso contrario existiría un acoplamiento débil. La interrelación puede entenderse como la interacción entre las unidades organizacionales.

Según Orton y Weick (1988), no existe una organización en la que solo existan acoplamientos débiles entre sus unidades organizacionales, como tampoco existe una en la que solo existan acoplamientos fuertes entre ellas. En el primer caso, la presencia de solo acoplamientos débiles implicaría que en algún momento la organización tendería a la desintegración y a la desarticulación porque cada una de sus unidades estaría operando de forma aislada. En el segundo caso, si todas las unidades estuviesen fuertemente acopladas, entonces no habría espacio para la adaptación localizada por parte de ellas a condiciones cambiantes en el interior o exterior de la organización; por tanto, la organización como un todo sería incapaz de adaptarse a las condiciones cambiantes y no podría perdurar en el tiempo (Ver Gráfico 6).

Gráfico 6. Acoplamientos fuertes y débiles entre unidades organizacionales



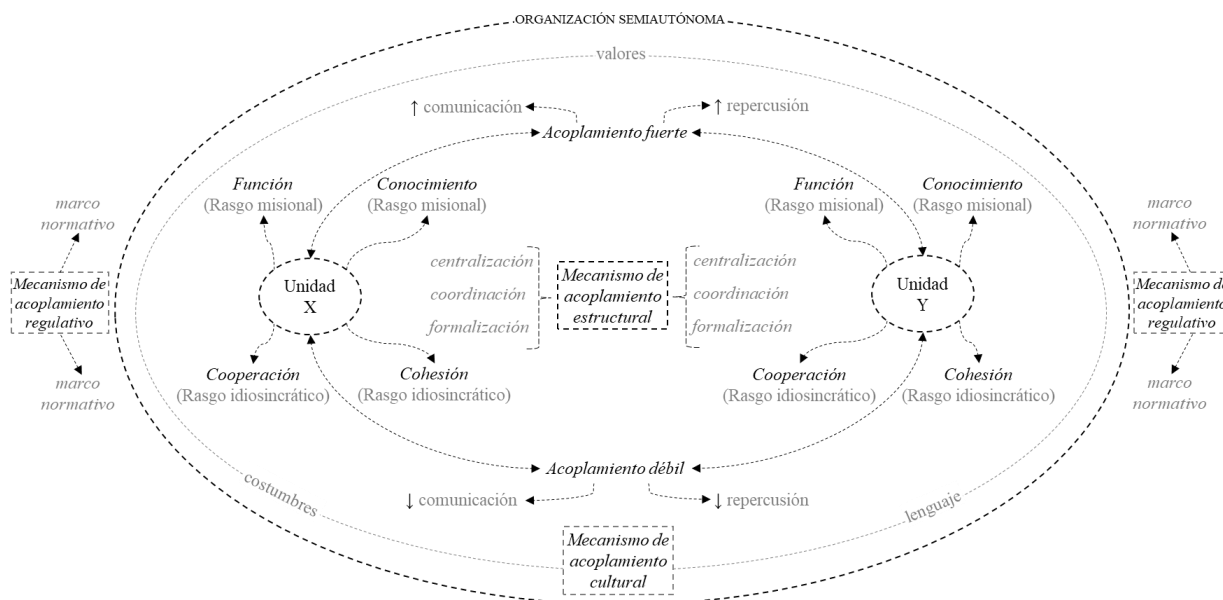
Fuente: elaboración propia

En la dinámica organizacional, y como elemento fundamental para concebir las interrelaciones y acoplamientos entre las unidades, se destacan los mecanismos de acoplamiento. Se debe recordar que estos pueden ser regulativos, culturales o estructurales. El mecanismo regulativo se refiere a los lineamientos de carácter obligatorio que provienen de entes externos a la organización (ministerios, agencias del Estado, organismos reguladores) y que tienen influencia en ella. Este mecanismo se manifiesta de forma concreta en el marco normativo.

El mecanismo cultural hace referencia a lo que es considerado como habitual por parte de los miembros de la organización; es lo que define su forma de estructurar y de desarrollar la vida social en ella a través de las costumbres, el lenguaje y los valores. Por su parte, el mecanismo estructural se refiere a los instrumentos de control diseñados por el nivel directivo para encausar las tareas y funciones de los miembros organizacionales por medio de la centralización, la coordinación y la formalización.

Estos mecanismos de acoplamiento forman parte del conjunto de vivencias que deben ser interpretadas por los miembros de la organización, sin embargo, esas interpretaciones suelen ser, en muchos casos, disímiles, dependiendo de quién es el individuo que lleva a cabo la interpretación o la creación de sentido (Weick, 1995). El Gráfico 7 muestra los mecanismos de acoplamiento regulativo, cultural y estructural que se despliegan en la organización.

Gráfico 7. Los tres mecanismos de acoplamiento



Fuente: elaboración propia

Por otra parte, la perspectiva de los SDA, como se ha indicado, otorga importancia a las contradicciones organizacionales porque estas hacen parte de la vida social de la organización. Por lo tanto, en términos de la metodología desplegada para el desarrollo de esta tesis doctoral, el interés estará puesto en identificar, a través de las diferentes técnicas de

generación de información (revisión documental, entrevistas semiestructuradas, observación no participante), las contradicciones que se presentan en la organización semiautónoma. Así mismo, el análisis de esas contradicciones servirá de insumo para la construcción de una explicación comprensiva acerca del complejo sistema de acoplamientos y contradicciones que se despliega en esta organización.

Ahora bien, teniendo en cuenta el planteamiento de los SDA, el análisis de ese complejo sistema de acoplamientos y contradicciones implica considerar algunas propiedades de la creación de sentido, las cuales se enuncian a continuación, siendo tomadas como referencia a partir de los planteamientos de Weick (1995).

En primer lugar, la creación de sentido es retrospectiva, es decir, los miembros de la organización confían en sus experiencias pasadas para interpretar los eventos actuales. Por tanto, la construcción de sentido es de carácter comparativo porque para darle significado al presente los individuos lo comparan con un evento similar de su pasado y confían en ese evento pasado para que el actual tenga sentido. En segundo lugar, la creación de sentido se materializa en entornos sensibles, es decir, se le da sentido a una experiencia dentro del entorno en el que se encuentra el individuo, por lo tanto, la creación de sentido está condicionada por el mismo entorno que se ha creado. Esto es similar a una profecía autocumplida: el entorno que ha sido creado por el individuo refuerza su sentido de credibilidad. En tercer lugar, la creación de sentido es de carácter social, puesto que depende de las interacciones con los demás, ya sea que estén físicamente presentes o no. Además, es secuencial porque las condiciones ambientales o contextuales bajo las cuales los individuos operan en la organización cambian permanentemente.

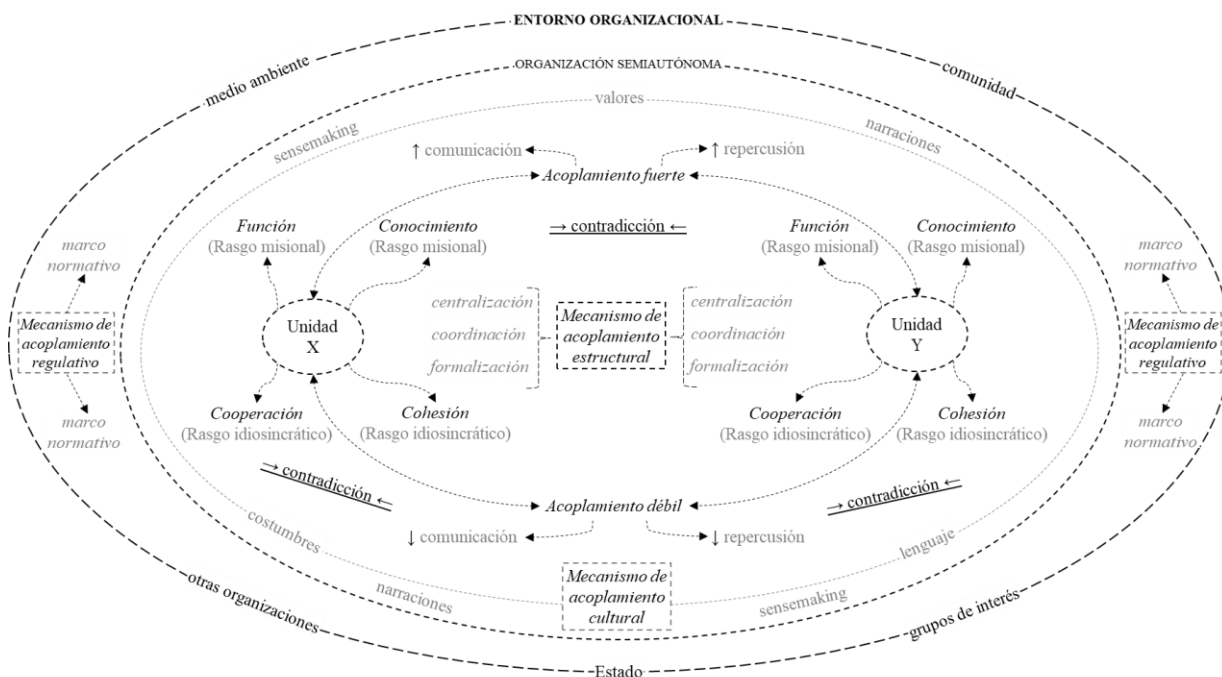
Así mismo, según Weick (1995), la creación de sentido se refiere también a las representaciones cognitivas compartidas por los miembros organizacionales y a las interpretaciones, inferencias y categorizaciones individuales. Así, la creación de sentido agrupa todo aquello que los individuos creen o saben para poder desempeñarse como miembros de la organización. Además, la creación de sentido también involucra las evaluaciones sociales, es decir, las opiniones compartidas sobre eventos y situaciones asociadas a la estructura social propia de la organización.

En el Gráfico 8 se ilustra el modelo teórico-metodológico de esta tesis doctoral, donde se representa el entorno organizacional, la organización, las narraciones de los miembros organizacionales, las contradicciones (aspecto de mayor interés desde los SDA) y la creación de sentido. Es de resaltar que esta última se operacionalizará entendiéndola como un fenómeno formado discursivamente, es decir, a través de las narraciones de los miembros de la organización (Weick, 1995). Por lo tanto, esas narraciones se utilizarán como instrumentos de construcción de la realidad organizacional.

Así mismo, en el modelo teórico-metodológico (Ver Gráfico 8), el entorno organizacional está constituido por el medio ambiente (recursos naturales, fauna, flora), el Estado (gobierno nacional, gobiernos departamentales, gobiernos locales, órganos de control y regulación y todas las demás dependencias gubernamentales), otras organizaciones (organizaciones con y sin ánimo de lucro), la comunidad (la sociedad en general con sus

actores políticos, económicos, históricos, etc.) y los grupos de interés (colectivos de personas que tienen una relación directa o indirecta con la organización).

Gráfico 8. El modelo teórico-metodológico



Fuente: elaboración propia

El modelo teórico-metodológico propuesto implica lograr una comprensión de cómo se percibe, en general, la realidad organizacional. Para ello se debe explorar la creación de sentido en sus unidades más representativas, así como en los mandos medios y en el nivel directivo. Esto se logrará por medio de la realización de entrevistas. No obstante, la revisión documental y la observación no participante serán fundamentales para complementar lo expresado por los entrevistados. A propósito, la triangulación de estas fuentes de información otorga validez a los hallazgos y credibilidad a los resultados de la investigación (Kelle, 2019; Flick, 2022).

Una vez realizado el trabajo de campo, se procederá con el análisis de la información. Para ello se usará el *software* cualitativo Atlas.ti, a través del cual se podrá realizar la codificación por etapas, las cuales son, en su orden, abierta, axial y selectiva (Flick, 2022) y que serán explicadas en detalle en el siguiente capítulo. Así mismo, el análisis de los hallazgos será puesto en común con otros investigadores para otorgarle mayor rigurosidad a la investigación y para reducir el sesgo del investigador, el cual puede dar lugar a subjetividades (Kelle, 2019).

Se espera, igualmente, que este modelo teórico-metodológico ayude a revelar o a construir características emergentes que no estén contempladas en la literatura de los SDA y que posibiliten, por tanto, el enriquecimiento del análisis y de la comprensión de las

interrelaciones y de los acoplamientos organizacionales, lo cual se constituirá en la principal contribución disciplinar de esta investigación doctoral.

### **CAPÍTULO 3. Diseño metodológico de la investigación**

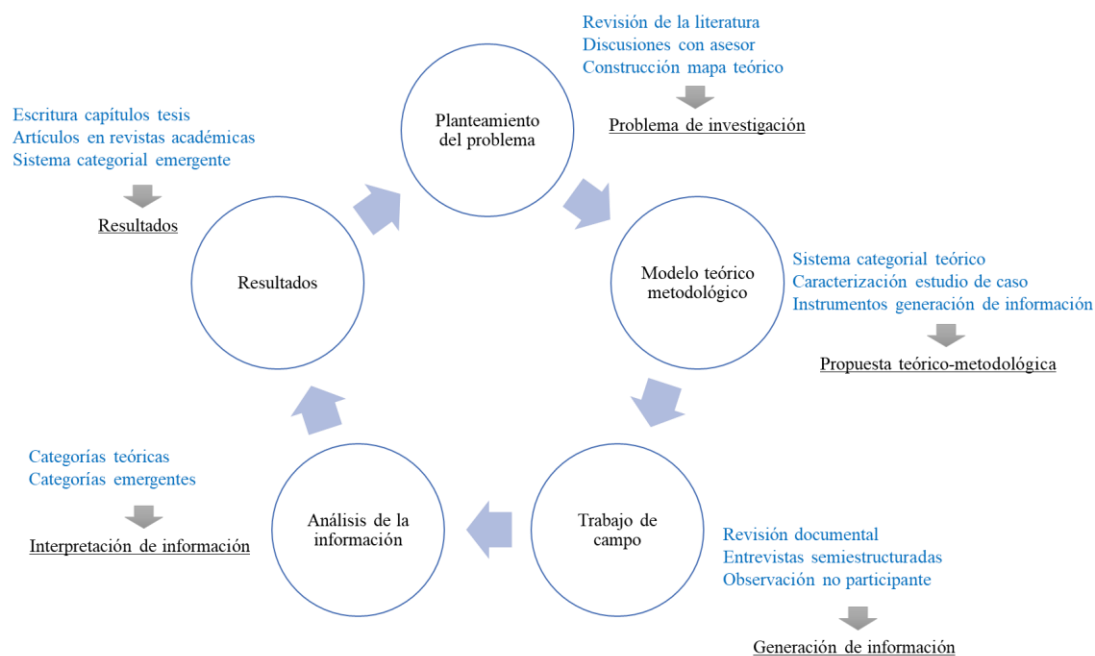
Diseñar adecuadamente el marco metodológico le permite al investigador establecer los alcances y los límites de los hallazgos a los que espera llegar y, sobre todo, le permite dar respuesta a la pregunta o preguntas que dieron origen a la investigación. En efecto, para Ragin y Amoroso (2019, p.211), el diseño de la investigación es el establecimiento de un plan que permitirá recoger y analizar pruebas con el fin de dar respuesta a las preguntas que el investigador se haya planteado. Estos mismos autores consideran que el diseño de la investigación debe idealmente contemplar todas las variables que harán parte (o que eventualmente harían parte) del proceso de investigación, lo cual implica que le corresponde al investigador tener en cuenta todos los aspectos que van desde la formulación de la pregunta de investigación hasta el proceso que seguirá para analizar los hallazgos y extraer las conclusiones.

La relevancia del diseño de la investigación ha sido claramente expuesta por Cheek (2008) en los siguientes términos:

El diseño de la investigación, por lo tanto, es mucho más que simplemente identificar las técnicas que se utilizarán para recopilar datos. Implica consideraciones teóricas, metodológicas y éticas que dan forma tanto al diseño como a lo que la investigación pretende lograr. El diseño de la investigación también implica un grado de reflexividad por parte del investigador con respecto al reconocimiento de la teoría subyacente y/o los supuestos teóricos que han dado forma a sus perspectivas y comprensión del enfoque y el proceso de investigación (p.764).

A partir de lo señalado por Cheek (2008), es claro que el diseño de la investigación obliga a considerar una cantidad importante de aspectos que ayudarán a que los hallazgos que se presenten a la comunidad académica tengan validez. En el gráfico 9 se exponen las etapas del diseño metodológico de esta tesis doctoral, el cual, dada su forma cíclica, sugiere que el desarrollo de la investigación no es lineal o secuencial en sentido estricto, sino que, por el contrario, implica un ‘ir y venir’ entre la teoría, los conceptos, el trabajo de campo, la información y el análisis de la información, algo particular que caracteriza a la investigación cualitativa (Kelle, 2019).

Gráfico 9. Etapas del diseño metodológico de la investigación



Fuente: elaboración propia.

A continuación, se presentan en este capítulo los aspectos metodológicos de esta tesis doctoral: el tipo de estudio, los participantes en la investigación, las técnicas de generación de información y la técnica para el análisis de la información.

### 3.1. Tipo de estudio

En este trabajo se realizará una investigación de tipo cualitativa que ayudará a comprender el complejo sistema de acoplamientos y contradicciones en una organización semiautónoma, mediante el estudio de caso único. Se considera pertinente el uso de la metodología cualitativa porque permite darles mayor protagonismo a los miembros de la organización y a sus narraciones, siendo estas últimas la materia prima para el correspondiente trabajo analítico que se llevará a cabo. La metodología cualitativa es idónea para trabajar con información que no tiene necesariamente una naturaleza causal<sup>11</sup> (Kelle, 2019), lo cual exige de parte del investigador desplegar toda su habilidad para hacer uso de los recursos disponibles para entender la información en su propio contexto, de tal forma que se pueda así estructurar una manera novedosa de comprender el fenómeno estudiado para poder comunicar y divulgar ese nuevo conocimiento a la comunidad académica.

De acuerdo con Bryman (2012), el diseño de investigación cualitativo proporciona un marco para la recopilación y análisis de los datos y además, la elección del diseño de investigación refleja decisiones sobre la prioridad que el investigador asigna a una serie de dimensiones del proceso de investigación, como por ejemplo, las conexiones entre los

<sup>11</sup> Lo causal implica que es posible identificar unas causas y sus consecuencias.



conceptos o categorías teóricas, la generalización más allá de la unidad o unidades de análisis (lo cual suele ser restrictivo para los estudios de caso único en los que se estudia una única organización dado que generalizar los hallazgos a otras organizaciones no es metodológicamente apropiado), y también la comprensión de los significados que atribuyen los individuos a su comportamiento en su contexto organizacional específico.<sup>6</sup>

¿Cómo se puede, a partir de una investigación cualitativa, generar nuevo conocimiento que sea pertinente para una mejor comprensión de las interrelaciones y los acoplamientos organizacionales? La perspectiva de los SDA se basa fundamentalmente en el escrutinio de la vida social que se manifiesta al interior de la organización, esto es, en los relacionamientos que se tejen diariamente entre los miembros organizacionales (Weick, 1976). Por tal razón, epistemológicamente esta investigación es de tipo constructivista porque asume que la organización es un proceso social en permanente construcción; una construcción social creada por sus miembros (Styhre, 2008). Así, ese posicionamiento epistemológico pone el foco de atención en unas realidades específicas y concretas de la organización analizada, las cuales resultan relevantes para el investigador porque ayudan a responder la pregunta de investigación.

Siguiendo a Styhre (2008), en esta tesis doctoral se entiende por constructivismo la postura epistemológica que argumenta que la realidad organizacional surge de la interacción social y, en consecuencia, no es un conjunto de hechos inmutables e independientes de la interacción humana. Por lo tanto, la postura constructivista no comulga con los intentos de representar a la realidad organizacional como independiente del espacio, de las condiciones locales, de las creencias y de las prácticas, sino que, por el contrario, enfatiza la naturaleza contingente y contextualizada de la organización social. De esta manera, la postura constructivista posibilita una comprensión más detallada de la influencia de las condiciones sociales en la organización.

Así, desde una postura constructivista, la comprensión del complejo sistema de acoplamientos y contradicciones en una organización semiautónoma implica reconocer la confluencia de rasgos sociales necesarios para el despliegue de la vida organizacional y que son reconocidos e interpretados de manera diversa por los individuos. Esos rasgos sociales hacen referencia a las particularidades y singularidades que están presentes en la organización y que interactúan entre sí para moldear una realidad social a la que los miembros de la organización dan sentido.

Así mismo, según Benson (2013), las contradicciones organizacionales se asocian con la construcción/producción social, la totalidad y la práctica. La construcción/producción social hace referencia a que las personas construyen organizaciones a través de su actividad continua, de sus acciones sociales; producen la organización a propósito y conscientemente a través de sus prácticas e interacciones en curso; actúan y se involucran en la construcción/producción social intencionada (o no intencionada) y se topan con resistencias, con intereses opuestos o con estructuras y prácticas resistentes a sus acciones.

La totalidad se refiere a que las organizaciones deben ser entendidas incluyendo tanto la formación social más grande o macro (estructuras de poder, patrones culturales, sistemas

económicos, globalización, grupos de interés, redes, industrias) así como los mundos sociales emergentes dentro de ellas (diferencias de género, solidaridades, conflictos étnicos, divisiones profesionales, etc.). Finalmente, la práctica se refiere al compromiso de los investigadores organizacionales con una comprensión y un examen reflexivos de la conexión del conocimiento con la producción de los mundos sociales. En parte, este conocimiento es crítico de la postura de las teorías racionales dominantes que a menudo se dedican a la producción de organizaciones más eficientes y efectivas sin examinarlas críticamente.

### *Estudio de caso único*

La contribución que el estudio de caso, como diseño de investigación, ha hecho a la expansión de diferentes campos de conocimiento ha sido destacada. Según Flyvbjerg (2011), los estudios de caso representan una gran proporción de libros y artículos de psicología, antropología, sociología, historia, ciencias políticas, educación, economía, administración, biología y ciencias médicas. Mucho de lo que se sabe sobre el mundo empírico, manifiesta este autor, ha sido producido por la investigación basada en estudios de caso, y muchos de los textos clásicos más preciados en diferentes disciplinas son estudios de caso.

El estudio de caso resulta adecuado cuando existe poca evidencia empírica sobre un fenómeno o el conocimiento sobre el mismo es escaso, puede incluir uno o múltiples casos, varios niveles de análisis y permitir la combinación de diferentes técnicas de generación de información tales como documentos, entrevistas y observaciones (Eisenhardt, 1989). Además, el estudio de caso permite la comprensión de fenómenos en contextos propios de la vida real en su contexto local (Miles y Huberman, 1994; Thompson, 1999; Yin, 2009). En tal sentido, esta tesis doctoral se basa en un estudio de caso único, siendo el caso elegido la organización semiautónoma (CAR).

Para Yin (2013) el estudio de caso es adecuado porque posibilita explorar las posibles respuestas a las preguntas “¿cómo?” y “¿por qué?”, además de profundizar en el fenómeno particular sin manipular las respuestas o las experiencias de los entrevistados. Así mismo, el diseño de investigación basado en un estudio de caso único posibilita obtener una comprensión profunda de la realidad organizacional estudiada porque le ayuda al investigador a descubrir las características de las unidades organizacionales y a develar los significados que se asignan en la organización (Kelle, 2019).

Según Seha y Müller-Rommel (2016), la investigación basada en estudios de caso es compatible con diferentes concepciones ontológicas y epistemológicas, así como con múltiples técnicas de investigación y permite armonizar los parámetros teóricos con el intento de responder la pregunta de investigación. Estos autores también señalan que, aunque el estudio de caso no permite extraer generalizaciones precisas, es indiscutible que ha ganado visibilidad en los últimos años y que, tanto en su forma única como múltiple, es un instrumento clave para construir teoría.

La observación de Seha y Müller-Rommel (2016) acerca de que el estudio de caso único no permite extraer generalizaciones obliga a tener presente que el estudio de caso es una estrategia metodológica que no ha estado exenta de críticas. De hecho, aunque en los

párrafos previos se ha hecho mención a Eisenhardt (1989) y Yin (2009, 2013) aludiendo al estudio de caso, en esta tesis doctoral también se reconoce que ambos autores han sido señalados de compartir una visión que ha sido denominada por Piekkari y Welch (2018) como positivista-cualitativa, queriendo indicar con ello que tanto Eisenhardt como Yin, a pesar de sugerir la adopción de metodologías cualitativas, asumen que la realidad estudiada es concreta, que está separada del investigador y que puede ser aprehendida por medio de métodos objetivos de recolección de información. En consecuencia, ese tipo de aproximación al fenómeno estudiado limita las posibilidades de que el investigador pueda estar realmente abierto a descubrir situaciones emergentes que no estén incorporadas en el marco teórico que ese investigador lleva al trabajo de campo.

Dado lo anterior, el estudio de caso único adoptado para el desarrollo de esta tesis doctoral se alinea mucho más con los preceptos epistemológicos y ontológicos de Stake (2013). Según este autor, las estrategias positivistas-cualitativas aplicadas al estudio de caso priorizan la aplicación de un enfoque instrumental por encima de la comprensión pormenorizada del caso, lo que impide que se logre un entendimiento holístico de lo que se está analizando, lo cual es mucho más importante que la construcción de teoría. Es decir, lo más importante al utilizar el estudio de caso como estrategia metodológica es describir de manera amplia y detallada el caso, lo cual debería ser en sí mismo uno de los objetivos de la investigación, más allá de un interés general de teorizar. Precisamente, esa creación de teoría se puede ver truncada, según Stake (2013), porque es imposible que el investigador logre una comprensión completa del caso estudiado, dada la complejidad que encierra el mundo social.

Así, considerando lo expuesto, la estrategia metodológica de estudio de caso único adoptada para esta tesis doctoral estará orientada a buscar una comprensión pormenorizada y holística del caso estudiado (la CAR). Además, como punto de partida se reconoce que en el transcurso de la investigación se encontrarán distintos elementos que darán cuenta de la compleja realidad que se da al interior de la organización analizada. Esto, precisamente, se contempla en el mismo espíritu de esta tesis doctoral, la cual reconoce que el sistema de acoplamientos y contradicciones en la organización semiautónoma es complejo.

### 3.2. Aproximación a la organización unidad de análisis

La aproximación a la CAR inició cuando se entrevistó a uno de sus exfuncionarios. En esa entrevista esta persona detalló algunos pormenores acerca de la organización, indicó los nombres de algunos de sus directivos, explicó la misión organizacional y además, narró algunos episodios particulares que había vivido durante el tiempo que trabajó en ella. A partir de estos aspectos conocidos en esa primera entrevista, se pudo identificar la existencia de algunas contradicciones en esta organización, lo cual se constituyó en un elemento muy revelador, al tener en cuenta que la perspectiva de los SDA pone el foco precisamente en los aspectos contradictorios de las organizaciones.

Uno de los aspectos más destacados de esa primera entrevista es que esa persona estuvo dispuesta a ayudar a establecer contacto directo con una funcionaria de la CAR. Así, se pudo concertar con ella un encuentro para conversar sobre la organización y para conocer

detalles sobre su propia experiencia y sobre aspectos adicionales que permitieran mapear distintos aspectos de la CAR a la luz de la perspectiva de los SDA. Gracias a esa segunda entrevista, se pudieron registrar en el diario de campo algunos datos relevantes asociados a la organización y que tributaban al problema de investigación.

Una vez realizadas esas dos entrevistas de aproximación a la organización, se tenían suficientes elementos para agendar un encuentro con el Secretario General de la CAR, con el fin de solicitar su autorización formal para realizar la investigación doctoral, la cual debía quedar documentada en un radicado según se acostumbra en el sector público colombiano. En esa reunión con el Secretario General se expusieron los objetivos de la investigación y el funcionario ofreció su apoyo para la realización de la investigación.

Posteriormente se pudo concertar una reunión con el subdirector de planeación de la CAR para conversar sobre generalidades de la organización (4 de diciembre del año 2018). Finalizada esa reunión, este subdirector le solicitó a una de sus funcionarias que le ofreciera una contextualización ampliada al autor de esta tesis acerca de la organización. Esta funcionaria ratificó algunas de las cosas que ya se habían señalado en las reuniones previas y ofreció también información adicional que se registró<sup>12</sup> en el diario de campo.

Después de esas conversaciones preliminares con estos funcionarios de la organización, era necesario agendar una nueva reunión con el Secretario General a efectos de formalizar la realización de la investigación. En esa reunión se le hizo entrega de la “Solicitud para realizar investigación académica en la CAR”, la cual había sido previamente avalada y firmada por el decano de la escuela de administración de la universidad EAFIT y por el director del doctorado en administración de la misma universidad. El Secretario General hizo radicar esa carta, la cual quedó registrada con el código 112-4472-2018. Se inició así el proceso de formalización de la firma del convenio de colaboración entre la CAR y la universidad EAFIT.

En efecto, el día 4 de enero del 2019 se recibió un comunicado firmado por el director general de la CAR, con número de radicado CS-100-0065-2019, en el que se daba respuesta al radicado 112-4472-2018:

En respuesta a la solicitud realizada con relación al proceso de investigación que desarrolla la universidad EAFIT, cuyo objetivo general es analizar las relaciones organizacionales que tiene la CAR con el Estado y demás actores, le informo que se autoriza para realizar su trabajo de investigación doctoral en esta Corporación; para lo cual podrá acceder a entrevistas y tener acceso a información documental como informes, actas y otros. Para coordinar las actividades puede comunicarse con el Secretario General.

De esta manera fue posible concretar el convenio de cooperación para realizar la investigación, el cual fue firmado por el rector de la universidad EAFIT y por el director general de la CAR. Es de resaltar que este convenio contiene una cláusula de información confidencial, la cual indica que:

---

<sup>12</sup> Todos los audios de las entrevistas de aproximación a la CAR quedaron grabados.

En lo concerniente a la confidencialidad de la información, LAS PARTES acuerdan que toda la información que se utilice para los fines de esta investigación será tratada de manera confidencial, de tal manera que tanto el nombre de la CAR, como el nombre y datos personales de los entrevistados, no serán revelados en la investigación, salvo que exista consentimiento por parte de la CAR.

Por esta razón, en esta tesis no se revela el nombre de la CAR, tampoco se indican los nombres ni los datos personales de los miembros de la organización que voluntariamente participaron en la investigación doctoral. Adicionalmente, posterior a la firma del convenio de colaboración, se inició la revisión documental, a la realización de las entrevistas semiestructuradas y a la observación no participante.

### 3.3. Participantes en la investigación

La elección de las personas que participaron en esta investigación, y que por tanto voluntariamente estuvieron dispuestas a ser entrevistadas, se basó inicialmente en una muestra de tipo intencional, la cual es una técnica de muestreo común en las investigaciones de tipo cualitativo. Esta técnica le permite al investigador seleccionar de manera proactiva una muestra que se considera idónea para responder a la pregunta de investigación (Flick, 2022). Normalmente la aplicación de esta técnica está determinada por el conocimiento del investigador acerca del área de investigación y de la literatura disponible.

Como paso previo al trabajo de campo, y a modo de inmersión preliminar, se realizaron entrevistas tipo piloto a dos funcionarios de la organización semiautónoma, las cuales permitieron, por una parte, corroborar que la organización si podía ser considerada efectivamente como una unidad de análisis adecuada para realizar la investigación doctoral y, por otra, identificar personas claves de la organización que podrían ser luego invitadas a participar voluntariamente en las entrevistas.

La elección de las personas que participaron en la investigación se llevó a cabo considerando conveniente una amplia gama de sujetos al interior de la CAR, de esta manera se conformaría una muestra intencional que tendría una alta variación, es decir, que estaría constituida por personas con experiencias y circunstancias diferentes, lo que garantiza que se reduzca el sesgo que se puede presentar en las respuestas a las preguntas de la entrevista.

Así, por ejemplo, se entrevistaron a personas que tenían mucha antigüedad dado que en la CAR algunos funcionarios tienen más de 20 años de experiencia laboral, pero también a personas que llevaban poco tiempo de estar vinculadas a la organización semiautónoma. Así mismo, se entrevistaron algunos funcionarios (distintos a los mandos medios y directivos) que tenían algún tipo de mando, y también participaron personas que no tenían a otras personas a su cargo.

En total, participaron en la investigación 38 personas, distribuidas de la siguiente manera (Ver Tabla 7): 32 funcionarios de la organización semiautónoma, tres alcaldes del oriente antioqueño y tres empresarios también pertenecientes al oriente antioqueño. La Tabla 7 se ha ordenado por la columna etiquetada como “Codificación”, en la cual se muestran cada uno de los participantes de acuerdo con el orden de participación en las entrevistas.

Tabla 7. Participantes en la investigación

Codificación	Unidad organizacional	Cargo
Entrv_#1	Oficina jurídica	Profesional especializado
Entrv_#2	Subdirección de planeación	Profesional universitario
Entrv_#3	Subdirección Adva y Fra	Subdirector
Entrv_#4	Subdirección Adva y Fra	Profesional especializado
Entrv_#5	Subdirección Adva y Fra	Profesional especializado
Entrv_#6	Secretaría general	Secretario general
Entrv_#7	Subdirección de planeación	Profesional universitario
Entrv_#8	Oficina licencias ambientales	Profesional universitario
Entrv_#9	Subdirección de planeación	Profesional universitario
Entrv_#10	Subdirección de recursos naturales	Profesional especializado
Entrv_#11	Subdirección de planeación	Profesional especializado
Entrv_#12	Subdirección de recursos naturales	Subdirector
Entrv_#13	Subdirección de recursos naturales	Profesional especializado
Entrv_#14	Subdirección de servicio al cliente	Técnico Operativo
Entrv_#15	Seccional Valles San Nicolás	Director Regional
Entrv_#16	Subdirección de servicio al cliente	Subdirector
Entrv_#17	Subdirección de servicio al cliente	Profesional especializado
Entrv_#18	Subdirección de educación	Subdirector
Entrv_#19	Subdirección de planeación	Subdirector
Entrv_#20	Subdirección de educación	Profesional universitario
Entrv_#21	Oficina de licencias ambientales	Profesional universitario
Entrv_#22	Oficina de licencias ambientales	Profesional universitario
Entrv_#23	Oficina de control interno	Profesional especializado
Entrv_#24	Dirección general	Director General
Entrv_#25	Oficina de control interno	Jefe de oficina
Entrv_#26	Oficina de comunicaciones	Jefe de oficina
Entrv_#27	Subdirección de educación	Profesional universitario
Entrv_#28	Subdirección de planeación	Profesional universitario
Entrv_#29	Subdirección de planeación	Profesional especializado
Entrv_#30	Subdirección de planeación	Profesional especializado
Entrv_#31	Subdirección de planeación	Profesional especializado
Entrv_#32	Subdirección de educación	Profesional especializado
Entrv_#33	N.A.	Alcalde
Entrv_#34	N.A.	Alcalde
Entrv_#35	N.A.	Alcalde
Entrv_#36	N.A.	Empresario
Entrv_#37	N.A.	Empresario
Entrv_#38	N.A.	Empresario

Fuente: elaboración propia

La Tabla 7 muestra el número total de participantes en la investigación, cuyos nombres fueron codificados para garantizar su anonimato, de acuerdo con lo estipulado en el acuerdo de confidencialidad. Así mismo, para cada uno de ellos se informa la unidad a la que pertenece y el cargo que ostenta.

### 3.4. Técnicas de generación de información

Existe una variedad de métodos para recopilar y analizar datos que se han desarrollado y explicado en la literatura metodológica cualitativa. Esta variedad abarca varios tipos de entrevistas, narraciones, grupos focales, etnografías, estudios de caso, entre otros, a partir de los cuales se recopilan datos que normalmente se analizan con codificación, interpretación y análisis del discurso (Flick, 2022). En la mayoría de los diseños de investigación cualitativa se hace especial énfasis en las entrevistas, así como en otras herramientas disponibles desde la etnografía.

El análisis de las organizaciones, con base en investigaciones de tipo cualitativo, acepta también una variedad de tipos de datos que se producen y utilizan. Normalmente los datos generados a partir de observaciones, revisión de documentos, entrevistas y grupos focales son los más comunes, sin embargo, en algunos casos este tipo de datos se complementan con datos visuales, digitales o de otro tipo (Flick, 2022). Este tipo de datos son ampliamente usados y aceptados por la comunidad científica dado que representan la gama disponible de formas de comunicar y documentar las experiencias individuales y sociales que acontecen dentro y fuera de la organización. Al mismo tiempo, también han tomado mayor protagonismo los métodos para analizar esos datos, desarrollándose, por ejemplo, *softwares* para registrarlos y analizarlos, ayudándole al investigador a no perder detalles de la complejidad que encierran, como se hace evidente con programas informáticos como Atlas.ti o NVivo.

De acuerdo con Azzari y Baker (2020), el análisis de los datos de la investigación cualitativa comienza en el mismo momento que la recolección de datos. Por eso, es esencial una preparación adecuada, tanto en el contexto mismo de la organización a ser investigada como en la literatura. Así, desde la primera conversación grabada, el investigador debe comenzar a tomar notas, a hacer conexiones mentales entre los comentarios de los participantes y la teoría y debe, además, resaltar mentalmente (y luego por escrito) el contenido más interesante. Es por esto que, después de una observación o entrevista, los investigadores deben hacer una pausa para recordar las partes más importantes de la conversación, así como para documentar aspectos que no aparecen en la grabación como, por ejemplo, el escenario, las interrupciones o los sentimientos del investigador.

Galeano (2021) indica que las técnicas de generación y recolección de información son aplicables a un conjunto amplio de investigaciones. Algunas de las técnicas que se destacan son la encuesta, el grupo focal, el *test*, el mapa parlante y el taller. Además, de acuerdo con esta autora, la técnica básica es la revisión documental, a través de la cual se obtiene información de fuentes secundarias como periódicos, libros, ponencias, videos, edictos, entre otros. Otras de las técnicas de generación de información más comunes en la

investigación cualitativa son la observación y las técnicas interactivas como, por ejemplo, la entrevista.

Esta investigación doctoral incluye el uso de tres técnicas de generación de información ya mencionadas, a saber, la revisión documental, las entrevistas semiestructuradas y la observación no participante. La revisión documental es necesaria porque ayuda a situar al investigador con respecto a cómo se manifiesta la organización en los documentos escritos (Kelle, 2019), lo cual suele en muchas ocasiones distanciarse de lo que es observado en la realidad concreta de esa organización. La entrevista semiestructurada, por su parte, es útil porque posibilita prestar atención a las narraciones de los miembros organizacionales, toda vez que son ellos quienes ponen en palabras la realidad que viven en la organización (Esin, Fathi y Squire, 2014; Tomaszewski, Zarestky y Gonzalez, 2020). Así mismo, la observación no participante y su correspondiente diario de campo constituyen otra técnica de generación de información relevante para esta investigación, dado que ayudan a obtener información adicional para un análisis más holístico (Flick, 2022).

Para asegurar la coherencia interna en esta tesis doctoral entre el problema de investigación y el diseño metodológico de la investigación, las mencionadas técnicas fueron discutidas con varios expertos en investigación cualitativa para su evaluación, quienes avalaron su uso. Además, la aplicación de estas técnicas debe posibilitar, por una parte, la recopilación de evidencia más rica relacionada con la pregunta de investigación y, por otra, permitir el acceso a perspectivas diversas y detalladas sobre el fenómeno investigado. Así mismo, es necesario recordar que a partir de la revisión de literatura de los SDA se pudo evidenciar que la metodología más empleada para el análisis de las interrelaciones y de los acoplamientos organizacionales es la cualitativa, siendo las principales estrategias metodológicas el estudio de caso múltiple y único y las técnicas de generación de información más comunes la revisión documental y la entrevista semiestructurada.

### 3.4.1. Revisión documental

La revisión documental es una técnica válida de investigación cualitativa y es ampliamente aceptada cuando se usa para el análisis de estudios de caso. De acuerdo con Bowen (2009, p. 27), la revisión documental es “un procedimiento sistemático para revisar o evaluar documentos”, y normalmente se usa en las investigaciones de tipo cualitativo para “obtener significado, obtener comprensión y desarrollar conocimiento empírico”. Así mismo, O’Leary (2017, pp. 216) indica que la revisión documental es válida para ser usada en una investigación si se “desea explorar cosas como documentos de políticas, legislación y protocolos organizacionales, para recopilar datos y buscar evidencia”.

Bowen (2009) propone tres etapas principales para el análisis de los documentos bajo escrutinio en una revisión documental. En primer lugar, es necesario seleccionar y posteriormente categorizar los documentos que el investigador considera relevantes para el estudio. En segundo lugar, se debe proceder con la lectura detallada de esos documentos seleccionados con el fin de extraer de ellos los apartados claves que estén relacionados con las ideas que el autor quiere discutir. En tercer lugar, se procede con el análisis de esos textos,



haciendo uso por ejemplo de la codificación, para generar un nuevo conocimiento que posibilite dar respuesta a la pregunta de investigación.

La gama de documentos que pueden ser consultados en una revisión documental es amplia. Al respecto, y particularmente en el ámbito de las investigaciones sobre organizaciones del sector público, Kayesa y Shung-King (2021) señalan que en esa amplia variedad de documentos los más comúnmente usados son los documentos públicos y privados, los informes de los medios de comunicación, los informes de investigación, las cartas personales, los correos electrónicos, los diarios y los documentos de políticas. Además, de acuerdo con estos autores, una revisión documental bien ejecutada tiene potencial para alinear el método de investigación con la pregunta de investigación, informar sobre la estrategia de búsqueda de los documentos, aplicar codificación y análisis de los datos de manera sólida y, vincular claramente los hallazgos con las conclusiones de la investigación.

En este trabajo, la revisión documental se circunscribe a aquellos documentos oficiales de la CAR que permitan extraer algún tipo de información relevante. A continuación, se muestra en la Tabla 8 el tipo de documentos que se incluyeron en la revisión documental de esta investigación.

Tabla 8. Documentos analizados en la revisión documental

Origen del documento	Tipo de documento
Documentos internos de la CAR	Estatutos internos, manual de funciones y competencias laborales, acuerdos internos, relación de empleados por cargo y dependencia, planes y programas específicos de algunas unidades de la organización, comunicados internos emitidos desde la oficina de comunicaciones, noticias y hechos relevantes publicados en redes sociales de la CAR, Documentos accesibles alojados en el portal Web de la CAR, entre otros.
Documentos externos a la CAR	Leyes, decretos, normativas nacionales-departamentales en materia ambiental, informes de la ANLA (Agencia Nacional de Licencias Ambientales), informes de ASOCARS (Asociación Colombiana de Corporaciones Autónomas Regionales), Estudios del FNA (Foro Nacional Ambiental), reportes periodísticos, columnas de opinión sobre las CARs, reportes sobre las CARs de organismos de control como la procuraduría y la contraloría, entre otros.

Fuente: elaboración propia.

### 3.4.2. Entrevista semiestructurada

La entrevista semiestructurada permite la recopilación de datos cualitativos en la que el investigador formula a los entrevistados una serie de preguntas predeterminadas pero abiertas, y no hay un rango fijo de respuestas para cada pregunta. De acuerdo con Ayres (2008), los investigadores que utilizan entrevistas semiestructuradas desarrollan una guía de entrevista escrita por adelantado, la cual puede ser muy específica, con preguntas cuidadosamente redactadas, o puede ser una lista de temas a cubrir, en donde el entrevistador puede seguir la guía al pie de la letra, haciendo las preguntas en el orden en que se dan, o puede incluso avanzar y retroceder a través de la lista de temas según las respuestas del

entrevistado. En cualquier caso, los temas de la guía de entrevista se basan en la pregunta de investigación y en el marco conceptual del fenómeno que subyace a la investigación.

La guía que se diseña para las entrevistas, según Hague (1993) y Ekinci (2015), debe cumplir con las siguientes características: (i) recopilar información confiable, válida, imparcial y precisa de los entrevistados, lo cual se logra haciendo las preguntas correctas a las personas adecuadas, (ii) la batería de preguntas debe proporcionar una estructura lógica para que la recopilación de datos fluya sin problemas, (iii) cuando en la investigación se requiere entrevistar a muchas personas, se sugiere que a todas se les hagan las mismas preguntas en el mismo orden, puesto que sin esta estructura posiblemente habría caos y sería difícil construir un panorama general claro sobre el tema investigado, (iv) se debe utilizar un formato de preguntas estándar que permita guiar a los entrevistados sin problemas para que proporcionen hechos y opiniones que puedan ser registradas con precisión.

Durante el desarrollo de una entrevista semiestructurada se pueden identificar algunas etapas que hacen referencia a la relación que se establece entre el entrevistador y el entrevistado. De acuerdo con Casullo y Márquez (2003), se puede describir esa estructura temporal de lo que ocurre durante la entrevista como un proceso global, en el cual se destacan las siguientes fases: (i) se presenta una primera fase de introducción, la cual comienza con el primer contacto del entrevistado con el entrevistador, (ii) luego se pasa a la segunda fase, apertura, que comienza cuando el investigador realiza por primera vez una indagación abierta sobre la condición y actitud del entrevistado, (iii) la tercera fase de la entrevista, denominada cuerpo, se centra en la recopilación de la información, donde el tipo de información a recolectar depende del propósito de la entrevista y puede incluir la administración de determinadas pruebas por parte del investigador, (iv) se llega a la fase de cierre, en la que el investigador modifica las preguntas para preparar a los entrevistados para un final efectivo de la entrevista.

El guion de preguntas que se usó en las entrevistas administradas en esta tesis doctoral fue previamente probado en dos entrevistas piloto con funcionarios de la CAR. Estas pruebas piloto posibilitaron, por una parte, ajustar algunas preguntas que eran repetitivas y por otra, reestructurar algunas otras para orientar de manera más clara a los entrevistados hacia lo que se les estaba preguntando. Se realizaron un total de 38 entrevistas, 32 a miembros de la CAR y seis entrevistas a actores externos representativos de los dos principales grupos de interés de la organización semiautónoma, a saber, alcaldes y empresarios. La Tabla 9 muestra de manera resumida la información asociada a las entrevistas realizadas.

Tabla 9. Información de las entrevistas realizadas

Miembros de la organización entrevistados	Actores externos a la organización entrevistados	Duración total de las entrevistas (en horas)	Duración promedio de cada entrevista (en minutos)	Periodo de realización de las entrevistas
32	6	33:39:28	53	Junio-2019 a Julio-2021

Fuente: elaboración propia

Las entrevistas se realizaron en dos momentos. En el primero, se entrevistó a los miembros de la CAR. Se empezó con los funcionarios que tenían mayor antigüedad. Es de destacar que para estos funcionarios, a medida que aumentaba el número de entrevistas, se detectaron algunas similitudes en ciertas posturas y puntos de vista, por lo que se consideró metodológicamente conveniente entrevistar también a funcionarios de reciente vinculación a la organización semiautónoma. Al hacerlo, se encontraron respuestas diferentes a las dadas por las personas con mayor antigüedad.

Así mismo, era necesario conocer el punto de vista de personas externas a la CAR. Por tanto, el segundo momento consistió precisamente en entrevistar a algunos alcaldes y empresarios de la jurisdicción, por ser ellos actores claves del entorno de la CAR. Todas las entrevistas fueron grabadas y transcritas en formato *Microsoft Word* para poder ser analizadas con ayuda del *software* de análisis cualitativo Atlas.ti.

Esta investigación doctoral se enfoca especialmente en las interpretaciones y narraciones de los miembros de la organización. En ese sentido, la entrevista semiestructurada se constituye en una técnica de generación de información útil porque desencadena narrativas por parte de los entrevistados que permiten extraer elementos claves para avanzar en la comprensión del complejo sistema de acoplamientos y contradicciones en la organización semiautónoma.

Para el diseño del guion de entrevista semiestructurada se incluyeron algunas preguntas que podrían catalogarse como “de apertura”, en el sentido de que ayudaban a reducir la tensión que normalmente suele experimentar quien participa en una entrevista, incluso habiendo aceptado voluntariamente participar en ella, y lo predispone a estar “abierto” a responder de manera sincera las preguntas que formula el investigador. Es de resaltar que en casi todas las entrevistas se generó ese ambiente de confianza necesario para lograr entablar una conversación fluida con los miembros de la CAR.

Así mismo, el guion de entrevista semiestructurada se construyó buscando que las preguntas fueran sencillas y de fácil comprensión. Este aspecto sirvió para “romper el hielo” y les dio a los participantes en la investigación la oportunidad de relajarse y de discutir asuntos esenciales sobre la organización. Ese grado de apertura que se lograba en cada entrevista fomentaba en los entrevistados su deseo de revelar muchos aspectos importantes para el análisis.

### 3.4.3. Observación no participante

La observación no participante ocurre cuando el investigador permanece separado y distante del fenómeno que está observando, mientras que con la observación participante se convierte en participante activo (aunque no necesariamente “pleno”) dentro del mundo social bajo escrutinio (Crawford, 2009). Así, el observador no participante se encuentra separado del fenómeno y lo observa como a través de una ventana, como un extraño excluido, pero como no está inmerso en el fenómeno, es posible que no capte todo el lenguaje y los matices sociales de las acciones que ve desde la distancia y pudiera ocurrir entonces que el investigador se encuentre ligeramente desconectado de la experiencia y, por tanto, podría no

darse cuenta de su intención verdadera y sentida (Andrews, 2012). Por lo tanto, la observación no participante exige un alto grado de concentración y de objetividad por parte del investigador, para lo cual puede apoyarse en la recopilación continua de datos (diario de campo) mientras observa el fenómeno de interés.

Esta recopilación de datos de observación, de acuerdo con Brotherton (2008), ocurre dentro de un contexto en el que el observador está físicamente presente en más de una ocasión con las personas observadas y por eso, para recopilar datos de observación de buena calidad, es importante desarrollar una comprensión objetiva de la situación, es decir, ser capaz de verla con ojos de investigador, lo que implica tener una mirada imparcial propia de un extraño para no desarrollar una postura insular y posiblemente sesgada del fenómeno estudiado. Además, la observación toma mayor protagonismo cuando el investigador considera necesario contrastar lo que está escrito en la organización versus lo que las personas en realidad hacen:

Como la investigación observacional es contextualmente contingente, es decir, el contexto físico y lo que sucede dentro de ese contexto son inseparables, los datos observacionales deben incluir ambos aspectos. El comportamiento a observar ocurre dentro de un contexto y, por lo tanto, la observación de la naturaleza y las características de ese contexto son elementos vitales de los datos observacionales porque tendrán algún impacto en el comportamiento que ocurre dentro de este contexto. Del mismo modo, también debe observarse la naturaleza organizacional del contexto. En un nivel, esto puede estipularse y definirse en la documentación de la organización, en un organigrama que indique las responsabilidades y las relaciones entre las personas, pero una declaración formal de cómo se ve que opera y se estructura una situación puede no concordar con la forma en que realmente funciona en la práctica (Brotherton, 2008, p. 156).

El registro de las observaciones no participantes implica tomar notas en un diario de campo. Estas notas ayudan a complementar la información obtenida en la revisión documental o en las entrevistas. De acuerdo con Phillippi y Lauderdale (2017), el diario de campo debe contener información contextual que permita situar el estudio en tiempo y espacio. Se trata, efectivamente, de que el diario de campo incluya descripciones detalladas del estudio que ofrezcan un rico contexto de este. Estos autores sugieren incorporar en el diario de campo aspectos como fechas de la recolección de la información, fechas especiales como días festivos (si aplica), costumbres observadas, ubicación geográfica de la organización y sus características relevantes (facilidad o no de acceso a la organización, etc.), descripción del lugar donde se realizaron las entrevistas, algunas características contextuales de la organización (religión, creencias, etc.) y, además, aspectos socio-económicos del entorno organizacional (economía, violencia, raza, etnias, lenguaje, vestimenta, etc.).

Lo ideal, de acuerdo con Phillippi y Lauderdale (2017), es realizar las notas de campo inmediatamente se finaliza cada entrevista, debido a que la memoria del investigador todavía está fresca. Además, es conveniente que se incluyan reflexiones críticas por parte del investigador. Así mismo, estos autores sugieren que es adecuado describir las características individuales de cada uno de los entrevistados (apariencia, expresiones no verbales, atributos físicos, vestuario, accesorios) debido a que esto puede dar indicaciones acerca del estatus

social de cada uno de ellos. También es importante registrar las interacciones que se dan entre ellos y los otros miembros de la organización.

En el desarrollo del trabajo de campo de esta tesis doctoral, y durante las instancias de observación no participante, se siguió la metodología de recopilación de datos sugerida por Phillippi y Lauderdale (2017). Con ello se pudieron registrar hechos, sensaciones y matizaciones con respecto a lo que se observaba en la CAR. Esto dio como resultado la consolidación de un diario de campo en el que se registraron aspectos como, por ejemplo, características físicas y contextuales de la organización semiautónoma, vocabulario frecuente, vestimenta, interacción entre los funcionarios, disposición espacial de las oficinas y cubículos de trabajo, entre otros.

En cuanto a la observación no participante, el uso de memorandos facilitó el registro de lo que se fue dando en el trabajo de campo. La redacción de esos memorandos y de las notas consignadas en el diario de campo permitieron obtener información valiosa para la etapa de análisis de la información. Es de resaltar que la información registrada como resultado de la observación no participante es clave para establecer el puente entre el análisis inicial, que es más de tipo teórico o categorial, y el análisis final.

La observación no participante tuvo lugar en la sede física de la CAR. Se visitó la organización en once oportunidades. Las primeras visitas se realizaron a modo de inmersión preliminar al campo y tuvieron el propósito principal y explícito de concretar el acceso y la autorización formal para realizar la investigación, aunque también había un propósito secundario e implícito de reconocer el territorio, realizar las primeras interacciones sociales, solicitar documentos y contextualizar el campo de estudio.

En las visitas a la organización semiautónoma se reconocieron las distintas partes de su infraestructura física, por ejemplo, las oficinas, los parqueaderos, el auditorio principal, las zonas comunes (cafetería, portería y zonas de descanso), los accesos a las distintas dependencias, el acceso principal a la organización, así como también las edificaciones y zonas verdes aledañas. Para dejar registro escrito de ello, todos estos detalles se fueron consignando en el diario de campo.

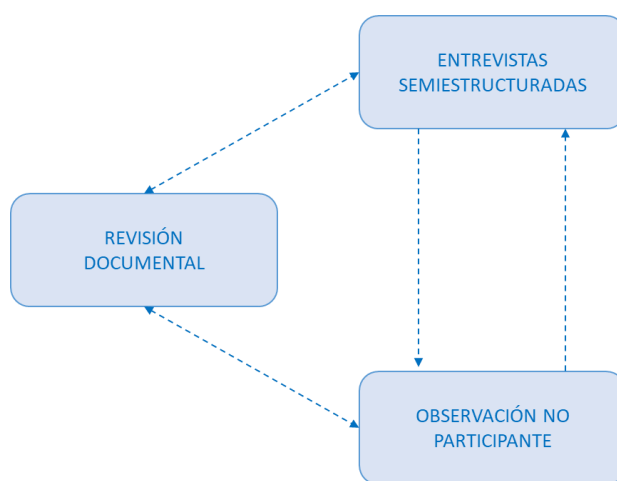
Las visitas no solo permitieron realizar las entrevistas y la observación no participante, sino que también brindaron la posibilidad de identificar patrones en términos comportamentales. Así, fue posible tomar nota sobre cómo se saludan los funcionarios; si se hace o no distinción entre los directivos, los mandos medios y el personal operativo; cuál es el lenguaje especializado y cuál el que se usa comúnmente; cómo reaccionaban los funcionarios ante la presencia del investigador; las formas de comunicación; las relaciones entre los integrantes de cada unidad; etc.

Así mismo, la observación no participante también tuvo lugar en uno de los eventos más trascendentales para la organización semiautónoma, la rendición de cuentas, evento que se realiza anualmente ante la comunidad (habitantes del oriente antioqueño, alcaldes, empresarios, líderes comunitarios, prensa escrita y radial, académicos, etc.). En este caso, la organización alquiló un salón de eventos muy prestigioso en la región del oriente antioqueño

y presentó allí la rendición de cuentas de la gestión del último año, según lo establece la normatividad colombiana por tratarse de una organización del sector público. Esta fue una buena oportunidad para observar el relacionamiento “en vivo” entre muchos de los funcionarios de la CAR y las personas que asistieron al evento, así como para socializar con otros actores.

Finalmente, las notas y memorandos que se consignaron en el diario de campo constituyeron información relevante para la investigación, aunque, en todo caso, se trató de una información parcial, dado que tuvo que ser contrastada con la obtenida en la revisión documental y con la que se generó a través de las entrevistas semiestructuradas, de forma tal que a partir de ese ejercicio de triangulación de técnicas de generación de información (Ver Gráfico 10) se pudieran llegar a establecer hechos concretos y no subjetivos sobre las categorías de análisis asociadas al problema de investigación. Además, esa triangulación permitió analizar y reflexionar sobre la pregunta y los objetivos de la investigación, de tal manera que se pudieron explorar en mayor detalle las categorías, establecer distinciones entre ellas y descubrir de qué forma estaban relacionadas.

Gráfico 10. Técnicas de generación de información utilizadas



Fuente: elaboración propia

El uso de estas tres técnicas permitió generar información que fue discutida, ampliada (cuando así fue necesario) y depurada. Así, la información finalmente seleccionada se afinó para que fuese pertinente y relevante. Esta información podía ser ahora sometida a la categorización cualitativa.

### 3.5. Análisis de la información

El análisis de información cualitativa, en general, implica el uso de las categorías de codificación que crea el investigador, así como la identificación de segmentos de datos o información a los que se aplicarán los procedimientos analíticos correspondientes. De acuerdo con Maxwell y Chmiel (2014), en ese análisis las similitudes y diferencias generalmente se utilizan para definir categorías y para agrupar y comparar datos por categoría, estrategia de categorización típica en la investigación cualitativa. Estos mismos

autores afirman que una vez se han identificado los segmentos de datos, el investigador puede apoyarse en los memorandos y especialmente en la estrategia de categorización basada en la codificación o en el análisis temático.

Así mismo, en la investigación cualitativa, siguiendo a Lee y Fielding (2004), el análisis de la información se basa en una consideración sistemática y rigurosa de los datos, generalmente texto, para identificar temas y conceptos que contribuyen a la comprensión de la vida social, en donde los temas y conceptos que se identifican son codificados para ser posteriormente comparados y contrastados con cualquier material similar en otras fuentes de información. Así surgen nuevos temas (categorías) que exigen un mayor análisis de los datos previamente codificados. Por tanto, el desafío analítico para el investigador es la identificación de segmentos de texto temáticamente similares entre los datos disponibles.

Según lo afirman James, Milenkiewicz y Bucknam (2008), la práctica de la investigación generalmente se evalúa en términos de los estándares de validez, credibilidad y confiabilidad. En tal sentido, estos autores recomiendan otorgarle solidez teórica y científica a la investigación cualitativa teniendo en cuenta: (i) realizar un seguimiento a todos los incidentes “fuera de lo normal” que se presentan durante la fase de recopilación de información, (ii) los desacuerdos entre la teoría y la evidencia deben ser discutidos a fondo, (iii) ante evidencia discordante se pueden formular nuevas preguntas que permitan corroborar su grado de verosimilitud y se debe documentar la forma en que se manejó esa evidencia discordante, (iv) debe usarse información completa, por ejemplo, transcripciones de entrevistas en lugar de unas simples notas y, (v) la interpretación de los resultados debe ser verificada por otros investigadores y por quienes participaron en la investigación. Para el desarrollo de esta investigación doctoral, y en aras de otorgarle validez y solidez teórica, se han tenido en cuenta las sugerencias señaladas por estos autores.

A continuación, se describe el procedimiento de análisis de la información usado en esta tesis doctoral, el cual comprende la categorización cualitativa, la identificación de características emergentes y el análisis narrativo constructivista.

### 3.5.1. Proceso de categorización cualitativa

La categorización permite clasificar la información recolectada en el trabajo de campo en categorías. Es un procedimiento cualitativo que sirve para analizar cómo las personas diferencian entre cosas, personas, experiencias o ideas y es particularmente útil para comprender cómo esas personas hablan de los demás en su mundo social (Pihlaja, 2017). Una de las estrategias de categorización más utilizada en el análisis de la información cualitativa es la codificación, la cual según Berry y Hughes (2020) se basa en categorizar unidades de texto (oraciones, frases o párrafos) asignando códigos según la naturaleza del fenómeno estudiado o la percepción del investigador. Esta codificación, de acuerdo con estos autores, implica realizar varias lecturas de la información e interpretarla constantemente, lo que puede conducir a que varias unidades de texto puedan ser codificadas en distintas categorías. De esta manera, el proceso de categorización de la información, a través de la codificación, permite encontrar los principales temas relacionados con el fenómeno que se está estudiando.

Las unidades de texto normalmente se categorizan con base en la codificación abierta, la codificación axial y la codificación selectiva. Según Matthew y Price (2010a), la codificación abierta se refiere al proceso interpretativo inicial mediante el cual las unidades de texto sin procesar se analizan y categorizan. Por su parte, la codificación axial, de acuerdo con Simmons (2017), es el análisis cualitativo que relaciona unidades de texto para revelar códigos, categorías y subcategorías, es decir, es una forma de construir vínculos entre las unidades de texto que, además, ha demostrado ser una herramienta confiable y creíble para el análisis cualitativo. Por último, la codificación selectiva es la etapa final del procedimiento de categorización y, de acuerdo con Matthew y Price (2010b), ayuda a establecer conexiones entre la teoría previa y las características emergentes de la investigación, posibilitando una comprensión más amplia de lo estudiado.

En esta tesis doctoral se usará la codificación abierta, axial y selectiva, aunque debe quedar claro que con ello no se está haciendo teoría fundada. En efecto, el método que se sigue para el desarrollo de esta investigación es el estudio de caso único y no teoría fundada. Aunque la codificación abierta, axial y selectiva se asocia generalmente con la teoría fundada, también puede ser usada en otros métodos de investigación cualitativa (Freeman, 2005). En la Tabla 10 se resumen los principales aspectos asociados a los tres tipos de codificación.

Tabla 10. Aspectos principales de la codificación abierta, axial y selectiva

Codificación abierta	Codificación axial	Codificación selectiva
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo de análisis de datos que se construye desde cero.</li> <li>• Posibilita cuestionar, reflexionar y categorizar las acciones, perspectivas y palabras de los individuos.</li> <li>• Primer proceso interpretativo e intuitivo entre el investigador y las unidades de texto.</li> <li>• Los datos sin procesar se desglosan, se separan y se analizan.</li> <li>• Identifica eventos, incidentes, palabras o frases y les asigna etiquetas conceptuales para agruparlas en categorías y subcategorías.</li> <li>• Es la conversación estructurada inicial entre el investigador y los datos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifica relaciones entre códigos abiertos.</li> <li>• Halla fenómenos centrales en las unidades de texto.</li> <li>• Integra categorías y subcategorías previamente identificadas en la codificación abierta.</li> <li>• Establece conexiones entre categorías que revelan temas, nuevas categorías, o nuevas subcategorías.</li> <li>• Se aplica a pasajes o unidades de texto breves.</li> <li>• Verifica repetidamente las relaciones que surgen en el proceso de codificación para garantizar que se puedan hacer afirmaciones creíbles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los conceptos y categorías previamente identificados se desarrollan y refinan aún más para contar una historia más amplia.</li> <li>• Puede llevar al investigador de regreso a los datos sin procesar para una búsqueda final de unidades de texto relacionadas.</li> <li>• Articula la teoría con los datos recopilados para explicar o comprender el fenómeno estudiado.</li> <li>• Proceso deductivo y creativo de descubrimiento y exploración de los datos.</li> <li>• El investigador aplica la teoría de base a las categorías o características centrales halladas y genera teoría a partir de ellas.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia, con base en Matthew y Price (2010a), Matthew y Price (2010b), Simmons (2017).

Para ayudar al análisis de la información obtenida a través de la revisión documental, las entrevistas semiestructuradas y la observación no participante, se usó el *software* Atlas.ti. Así mismo, la codificación abierta se inició con la construcción de una lista de códigos que se definió a priori considerando las categorías teóricas extraídas de la literatura de los SDA.



Durante el proceso de codificación abierta los códigos iniciales contenidos en esa lista no fueron suficientes para codificar todas las unidades de texto que se habían ingresado en el *software*, por lo que fue necesario modificar algunos de ellos para que se ajustaran mejor al contenido de esas unidades, así como crear nuevos códigos, algunos de ellos denominados ‘códigos en vivo’<sup>13</sup>, para codificar otras unidades de texto relevantes. Para asegurarse de que esa modificación y creación de los códigos fue adecuada, la misma se discutió con el asesor de tesis y con docentes con experiencia en investigación cualitativa y expertos en el manejo del *software* Atlas.ti.

Los códigos que se crearon en la codificación abierta estaban asociados a las categorías rasgos distintivos, acoplamientos y mecanismos de acoplamiento, así como a las subcategorías asociadas a estas. Por ejemplo, si alguna unidad de texto hacía referencia a los lineamientos del gobierno nacional, esa unidad se codificaba como asociada al mecanismo de acoplamiento regulativo. Si en otra unidad de texto se hablaba de la cohesión de alguna de las unidades organizacionales de la CAR, entonces esa unidad de texto se codificaba asociándola a los rasgos distintivos idiosincráticos. Este procedimiento dio lugar a que varias unidades de texto tuvieran asociado un único código (lo cual fue lo menos común), pero así mismo se tuvo un gran número de unidades de texto que tenían asociados múltiples códigos. Así mismo, para garantizar que la codificación abierta fuera correcta, se revisaron nuevamente todas las unidades de texto que habían sido codificadas, y en algunas de ellas se eliminaron códigos que definitivamente no las representaban, mientras que en otras se hizo evidente la necesidad de asociar uno o dos códigos adicionales.

En la etapa de codificación axial se tuvieron en cuenta todos los códigos creados en la codificación abierta. Siguiendo el procedimiento correspondiente, se empezaron a establecer relaciones o asociaciones entre esos códigos. Este procedimiento ayudó a ordenar y a estructurar toda la información de manera más clara. Sin embargo, empezaron a presentarse casos en que algunos códigos parecían redundantes o significaban lo mismo, y en otros casos, un código parecía estar contenido o ser parte de otro. En estas situaciones resultó muy útil la función del *software* Atlas.ti denominada ‘fusionar códigos’. Después de esta etapa de depuración y refinación de códigos, se pasó a la parte más importante de la codificación axial, que consistió en encontrar los ejes o categorías axiales.

Para ello fue necesario, de acuerdo con la sugerencia del asesor de tesis, tomar distancia de los datos, es decir, enfocarse en otras tareas asociadas a la tesis doctoral y dejar ‘reposar’ un poco toda esa información que se empezaba a encontrar en el procedimiento de codificación, de esta manera al volver a enfrentarse a las unidades de texto codificadas se podrían descubrir algunas asociaciones o relaciones entre códigos que antes no habían podido ser identificadas.

---

<sup>13</sup> En el entorno Atlas.ti un código en vivo es aquel que se crea tomando como referencia las expresiones o las palabras que son dichas por los mismos participantes de la investigación o que son extraídas de algún documento analizado y, por lo tanto, no se trata de un código teórico, ni de uno creado por el investigador (Arango-Giraldo y Castaño-Ramírez, 2021, p.10).

Pasado un tiempo prudente se retomó la actividad de codificación axial y se identificaron asociaciones entre códigos que no habían sido descubiertas previamente, pero, además, se encontró que seguían existiendo códigos redundantes. Esto obligó a revisar nuevamente todos los códigos asignados a las unidades de texto para fusionar varios de ellos. Aunque este fue un proceso dispendioso, el cual implicó varias semanas de trabajo, finalmente se tenían identificadas las categorías centrales o axiales que estaban asociadas con las categorías teóricas de la tesis (rasgos distintivos, acoplamientos y mecanismos de acoplamiento).

La etapa final del proceso de categorización, es decir, la codificación selectiva, también requirió bastante tiempo porque el reto de esta codificación consistía en identificar las categorías centrales que ayudaran a explicar el complejo sistema de acoplamientos y contradicciones en la organización semiautónoma. En este caso, con base en la literatura de los SDA y en las categorías teóricas, se debían determinar cuáles eran esas categorías claves que las unidades de texto revelaban. Determinar esas categorías centrales implicó varios encuentros con el asesor de tesis para que, con su interlocución, se pudiera finalizar la codificación selectiva de la manera adecuada.

### 3.5.2. Identificación de características emergentes

La categorización de la información, basada en la codificación abierta, axial y selectiva, debe conducir a la emergencia de características que ayuden a comprender el fenómeno estudiado, en este caso, el complejo sistema de acoplamientos y contradicciones en una organización semiautónoma. Nuevas características emergen de los datos cuando el investigador codifica cada unidad de texto con tantos códigos como sea posible. Así mismo, el surgimiento de nuevas características se debe acompañar del método comparativo constante, es decir, comparar constantemente las unidades de texto ya codificadas entre sí y con unidades de texto aún no codificadas (Kelle, 2019).

De acuerdo con Samaras (2011), el método comparativo constante sigue un enfoque inductivo en el análisis de datos, es decir, implica estar constantemente comparando códigos iniciales a medida que surgen nuevos códigos para desarrollar y saturar las características que surgen, denominadas características emergentes, en donde la decisión del investigador de dejar de codificar se basa en llevar las características emergentes hasta el punto de saturación teórica, reconociendo que una característica alcanza ese punto de saturación cuando no se puede asociar a ella nueva información o la información que se le puede asociar es redundante.

Debido a que los participantes en una investigación cualitativa a menudo revelan diferentes valores, entendimientos y percepciones, el método comparativo constante proporciona una base para organizar, comparar y comprender sistemáticamente las similitudes y diferencias entre esas percepciones, para lo cual se usan unidades de texto tomadas de transcripciones de entrevistas, de la observación o de la revisión documental que se analizan y dividen en códigos basados en temas, para llegar finalmente a unas características emergentes (Freeman, 2005). Esas características luego se ordenan para reflejar una comprensión analítica de las unidades de texto codificadas. La característica

esencial de este método es que cada unidad de texto se analiza y se compara sistemáticamente con las unidades de texto recopiladas y analizadas previamente.

### 3.5.3. Análisis narrativo constructivista

La categorización y la identificación de características emergentes, explicadas previamente, ayudan a establecer, a priori, el vínculo entre lo que el caso revela y lo que la perspectiva de los SDA ha dicho sobre las interrelaciones y acoplamientos. Pero, para aproximarse al significado de las unidades de texto mediante un análisis que otorgue mayor importancia al sentido que crean los miembros en la organización, se debe acudir a un análisis narrativo, preferiblemente con enfoque constructivista, dado que este tipo de análisis otorga importancia al significado construido en relación con los otros. Es decir, en el análisis narrativo constructivista interesan particularmente los contextos producidos por las narrativas, las cuales son fenómenos construidos socialmente (Esin, Fathi y Squire, 2014).

El análisis narrativo se centra en el significado que los individuos atribuyen a una experiencia a través de la narración. De acuerdo con Tomaszewski, Zarestky y Gonzalez (2020), este tipo de análisis expone la relación entre las palabras dentro de una o varias unidades de texto, así como la relación entre el texto y la realidad social. Así mismo, estos autores indican que, al realizar un análisis narrativo, dado el objetivo de comprender el significado a través de la narración, la principal forma de recolección de datos es la entrevista, en donde los investigadores toman notas de campo sobre la entrevista para incluir detalles relevantes para la transcripción.

Por otra parte, el análisis narrativo tiende a centrarse en los significados autogenerados por los participantes de la investigación (Esin et al. (2014). Por esta razón los investigadores tienen la posibilidad de realizar análisis narrativo en cualquier tipo de investigación cualitativa. Así, considerando el objetivo de investigación de esta tesis doctoral, la posibilidad de realizar un análisis narrativo constructivista con base en la información recopilada en el trabajo de campo es viable, pertinente y relevante, dado que se ajusta al enfoque constructivista adoptado para el desarrollo de la investigación.

Este análisis, siguiendo a Esin et al. (2014), les permite a los investigadores comprender las complejidades de las relaciones personales y sociales y, además, les proporciona herramientas útiles para comprender la diversidad propia de cada narrativa, en lugar de tratar esas narrativas simplemente como entidades coherentes, naturales y unificadas. Así mismo, estos autores indican que el análisis narrativo constructivista presta atención a las contradicciones del significado (lo cual se relaciona con la perspectiva de los SDA) y a la constitución mutua de significados entre los individuos, el investigador y el contexto de investigación.

Por otra parte, el análisis narrativo en general, y el análisis narrativo constructivista en particular, se ubican dentro del espectro del análisis del discurso, es decir, constituyen una forma de análisis del discurso. En efecto, para Rosenfeld (2010, p.643) “el análisis narrativo es una forma de análisis del discurso diseñada para comprender el contenido y la estructura de las narraciones que contamos, utilizando la narración misma como unidad de análisis”.

Así mismo, Dewey, Wesely, Epler, Connolly, Zare y Bratton (2018, p.89) afirman que “el análisis narrativo es una forma de análisis del discurso que implica un enfoque analítico consciente en los aspectos centrales de una narración sin perder su contexto más amplio”.

En línea con lo anterior, para Nikander (2012) el análisis del discurso se basa en la epistemología constructivista social. Además, se interesa en el estudio sistemático de los elementos recurrentes de la creación de significado discursivo, en el análisis de la información tomada de entornos cotidianos y en el uso de múltiples técnicas de generación de información como, por ejemplo, las entrevistas, los grupos focales, los documentos, las conversaciones telefónicas, los diarios, los artículos periodísticos, las reuniones políticas, los discursos, las entrevistas de televisión y las charlas en la radio.

Según Mavuso y Macleod (2021), el análisis narrativo constructivista: (i) posibilita analizar en las conversaciones con los entrevistados su comprensión, experiencias y prácticas organizacionales, (ii) ayuda a comprender el contexto que moldea esa comprensión, esas experiencias y esas prácticas, (iii) se apoya en la premisa de que las narrativas son construidas conjuntamente por los individuos, en donde esas narrativas son diálogos entre los individuos y sus mundos sociales, (iv) identifica recursos discursivos, como por ejemplo, las ideas, las imágenes, las asociaciones y las metáforas que los individuos extraen de sus contextos sociales y culturales más amplios.

Así mismo, Esin et al. (2014) destacan características adicionales del análisis narrativo constructivista: (i) toma en cuenta las narrativas de diferentes tipos, como las conscientes y las inconscientes, (ii) considera las relaciones de poder que aparecen dentro de esas narrativas, (iii) enfatiza que los elementos de las narrativas están en constante cambio y, por tanto, no son productos terminados y, (iv) considera que los significados de las narraciones se construyen en relación con el momento, con el lugar y con el contexto social en el que se cuenta la narración.

Considerando lo expuesto, ¿cómo puede el investigador realizar un análisis narrativo constructivista? Al respecto, es importante tener presente que

... no existe una forma única de implementarlo. Muchos investigadores combinan diferentes enfoques narrativos-analíticos, por ejemplo, adoptando un enfoque constructivista pero también observando narrativas temáticas particulares; o combinan diferentes enfoques cualitativos, por ejemplo, siguiendo el análisis de contenido con el análisis narrativo [...]. El objetivo es, por lo tanto, una comprensión lo más completa posible de los elementos que constituyen las narraciones [...] (Esin et al., 2014, p.207).

Esin et al. (2014) sugieren cuatro pasos para realizar un análisis narrativo constructivista, los cuales serán considerados para el análisis de la información en esta tesis doctoral: (i) el investigador debe aclarar cómo seleccionará las narrativas que analizará, (ii) una vez seleccionadas las narrativas, debe seleccionar segmentos narrativos (unidades de texto) más pequeños y enfocarse en esos segmentos como unidades de análisis, (iii) posteriormente debe observar en cada unidad de texto los elementos que son de interés según el fenómeno estudiado, como por ejemplo, el lenguaje, la sociabilidad, las relaciones de poder o la

comunicación y, finalmente, (iv) debe determinar cómo el contexto sociocultural o histórico se relaciona con las narrativas analizadas.

### 3.6. Consideraciones éticas

El desarrollo de esta investigación doctoral tuvo en cuenta el factor ético, el cual es de máxima relevancia especialmente cuando se realizan estudios con seres humanos, dado que esa participación da lugar a una intersubjetividad porque entran en interacción quienes participan en la investigación y quien desarrolla la investigación. En efecto, de acuerdo con Galeano (2021, p.53), por una parte, “el carácter intersubjetivo de la investigación social cualitativa implica asumir y respetar el contexto cultural donde se realiza el proceso investigativo” y por otro, en la investigación cualitativa “la relación entre sujetos de investigación (quien investiga y quienes participan) es un vehículo para mantener y cualificar los principios éticos generales y para hacer de la ética un modo de vida”.

Se diseñó un consentimiento informado que se socializó con cada uno de los miembros de la CAR que accedieron voluntariamente a participar en la investigación para que lo leyeran y después lo firmaran, garantizándoles siempre la confidencialidad de la información que ellos suministrarían durante el desarrollo de las entrevistas.

Así mismo, a cada uno de los entrevistados se le explicó la razón por la cual se estaba realizando este estudio en la CAR y se les indicó por qué ellos habían sido invitados a participar en la investigación de manera voluntaria. Es de resaltar que ninguno de los entrevistados manifestó algún tipo de objeción para participar. De esta manera, cada persona invitada a participar en las entrevistas accedió teniendo pleno conocimiento del objetivo de la investigación y bajo garantía de que su nombre y datos personales permanecerían bajo anonimato. Adicionalmente, se le indicó a cada uno de los entrevistados que, si lo llegara a considerar necesario, se podría agendar un segundo encuentro en dónde se realizarán preguntas más específicas, o si lo preferían, la información adicional que quisieran suministrar podría ser compartida vía correo electrónico o a través de llamada telefónica.

Otro de los aspectos éticos que fueron considerados para el desarrollo de esta investigación doctoral fue la manifestación por parte del investigador (a cada uno de los entrevistados) de que eventualmente el informe de resultados sería socializado con algunos de ellos para que pudieran sugerir ajustes y modificaciones. Además, los entrevistados fueron también informados de que la entrevista sería grabada en su totalidad para poder transcribir posteriormente la información suministrada por ellos en un editor de texto. Por otra parte, cada participante declaró que su colaboración en la investigación era libre, consciente y voluntaria, y fue informado de que tenía derecho a suspender su participación en cualquier momento de la entrevista. Además, se dejó en claro que la participación en la investigación no implicaba beneficio económico alguno.

Todos estos aspectos mencionados con respecto a lo ético en el transcurso de esta investigación doctoral dan cuenta de que el investigador tuvo presente la empatía, tan necesaria para generar en los participantes de la investigación el genuino deseo de suministrar información veraz y pertinente para la investigación. Más que considerar una lista de criterios

éticos usados de forma estándar en toda investigación cualitativa, lo ético se traduce precisamente en empatizar con los entrevistados, en ser capaz de ponerse en su lugar para anticipar las situaciones que probablemente los haga sentirse incómodos y en buscar los medios para evitar que así sea. Bien lo señala Galeano:

Más que fijar pautas generales presentes en los variados códigos de ética, se trata de pensar en la racionalidad de la acción, explicitar la intencionalidad, fijar límites, construir consensos válidos para condiciones, actores y momentos específicos; adoptar criterios, asumir responsabilidades, reflexionar sobre las situaciones y dilemas que la realización ética plantea en cada momento referente al trabajo investigativo (2021, p.55).

Como garantía de la confidencialidad y privacidad con que sería tratada la información revelada por cada uno de los participantes en la investigación, se les indicó que su nombre no aparecería en la publicación de los hallazgos. Así mismo, se les confirmó que la información sería confidencial y que ninguna persona o institución podría acceder a ella sin su consentimiento. Una vez conocidas todas estas consideraciones éticas, cada uno de los miembros de la CAR invitados a participar en las entrevistas semiestructuradas firmó de manera voluntaria el consentimiento informado, en el que reposan las observaciones que se han indicado previamente.

## **CAPÍTULO 4. Resultados**

En esta tesis doctoral se considera conveniente hacer una separación entre los resultados de la investigación y su correspondiente análisis en aras de facilitar la lectura y de otorgarle coherencia estructural al presente manuscrito. Por lo tanto, en la presentación de los resultados no se toma ninguna postura, ni se hace interpretación alguna sobre ellos, simplemente éstos son informados por considerarse relevantes para el objetivo de la investigación doctoral. Según Choi y Pak (2022) los resultados de la investigación deben presentarse en una secuencia ordenada (en un orden cronológico, lógico o de mayor a menor importancia) que cuente una historia coherente, se pueden usar ayudas visuales como tablas y figuras, no es necesario incluir todos los resultados obtenidos en el estudio (solo aquellos que son relevantes para los objetivos de la investigación) y, si se va a presentar mucho material, los subtítulos son útiles.

Teniendo en cuenta las sugerencias de Choi y Pak (2022), a continuación, se presentan los resultados de esta investigación siguiendo un orden secuencial, en el que primero se describe a la organización semiautónoma unidad de análisis y, luego, se presentan los resultados de la investigación siguiendo el esquema teórico-metodológico elaborado para esta investigación y las categorías conceptuales rasgos distintivos, acoplamiento y mecanismos de acoplamiento.

### **4.1. La organización semiautónoma unidad de análisis**

En este apartado se presentan los elementos más relevantes asociados al entorno de la organización semiautónoma, a su origen y a su caracterización organizacional. En relación con el entorno, se discutirán los principales relacionamientos que tiene la CAR con algunos actores de su jurisdicción, así como algunas de las dificultades asociadas al ejercicio de su

autoridad ambiental. Con respecto a su origen, se destacará el proceso de creación social-comunitario de esta organización y su importancia para el desarrollo económico del oriente antioqueño. Finalmente, en cuanto a su caracterización, se resaltará el tipo de organización que es, así como las principales características de su estructura organizacional.

#### 4.1.1. Entorno de la organización semiautónoma

En este apartado se presentan los principales resultados asociados al entorno de la organización semiautónoma. Algunos de los aspectos claves de ese entorno, que serán discutidos a continuación, son la importancia económica, industrial y demográfica de la región del oriente antioqueño para el departamento de Antioquia, la estrecha relación entre la CAR y las comunidades de su entorno, algunas de las dificultades a las que se ha enfrentado la CAR en el ejercicio de su autoridad ambiental, el reconocimiento destacado que tuvo la CAR en la época de la violencia del siglo pasado, así como la relación necesaria entre la CAR y las entidades territoriales (municipios) y el Ministerio del Medio Ambiente para el adecuado cumplimiento de su misión organizacional.

El oriente antioqueño está dividido en cuatro zonas no homogéneas: páramos, bosques, altiplano (Valle de San Nicolás) y embalses. En términos de su división político-administrativa, se compone de 23 municipios. El oriente representa un papel determinante en el desarrollo departamental y nacional, lo que lo ha posicionado como una zona geoestratégica, nodo del sistema eléctrico y energético del suroccidente colombiano, con seis embalses y cinco centrales hidroeléctricas que generan el 29% de la energía nacional y el 73% del total departamental. Así mismo, el oriente antioqueño también es nodo del sistema vial nacional, articulando la capital del país con la costa atlántica y pacífica, el oriente y el occidente del país y comunicando dos de los grandes centros urbanos: Bogotá y Medellín.

El proceso de industrialización en el oriente antioqueño ha estado sujeto al rápido desarrollo de infraestructura de servicios, así, por ejemplo, cuenta con el aeropuerto internacional José María Córdoba, la Zona Franca y la más alta tasa de densidad vial de Antioquia (Cámara de Comercio del Oriente Antioqueño, 2022). Así mismo, esta región cuenta con 595.030 habitantes, de los cuales el 58,72% (349.425) corresponde a población urbana y el 41,28% (245.605) a población rural, según datos del Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE) del 2018.

Según la distribución de la población en las cuatro zonas, el Valle de San Nicolás concentra la mayoría con un 70,32% (418.402 habitantes), presentando los mayores niveles de urbanización, y también aporta el 8,53% al PIB departamental, teniendo la mayor dinámica empresarial y económica después del área metropolitana del Valle de Aburrá. Cerca del 76% del valor agregado del oriente antioqueño se concentra en el Valle de San Nicolás, en el corredor industrial de los municipios de El Retiro, El Santuario, Guarne, La Ceja, Marinilla, y Rionegro (Pineda y Pimienta, 2021).

Por otra parte, las organizaciones campesinas y comunitarias y las juntas de acción comunal asumen el oriente antioqueño como su territorio. Así, por ejemplo, los pobladores que participan en los festivales del agua lo conciben como fuente de vida y por ello sus luchas se han orientado principalmente contra proyectos extractivos. Estas territorialidades

campesinas, con la diversidad que implica un espacio geográfico tan amplio, condensan una lucha por la autodeterminación, por el desarrollo de proyectos propios y por conseguir de la tierra lo necesario para vivir (Pineda y Valencia-Castro, 2022).

De acuerdo con Pineda y Pimienta (2021), el proceso de transformación del oriente antioqueño tuvo como detonante el movimiento industrial de la década del 70 del siglo XX, el cual fue forjando un proyecto de competitividad-desarrollista que se mantiene actualmente. La presencia de grandes proyectos que estaban reconfigurando la región desataron, entre los años 70s y 90s del siglo pasado, una serie de expresiones cívico-comunitarias que se organizaron argumentando que estos no estaban pensados para dar respuesta a las necesidades de las comunidades. Estos movimientos comunitarios asumieron entonces la defensa de intereses colectivos, configurando apuestas propias para forjar un territorio que pasara de lo veredal-municipal a lo regional. Su lucha ha tenido como eje la permanencia en ese lugar, para definir las apuestas de desarrollo propias que cobijen al conjunto de los 23 municipios (Pineda y Valencia-Castro, 2022).

Así mismo, el altiplano (Valle de San Nicolás) ha tenido una funcionalidad ligada a la expansión del proyecto industrial, destacándose así la creación de la autopista Medellín-Bogotá, inaugurada en 1980 y cuya construcción se empezó a pensar en 1959; el aeropuerto José María Córdoba, que inició su construcción en 1978 y finalizó en 1987; la Zona Franca de Rionegro, proyectada para su construcción a finales de los 80, inaugurada en 1993 y que inició operaciones en 1995; y el túnel de Oriente, que fue planeado en paralelo con la autopista en los años 60 y que inició operaciones en el año 2019 (Pineda y Pimienta, 2021).

La zona del altiplano está conformada por nueve municipios<sup>14</sup> y en ella hacen presencia organizaciones del sector empresarial, del sector servicios educativos y del sector servicios de salud, lo que la convierte en la zona de mayor desarrollo e influencia del oriente antioqueño (Vega-Monsalve y Ruiz-Restrepo, 2018). La llegada de la industria al oriente ha impulsado el tránsito de un paisaje rural a uno suburbano, así como la pérdida de la vocación tradicional campesina y un notable aumento poblacional (Pineda y Pimienta, 2021).

Adicionalmente, el oriente antioqueño cuenta con 15.497 empresas. El 42% pertenecen al sector comercio, seguido de un 16% de empresas de alojamiento y servicios de comida, un 11% de industria manufacturera, 5% de construcción y 4% de transporte y almacenamiento (Vega-Monsalve y Ruiz-Restrepo, 2018). El sector extractivo también es importante. En efecto, en el año 2008 el oriente antioqueño fue declarado distrito minero por el Ministerio de Minas, lo que tiene implicaciones para el uso del suelo y para la entrada de transnacionales que buscan disputarse el territorio, hecho que ha impulsado la expansión de la desagrarización (Cogollo-Ospina y Durán-Palacio, 2021). Así mismo, los sectores económicos que más generan empleo son la agricultura y el comercio (Vega-Monsalve y Ruiz-Restrepo, 2018).

---

<sup>14</sup> Los municipios son: Rionegro, Marinilla, El Carmen de Vival, El Retiro, El Santuario, Guarne, La Ceja, La Unión y San Vicente.



El oriente antioqueño se ha planteado para el año 2050 ser una región reconocida por la generación de iniciativas sostenibles y competitivas que fortalezcan las dinámicas de desarrollo en el territorio. En la actualidad es una de las regiones del departamento con mayor importancia económica, dado que aporta el 8,85% al PIB departamental. Según sus cuatro zonas, el altiplano aporta el 71,01% del PIB de toda la región, seguido por la zona de embalses que aporta el 15,39%, páramo aporta el 10,80% y bosques el 2,79% (Cámara de Comercio del Oriente Antioqueño, 2022).

Sin embargo, a pesar de la notable dinámica industrial y económica de la región evidenciada en los párrafos previos, y del importante papel que la organización tiene en materia de protección de los recursos naturales, desde la CAR se reconoce que a veces se presentan dificultades para ejercer eficientemente su autoridad ambiental en el entorno. Por ejemplo, si se comete una infracción ambiental, existe entonces un infractor, y a ese infractor la CAR lo debe localizar para imponerle la respectiva sanción. No obstante, en ocasiones es difícil demostrar la culpabilidad de un infractor porque ellos también tienen recursos jurídicos para defenderse, lo que complejiza la imposición de multas por infracciones ambientales por parte de la CAR.

De igual manera, dada la preocupación a nivel nacional por el cuidado del medio ambiente, en la CAR se han hecho ajustes específicos a su estructura organizacional para que ésta se adecúe de mejor manera a las necesidades de las comunidades asentadas en su entorno. Así, por ejemplo, el último ajuste de recomposición de la estructura organizacional fue en el año 2012, y ese ajuste se basó en dos criterios. El primero de ellos fue el poder responder al reclamo por parte del gobierno nacional de fortalecer la autoridad ambiental en la jurisdicción, y el segundo fue el de consolidar una estructura que respondiera a las necesidades asociadas al cambio climático y a las posibilidades de tener un verdadero desarrollo sostenible en la jurisdicción que tenga en cuenta lo que desde el gobierno nacional se ha llamado Crecimiento Verde.

La dinámica económica e industrial del oriente antioqueño, y el consecuente crecimiento demográfico, particularmente de la zona del altiplano, le exige cada vez más a la CAR fortalecer su capacidad de atención y respuesta ante las crecientes demandas del entorno:

Pues ya todo mundo se quiere venir para acá. En el Valle de Aburrá ya en Itagüí sacaron las empresas y todas se quieren venir para acá, entonces hay mucha demanda del servicio acá en la jurisdicción, sobre todo por lo de autoridad ambiental, y también hay demanda por proyectos. Entonces con lo que hacemos los funcionarios que estamos nunca se va a satisfacer esa demanda. Puede haber una reestructuración e incrementar la planta del personal, pero no creo que sea suficiente y no sé si financieramente eso da (Entry\_#22).

Esta dinámica expansiva, tanto poblacional como industrial, que se vive en el oriente antioqueño exige un cuidadoso y planificado ordenamiento del entorno por parte de la CAR, de tal manera que le permita cumplir con su misión organizacional. Ese ordenamiento territorial está cimentado en los determinantes ambientales que expide la CAR y que deben ser cumplidos por todos los municipios de la jurisdicción. Esto implica, por ejemplo, que los

municipios deben respetar las áreas que se han declarado como ‘protegidas’, de tal manera que, si sobre un área protegida se establecen límites frente a los usos del suelo, los municipios no pueden ir en contra de lo que establece ese determinante ambiental. Esto implica, por lo tanto, un proceso de concertación entre la CAR y los municipios para que ellos incorporen la normatividad ambiental que les dicta la CAR en su respectivo plan de ordenamiento territorial (POT).

Los municipios se constituyen así en aliados estratégicos para el logro de la misión organizacional de la CAR. Sin embargo, la alineación entre ambos actores en aras de coordinarse para implementar eficientemente la política ambiental en el territorio no es fácil. Por ejemplo, la CAR debe trabajar juntamente con los municipios y con las empresas de servicios públicos de cada municipio para definir el respectivo POT. Esto implica que cada cuatro años (cuando termina el periodo del alcalde y del gerente de la empresa de servicios públicos) la CAR debe sentarse a discutir el POT con un nuevo alcalde y con un nuevo gerente, pero, además, se deben socializar muchas de esas discusiones con los nuevos funcionarios que entran a formar parte de la planta de personal de cada municipio. Esta situación termina siendo muy desgastante para la CAR, pero es necesaria porque la mayoría de los convenios que se formalizan se discuten con los alcaldes y con los gerentes de las empresas de servicios públicos. De esta manera, cada cuatro años la CAR se enfrenta a la misma situación: un volver a empezar de nuevo.

En efecto, la coordinación con las alcaldías municipales es un proceso que inicia cada cuatro años dada la no posibilidad de reelección de un mismo alcalde para el siguiente periodo de gobierno. Desde la perspectiva de los alcaldes, ese ajuste entre la CAR y las alcaldías es de gran importancia para el despliegue de sus planes de desarrollo municipales:

Cuando un municipio consolida el plan de desarrollo hay apuestas en materia ambiental, en materia de saneamiento básico, todo lo que tiene que ver con la agricultura sostenible, con el manejo de los residuos sólidos, el tema del relleno sanitario, etc. Para el caso de nuestro municipio ha sido fundamental todo el apoyo de la corporación autónoma. Es decir, como alcalde, uno en la CAR encuentra que su plan de desarrollo y los proyectos que están establecidos se tejen o existe una fórmula de vinculación mancomunada que le permite a la corporación subsidiar algunos proyectos para que uno como alcalde pueda materializarlos dentro de su plan de desarrollo municipal (Entrv\_#33).

La CAR, en general, tiene una buena aceptación por parte de los alcaldes de su jurisdicción. De igual manera, como autoridad ambiental, la CAR goza de un positivo reconocimiento por parte de las comunidades asentadas en su entorno. La CAR es una entidad querida por la gente del territorio, de los municipios y de las veredas. Sin embargo, algunas comunidades específicas de la jurisdicción no valoran tan positivamente a la CAR porque se han visto afectadas por algunos impactos ambientales de empresas a las que la CAR les ha concedido licencia ambiental para operar. Cuando se consultó en la CAR sobre este particular, el argumento que se dio es que, como autoridad ambiental, la CAR tiene capacidad para hacer cumplir la norma, pero no para legislar (crear o modificar la norma). Es decir, cuando la CAR concede una licencia ambiental para una empresa o un proyecto, lo hace ajustada a la norma, actúa en derecho. Si ante el accionar de la CAR algunas comunidades del entorno se sienten

inconformes, entonces lo que debe proceder es que eleven su reclamo ante la rama legislativa, es decir, el Congreso de la República. Este tipo de tensiones entre la CAR y algunas comunidades siempre han existido, pero en la generalidad, la CAR tiene buen reconocimiento y es aceptada por la mayoría de los actores de su entorno.

Esas comunidades con las que se ha generado esa tensión son aquellas que particularmente se han opuesto a la generación de energía eléctrica a través de las pequeñas centrales hidroeléctricas (PCH). Efectivamente, esas comunidades hacen oposición a la CAR dada la competencia que ésta tiene para otorgar licencias ambientales para los proyectos de generación de energía eléctrica. Sin embargo, no todas las licencias que se solicitan ante la CAR son otorgadas. Es de resaltar que esas comunidades son representadas por grupos medioambientalistas que se oponen a los proyectos de PCH. En todo caso, desde la CAR se han establecidos canales directos de comunicación con esos detractores a través de los cuales se les ha solicitado que propongan alternativas a las PCH. Por ejemplo, en algún momento se pensó en la opción de paneles solares o en la energía eólica, pero en la jurisdicción no se cuenta con la tecnología requerida para ello, además de que hay algunos aspectos económicos asociados que por ahora hacen inviables ese tipo de proyectos.

Así mismo, el buen reconocimiento que en general tiene la CAR en su entorno se demuestra con lo que sucedía en el periodo de la violencia, el cual azotó fuertemente al oriente antioqueño en las décadas de los 80s y 90s del siglo pasado. Durante esa época tan difícil para esta región del departamento de Antioquia la CAR estuvo bien posicionada ante las comunidades. En efecto, la CAR llegaba a la mayoría de ellas, a pesar de los riesgos y peligros que ello implicaba. De hecho, la CAR era reconocida por todos los actores armados enfrentados, lo que hacía que fuese la única entidad del Estado que podía entrar a esas zonas de conflicto a cumplir su misión como autoridad ambiental.

En la época de la violencia el campesino veía a la CAR y se alegraba. Hubo un conflicto armado en el oriente antioqueño, donde la institucionalidad no llegaba. Curiosamente la CAR sí llegaba, y tener un carné de la CAR era un respeto. La CAR hizo institucionalidad (Entrv\_#17). Los grupos armados... Autodefensas, Farc, todos los colores, a la única entidad pública que le permitían moverse por el territorio era a la CAR. Ni EPM ni ISAGEN, nadie, sólo los funcionarios de la CAR. Eso no es gratuito, eso es un tema de respeto institucional, pero también de validación comunitaria (Entrv\_#24).

En relación con el entorno de la CAR también es necesario considerar a otro actor importante, el Ministerio del Medio Ambiente, dado que el ejercicio de autoridad ambiental que ejerce la organización semiautónoma está relacionado con ese ente del gobierno central. Con respecto a la relación entre la CAR y el ministerio, un asunto de notoria importancia es el carácter centralizado de algunas de las decisiones de este último. Es decir, el gobierno central está en Bogotá, el ministro del medio ambiente también está en Bogotá y su equipo de trabajo igualmente está concentrado en Bogotá. Esto implica que el Ministerio del Medio Ambiente trabaja en un ámbito territorial diferente al de la CAR. Es decir, el ministerio puede dar los lineamientos, las directrices, pero a veces es mínima la conexión con los distintos territorios, dado que cada territorio tiene necesidades diferentes. Esa conexión mínima implica que aunque desde el ministerio se puedan decretar lineamientos y directrices para ser cumplidas

a nivel nacional, las Corporaciones Autónomas Regionales aunque intenten cumplirlas pueden verse restringidas al no contar con los instrumentos requeridos para ello.

Hay veces quisiéramos hacer cosas y quisiéramos que pudieran implementar cosas que hacemos aquí, pero por esa rigidez administrativa o por muchas veces esa rigidez mental que manejan desde Bogotá, no. Desafortunadamente... mire, el Ministerio del Medio Ambiente ha tenido cuatro ministros en los últimos tres años, ¿y entonces?... son distantes de las corporaciones, las normas... entonces es muy difícil (Entrv\_#24). La CAR y el Ministerio del Medio Ambiente tienen un matrimonio por conveniencia. Ahí hay una distancia, hay poco más. Los aportes que está haciendo el ministerio a los procesos de conservación y protección de los recursos naturales en el país están colgados, no hay plata, no hay recursos, no hay direccionamiento... están locos. Las corporaciones si están haciendo la tarea. Que algunas de ellas tengan dificultades financieras o politizadas o corruptas es otra cosa, pero hasta están haciendo la tarea. El que no está haciendo la tarea es el ministerio o está pensando en otro país que no es el que nosotros tenemos. Se acerca muy poco a las corporaciones (Entrv\_#19).

De igual manera, en relación con el entorno organizacional de la CAR, el sector empresarial es otro actor importante, dado que es uno de los componentes fundamentales para el desarrollo económico e industrial del oriente antioqueño. El sector empresarial de esta región es diverso y en él se han fortalecido distintas industrias, entre las que se destaca la de los medianos productores de variedades típicas de la región tales como el cacao, el café y el aguacate. Además, la CAR hace seguimiento y evalúa la información que entregan los empresarios en el transcurso del año para el otorgamiento e inspección de licencias ambientales, entre las que se destacan, por ejemplo, las de proyectos de vías, de minas, de PCH, de líneas de transmisión, de zocriaderos, de rellenos sanitarios y las de proyectos de residuos peligrosos, de floricultura, de apicultura y de porcicultura, por mencionar algunos.

En general, los empresarios reconocen la importancia que tiene la CAR para el adecuado desempeño industrial del oriente antioqueño. La CAR es una corporación que se encarga de vigilar y de controlar a las empresas, al tiempo que ayuda y permite que estas configuren proyectos importantes para el cuidado del medio ambiente. Así, por ejemplo, la CAR ayuda a las empresas a gestionar proyectos asociados con los vertimientos y con la correcta disposición de sus residuos tóxicos y peligrosos. Así mismo, la CAR les indica a las empresas cómo hacer las cosas y les explica incluso la norma ambiental que deben cumplir, aunque también les hace llamados de atención cuando incumplen la normativa ambiental. Es de resaltar, igualmente, que la CAR ha logrado constituir alianzas importantes en materia ambiental con muchas empresas de su jurisdicción, que se han materializado en destacadas iniciativas como la Mesa de Vertimiento Textil, el Acuerdo de Crecimiento Verde o los programas de reforestación.

A modo de síntesis, la CAR es un importante nodo del sistema vial colombiano dado que comunica a distintas regiones del país, es caracterizada por haber implementado desde la década de los 70s del siglo pasado un notable programa de competitividad-desarrollista que sigue vigente, cuenta con importantes obras de infraestructura como autopistas, túneles y un aeropuerto internacional y, tiene un tejido empresarial diverso y creciente en el que se destacan los sectores del comercio, de la agricultura, de las manufacturas, de la construcción, del transporte y del almacenamiento. Por otra parte, es una organización que ha

experimentado algunas dificultades para ejercer su autoridad ambiental debido a tensiones con algunos grupos ambientalistas que se oponen al otorgamiento de licencias para proyectos de PCH. Adicionalmente, debe coordinar el cumplimiento de su misión organizacional con los municipios de su jurisdicción, con el Ministerio del Medio Ambiente y con el sector empresarial, lo que le supone un reto mayor en cuanto al fortalecimiento de su capacidad de atención y respuesta ante las crecientes demandas del entorno.

#### 4.1.2. Origen de la organización semiautónoma

En la década del 60 del siglo XX, el departamento de Antioquia vivía una época de transformaciones y de una turbulencia social y económica que impulsó los deseos de las clases dirigentes antioqueñas de consolidar en el oriente del departamento megaproyectos de vanguardia. La construcción de un nuevo aeropuerto con mayor capacidad y con expectativas internacionales se estaba gestando en las inmediaciones del municipio de Rionegro. Igualmente, se desarrollaba la construcción de una importante autopista que conectaría a los dos grandes centros industriales, comerciales y políticos del país, Bogotá y Medellín. Así mismo, con la necesidad de obtener mayor potencial y mejorar la distribución de la energía eléctrica del país, se llevaría a cabo la construcción de un embalse en los municipios de El Peñol, Guatapé, San Rafael y San Carlos. De esta manera, el aeropuerto José María Córdova, la Autopista Medellín-Bogotá y el embalse representarían alternativas viables de desarrollo y competitividad para el oriente antioqueño, aunque también ocasionarían impactos ambientales, socio económicos y culturales en la población (Página web de la CAR, 2022).

El desarrollo hidroeléctrico de la región del oriente antioqueño dio paso a una cantidad de proyectos complementarios a esas grandes obras de infraestructura que se construían, lo que condujo a la necesidad de construir más carreteras, más centros de salud y más instituciones de educación. Al mismo tiempo, a partir de la decisión en 1960 de inundar el municipio de El Peñol para la construcción del nuevo embalse, se generó un movimiento social cuyo principal objetivo era asegurar la supervivencia de las comunidades de San Rafael, Guatapé y El Peñol, amenazadas por las aguas de la represa. De este movimiento social surgió un pliego de peticiones y reivindicaciones en el que se declaraba la inminente necesidad de ubicar en una nueva cabecera municipal a El Peñol, así como de disponer de nuevas parcelas para los otros dos municipios. Gracias a estas demandas sociales, se inició la negociación con Empresas Públicas de Medellín (EPM), empresa responsable del megaproyecto, para lograr soluciones concertadas (Página web de la CAR, 2022).

Estas condiciones sociales y económicas de la región del oriente antioqueño en aquella época son resaltadas por algunos miembros de la CAR:

La CAR surgió por los movimientos sociales del oriente antioqueño que es diferente a haber sido constituida por la Ley 99. Cuando aquí empezaron a gestarse proyectos como la autopista Medellín - Bogotá, todo ese desarrollo hidro-energético de los embalses, la comunidad se empezó a preocupar: ¿esto quién lo estudia? Pues, aquí se parte la naturaleza en dos, nos van a inundar un pueblo y entonces, ¿quién está pensando en esto? Y hubo un movimiento social duro, duro, que dio lugar a recoger de los representantes en el Congreso la necesidad de crear

una institución encargada de promover y encausar el desarrollo del oriente antioqueño (Entrv\_#12).

En esta región, esta corporación se diferencia porque nació de un movimiento social cuando se creó el embalse. Nació reclamando que a las comunidades se les reconociera todo lo que estaban demandando. Posteriormente fue acogida como corporación en el país (Entrv\_#3).

En 1964 varios párrocos del oriente antioqueño formaron parte del grupo de líderes que solicitó a EPM la realización de un estudio socio económico detallado e integral de la zona afectada por las obras del embalse para que se definiera la nueva ubicación de la cabecera del municipio de El Peñol. En 1967 se entregó el anteproyecto del contrato maestro, el cual contenía un pliego de peticiones aceptado por EPM y en el que esta empresa se comprometía a prevenir los daños que fueran evitables, a racionalizar el proceso de compra de tierras, a pagar las respectivas indemnizaciones y a construir la nueva cabecera municipal de El Peñol (Página web de la CAR, 2022).

Para la década del 70 se dio paso a la primera etapa de desarrollo del contrato maestro en el cual, además de consignar todas las reclamaciones que el movimiento social le hacía al Estado y a EPM, se agregó una cláusula sobre la negociación directa como mecanismo del derecho civil tendiente a priorizar las negociaciones con el Gobierno antes de que éste ejerciera su autoridad para expropiar tierras que considerara de utilidad pública. Con la expedición de la Ley 56 de 1981, se estableció que los recursos que la Nación le entregaría a la región por concepto de generación de energía eléctrica y manejo de este recurso no serían administrados por la empresa propietaria sino por una entidad de la región. Al mismo tiempo, en el Senado de la República algunos dirigentes políticos estaban presentando un proyecto de ley para la creación de una entidad regional encargada de jalonar el desarrollo, la electrificación rural y el buen manejo de los proyectos en materia ambiental (Página web de la CAR, 2022).

A partir de la preocupación por las consecuencias que los megaproyectos podrían generar en la población, un grupo de destacados antioqueños decidieron crear una entidad suprarregional capaz de direccionar el desarrollo del oriente en esta época crucial en la historia de la región. Esa entidad que soñaron y luego hicieron realidad, tenía como objetivo interactuar con los gobiernos y a la vez llegar a la última vereda, promoviendo no sólo la participación de las comunidades dentro de los proyectos del oriente sino, también, ofreciendo espacios de asesoramiento y educación ambiental para la generación de proyectos eléctricos, productivos, sociales y ambientalmente sostenibles (Página web de la CAR, 2022).

Ante este inminente desarrollo industrial, y teniendo en cuenta que dichos megaproyectos afectarían los recursos naturales, una parte importante de la comunidad del oriente antioqueño se organizó para exigir que ese desarrollo industrial no tuviese efectos adversos en el medio ambiente. Como resultado de este legítimo reclamo de parte de la comunidad, se creó la CAR, la cual nació como el resultado de ese movimiento social que se gestó en el departamento de Antioquia a raíz del desarrollo, principalmente del sector

hidroeléctrico, que encontró en el oriente antioqueño la posibilidad de desarrollar grandes proyectos para la generación de la energía requerida a nivel nacional.

Así, la CAR fue constituida formalmente mediante la Ley 60 del 28 de diciembre de 1983. Según su naturaleza jurídica, es un ente público autónomo e independiente, de conformidad con lo dispuesto por el artículo 113 de la Constitución Política. Perteneció al sector ambiente y desarrollo sostenible y hace parte del orden descentralizado del Estado colombiano. De conformidad con lo anterior, es un ente corporativo de carácter público, creado por la ley<sup>15</sup>, integrado por las entidades territoriales (municipios) que por sus características constituyen geográficamente un mismo ecosistema o conforman una unidad geopolítica, biogeográfica o hidrogeográfica. La CAR está dotada de autonomía administrativa y financiera, patrimonio propio y personería jurídica, y es encargada por la ley de administrar dentro del área de su jurisdicción el medio ambiente y los recursos naturales renovables, y de propender por su desarrollo sostenible, de conformidad con las políticas del Ministerio del Medio Ambiente (Página web de la CAR, 2022).

Según se declara en su página web, la CAR tiene como misión

Trabajar por el desarrollo humano sostenible del oriente antioqueño, mediante actuaciones transparentes, eficaces, eficientes y efectivas, a través de la gestión de la información y el conocimiento, la administración integral de los bienes y servicios eco-sistémicos, la educación ambiental, la planificación, gestión de riesgo, promoción de un desarrollo económico bajo en carbono y la gestión por proyectos dirigidos a la comunidad, de manera concertada, participativa y con soporte en una gestión integral, para el mejoramiento de la calidad de vida y el equilibrio ecológico de la región (p.1).

Así mismo, en los Estatutos Internos (2015) se declara expresamente, en relación con su misión, que la CAR

Tiene por objeto la ejecución de las políticas, planes, programas y proyectos sobre medio ambiente y recursos naturales renovables, así como dar cumplida y oportuna aplicación a las disposiciones legales vigentes sobre su disposición, administración, manejo y aprovechamiento, conforme a las regulaciones, pautas y directrices expedidas por el Ministerio del Medio Ambiente (p.1).

En el marco de su misión organizacional, la CAR debe cumplir unas funciones específicas, de acuerdo con lo establecido en sus Estatutos Internos (2015), a saber: (i) funciones de planeación, (ii) funciones de normalización, (iii) funciones de asesoría, coordinación y apoyo, (iv) funciones de administración, (v) funciones de ejecución, (vi) funciones de investigación, educación e información y, (vii) funciones de control y seguimiento. En la Tabla 11 se indican las funciones misionales de la CAR.

---

<sup>15</sup> Creado por la ley a partir del 28 de diciembre de 1983, pero su origen no es legislativo; es social, es comunitario. Como se ha indicado previamente, su origen social se remonta hasta la década de los años 60 del siglo pasado.

Tabla 11. Funciones misionales de la CAR

Funciones de planeación	<p>Establecer los lineamientos y directrices de gestión ambiental en el territorio de su jurisdicción, de tal forma que permita la estructuración de las acciones programáticas articuladas en el contexto de las políticas ambientales de orden nacional.</p>
	<p>Coordinar el proceso de preparación de los planes, programas y proyectos de desarrollo medioambiental que deben formular los diferentes organismos y entidades integrantes del Sistema Nacional Ambiental en el área de su jurisdicción y, en especial, asesorar a los departamentos, distritos y municipios de su comprensión territorial en la definición de los planes de actuación ambiental y de manejo sostenible de los recursos naturales renovables, de manera que se aseguren la armonía y coherencia de las políticas y acciones adoptadas por las distintas entidades territoriales.</p>
Funciones de normalización	<p>Fijar en el área de su jurisdicción los límites permisibles de emisión, descarga, transporte o depósito de sustancias, productos, compuestos o cualquier otra materia que puedan afectar el medio ambiente o los recursos naturales renovables y prohibir, restringir o regular la fabricación, distribución, uso, disposición o vertimiento de sustancias causantes de degradación ambiental. Estos límites, restricciones y regulaciones en ningún caso podrán ser menos estrictos que los definidos por el Ministerio del Medio Ambiente.</p>
	<p>Ordenar y establecer las normas y directrices para el manejo de las cuencas hidrográficas, y en general, para el uso y aprovechamiento sostenible de los recursos naturales en el contexto de las propuestas de ordenamiento ambiental del territorio.</p>
Funciones de asesoría, coordinación y apoyo	<p>Realizar actividades de análisis, seguimiento, prevención y control de desastres, en coordinación con las demás autoridades competentes, y asistirles en los aspectos medioambientales en la prevención y atención de emergencias y desastres.</p>
	<p>Prestar asistencia técnica a entidades públicas, privadas y a los particulares, acerca del adecuado manejo de los recursos naturales renovables y la preservación del medio ambiente, en la forma que lo establezcan los reglamentos y de acuerdo con los lineamientos fijados por el Ministerio del Medio Ambiente.</p>
Funciones de administración	<p>Ejercer la función de máxima autoridad ambiental en el área de su jurisdicción, de acuerdo con las normas de carácter superior y conforme a los criterios y directrices trazadas por el Ministerio del Medio Ambiente.</p>
	<p>Otorgar concesiones, permisos, autorizaciones y licencias ambientales requeridas por la ley para el uso, aprovechamiento o movilización de los recursos naturales renovables o para el desarrollo de las actividades que afecten o puedan afectar el medio ambiente.</p>
Funciones de ejecución	<p>Ejecutar las políticas, planes y programas nacionales en materia ambiental definida por la ley aprobatoria del Plan Nacional de Desarrollo y del Plan Nacional de Inversiones o por el Ministerio del Medio Ambiente, así como las del orden regional que le fueren confiadas conforme a la ley, dentro del ámbito de su jurisdicción.</p>



	Promover y desarrollar la participación comunitaria en programas de conservación, restauración y aprovechamiento sostenible de los recursos naturales renovables dentro de su jurisdicción.
Funciones de investigación, educación e información	Promover y realizar juntamente con los organismos nacionales adscritos y vinculados al Ministerio del Medio Ambiente y con las entidades de apoyo técnico y científico del sistema nacional ambiental y otros centros o instituciones cuya misión se articule en el ámbito de la corporación, estudios e investigaciones en materia de medio ambiente y recursos naturales renovables.
	Implantar y operar el Sistema de Información Ambiental en el área de su jurisdicción, de acuerdo con las directrices trazadas por el Ministerio del Medio Ambiente.
Funciones de control y seguimiento	Ejercer las funciones de evaluación, control, monitoreo y seguimiento ambiental de las actividades de exploración, explotación, beneficio, transporte, uso y depósito de los recursos naturales no renovables, con exclusión de las competencias atribuidas al Ministerio del Medio Ambiente. Esta función comprende la expedición de la respectiva licencia ambiental.
	Ejercer las funciones de evaluación, control, monitoreo y seguimiento ambiental de los usos del agua, el suelo, el aire y los demás recursos naturales renovables, lo cual comprenderá el vertimiento, emisión o incorporación de sustancias o residuos líquidos, sólidos y gaseosos, a las aguas en cualquiera de sus formas, al aire o a los suelos, así como los vertimientos o emisiones que puedan causar daño o poner en peligro el normal desarrollo sostenible de los recursos naturales renovables o impedir u obstaculizar su empleo para otros usos. Estas funciones comprenden la expedición de las respectivas licencias ambientales, permisos, concesiones, autorizaciones y salvoconductos.

Fuente: elaboración propia, con base en los Estatutos Internos (2015)

En síntesis, el origen de la CAR se debe a un fuerte movimiento social que surgió en la región del oriente antioqueño ante el inminente desarrollo de grandes obras de infraestructura, especialmente, la construcción de un nuevo embalse que generaría la energía eléctrica que el país necesitaba, pero que, al mismo tiempo, tendría importantes impactos ambientales que debían ser mitigados en aras de garantizar la sostenibilidad ambiental del territorio.

La CAR, por tanto, no fue creada por mandato legislativo como sí ha sido el caso de otras CARs del país, lo cual le otorga un carácter distintivo importante. Según lo indica uno de los miembros de la organización, “la CAR no nació como autoridad ambiental, y de 1985 a 1999 fue un periodo de planificación donde se hicieron muchos talleres para reconocer el territorio, para caracterizarlo desde lo ambiental, lo social, lo económico, pero con la gente” (Entrv\_#12). Dado ese origen social, la misión de la CAR es trabajar por el desarrollo sostenible del oriente antioqueño, gestionando la información y el conocimiento disponibles para la administración integral de los bienes y servicios ecosistémicos, impulsando así el desarrollo económico bajo en carbono de manera concertada y participativa con la comunidad.

### 4.1.3. Caracterización y descripción de la CAR

Una organización puede ser caracterizada y descrita a partir de considerar sus objetivos, su misión, su cultura, sus relaciones de poder, su estructura, su grado de formalización, o su capacidad de innovación, por mencionar solo algunos aspectos. Otra forma de caracterizar y describir a una organización sería detallando minuciosamente lo que hace día a día. A continuación, se va a caracterizar a la organización unidad de análisis atendiendo a sus características organizacionales (¿qué tipo de organización es?) y a sus componentes internos (¿qué estructura tiene la organización?).

#### 4.1.3.1. La CAR como una organización semiautónoma

Según Verhoest, van Thiel y De Vadder (2021), en términos de sus características organizacionales formales, se pueden distinguir tres tipos de organizaciones semiautónomas: (i) las de tipo 1, que tienen cierta autonomía de gestión, pero no tienen su propia identidad legal separada del Estado o de su ministerio matriz, (ii) las de tipo 2, que cuentan con autonomía de gestión y tienen su propia identidad legal separada del Estado o de su ministerio matriz y, (iii) las de tipo 3, que tienen su propia identidad legal conferida y definida por el derecho privado y están establecidas por o en nombre del gobierno en la forma de una corporación de derecho privado, compañía o fundación, pero están predominantemente controladas por el gobierno y están al menos parcialmente involucradas en la ejecución de tareas públicas.

La CAR unidad de análisis es un ente corporativo de carácter público, integrado por los territorios que por sus características constituyen geográficamente un mismo ecosistema o conforman una unidad geopolítica, biogeográfica o hidrogeográfica (Ley 99, 1993). Así mismo, según lo dispuesto en la Ley 99 de 1993, y considerando los tipos de organizaciones semiautónomas indicados por Verhoest et al. (2021), la CAR estudiada es de tipo 2 dado que cuenta con autonomía de gestión y tiene su propia identidad legal separada del Estado o de su ministerio matriz, en este caso, el Ministerio del Medio Ambiente.

Una organización semiautónoma es una entidad pública que entrega bienes o servicios de utilidad pública pero que opera de forma parcialmente independiente del gobierno y tiene capacidad para generar sus propios recursos (Mugo, 2016; Abang'a, 2017). De acuerdo con Van Thiel (2009), normalmente los gobiernos forman organizaciones semiautónomas debido a las diversas eficiencias que pueden lograr en los bienes y servicios públicos que brindan a la sociedad. Estas organizaciones se constituyen para llevar a cabo tareas públicas como la regulación, la prestación de servicios y la implementación de políticas de una manera relativamente autónoma, y el gobierno tiene una influencia jerárquica y política limitada en sus operaciones diarias, por lo que gozan de cierta autonomía de gestión (Van Thiel y Cripó, 2009).

En línea con lo indicado en el párrafo anterior, la CAR es una organización encargada por la ley de administrar, dentro del área de su jurisdicción, el medio ambiente y los recursos naturales renovables y propender por su desarrollo sostenible, de conformidad con las disposiciones legales y las políticas del Ministerio del Medio Ambiente, sin embargo, es un ente dotado de autonomía administrativa y financiera, patrimonio propio y personería jurídica

(Ley 99, 1993). La CAR también otorgará los correspondientes permisos, concesiones y autorizaciones de aprovechamiento de bosques naturales y la obtención de especímenes de flora y fauna silvestres de acuerdo con lo dispuesto por el Ministerio del Medio Ambiente (Ley 99, 1993).

Las organizaciones semiautónomas están desagregadas a nivel ministerial, es decir, suelen estar adscritas a algún ministerio; son creadas para implementar un programa o política pública, supervisar o regular la actividad de algunas empresas o prestar un servicio público y; se diferencian de los ministerios en que se dedican más a la implementación que a la formulación de políticas públicas (Mugo, 2016). No obstante, a pesar de ser semiautónomas, estas organizaciones están sujetas a mecanismos de control y rendición de cuentas porque dependen de la toma de decisiones a nivel político-ministerial.

En efecto, para el caso de Colombia, la existencia de Corporaciones Autónomas Regionales dentro del régimen constitucional obedece al concepto de descentralización. La Constitución consagra varias formas de descentralización, entre ellas la que se fundamenta en la división territorial del Estado, así como la que ha sido llamada descentralización por servicios, que implica la existencia de personas jurídicas (organizaciones) dotadas de autonomía jurídica, patrimonial y financiera, articuladas jurídica y funcionalmente con el Estado, a las cuales se les asigna por la ley unos poderes jurídicos específicos o facultades para la gestión de ciertas competencias. Dentro de esta modalidad de descentralización están las Corporaciones Autónomas Regionales, que cumplen distintas actividades estatales necesarias para el logro de las finalidades propias del Estado Social de Derecho (Sentencia C-596, 1998). La naturaleza jurídica de las Corporaciones Autónomas Regionales reconoce su carácter de personas jurídicas públicas del orden nacional, sin negar que gozan de un régimen de autonomía que tiene sustento en el principio constitucional de autonomía, por el cual se les confirió un papel más dinámico en la gestión de sus intereses, incluso los ambientales, en un ámbito de autonomía, sin adscripción o vinculación a otras entidades públicas (Concepto 32131 del Departamento Administrativo de la Función Pública, 2019).

Según Talbot (2004), las organizaciones semiautónomas al estar desagregadas estructuralmente de un ministerio poseen autonomía de gestión para dar forma a su propia estructura organizacional y decidir sobre asuntos financieros y administrativos y, además, llevan a cabo tareas públicas, lo cual implica que su misión organizacional casi siempre está orientada hacia el servicio a la comunidad. Sin embargo, los límites de lo que pueden o no hacer las organizaciones semiautónomas están determinados por las condiciones legales y las tradiciones político-administrativas del país en el que operan. Con respecto a la naturaleza semiautónoma de estas organizaciones, se puede señalar que existen tipos diferentes de autonomía como, por ejemplo, la autonomía financiera, la autonomía de gestión de recursos humanos, la autonomía estructural, la autonomía legal y la autonomía política. Sin embargo, dependiendo de la organización que se estudie, se podrán encontrar distintas combinaciones de estos tipos de autonomía (Van Thiel, 2009). En efecto, la variación de estas organizaciones entre países y dentro de ellos es notable en términos de sus características organizacionales básicas: estatus legal, independencia financiera del gobierno, tamaño del personal, tamaño

del presupuesto, autonomía de gestión e incluso, la forma en que el gobierno las controla por resultados.

En relación con la CAR, el Ministerio del Medio Ambiente puede ejercer discrecional y selectivamente, cuando las circunstancias lo ameriten, la evaluación y control preventivo, actual o posterior sobre los asuntos asignados a ella. Además, le corresponde a este Ministerio aprobar los estatutos de la CAR y las reformas que los modifiquen o adicionen y ejercer sobre ella la debida inspección y vigilancia. Así mismo, el control fiscal (auditoría) de la CAR estará a cargo de la Contraloría General de la República (Ley 99, 1993). Así, la CAR ejecutará las políticas, planes, programas y proyectos sobre medio ambiente y recursos naturales renovables que disponga la ley, y dará cumplida y oportuna aplicación a las disposiciones legales vigentes sobre su disposición, administración, manejo y aprovechamiento, conforme a las regulaciones, pautas y directrices expedidas por el Ministerio del Medio Ambiente (Ley 99, 1993).

Dadas estas características de las organizaciones semiautónomas, a partir de las cuales gozan de libertad para tomar algunas decisiones, pero a la vez están sujetas a lineamientos ministeriales, ¿cómo puede entenderse entonces su autonomía? La autonomía de estas organizaciones, siguiendo a Verhoest (2017), se refiere, por un lado, a la competencia que tienen para la toma de decisiones en relación con su propia gestión y, por el otro, a las exenciones que en algunos casos disfrutaban con respecto a restricciones sobre el uso real de su competencia para tomar decisiones estructurales, financieras y legales. Por su parte, Bach y Ruffing (2018) han indicado que esa autonomía se divide en una autonomía de gestión y en una autonomía política. La primera se refiere a la gestión que la organización semiautónoma puede hacer sobre sí misma, y en donde suele tener mayor campo de acción, mientras que la segunda es una autonomía más restringida dado que la toma de decisiones en la organización está subordinada a los órganos ministeriales y a los lineamientos de política.

Para Verhoest (2017) la autonomía de las organizaciones semiautónomas está asociada al control que sobre ellas ejerce el gobierno para influir en las decisiones y comportamiento de éstas con el fin de lograr sus propios objetivos. Así, el gobierno puede influir en estas organizaciones controlando cómo deben administrar sus recursos, monitoreando sus resultados de acuerdo con su desempeño, controlando el nombramiento y evaluación de sus gerentes y miembros de junta, o ejerciendo control financiero a través de la asignación de presupuesto. Así mismo, en relación con el control que el gobierno ejerce sobre las organizaciones semiautónomas, conocido también como ‘concentración del gobierno’, tal concentración determina que algunas de estas organizaciones puedan llegar a tener poca o mucha autonomía, dado que si el gobierno es concentrado entonces se reduce su autonomía, mientras que si es disperso la autonomía que adquieren será mayor (Garoupa y Mathews, 2014; Garoupa y Amaral-Garcia, 2020).

En cuanto a la autonomía financiera de las Corporaciones Autónomas Regionales en Colombia, esta se encuentra determinada por la capacidad que tienen estas organizaciones para generar sus propios recursos. Así, en el caso de la CAR unidad de análisis, los ingresos que percibe se derivan de: (i) el pago de tasas retributivas por la utilización de la atmósfera,

del agua y del suelo para actividades económicas o de servicio, (ii) el pago de tasas retributivas para garantizar la renovabilidad de los recursos naturales renovables, (iii) las transferencias de las empresas generadoras de energía hidroeléctrica para la protección del medio ambiente, (iv) las transferencias percibidas por la construcción y funcionamiento de centrales térmicas que serán destinadas para la protección del medio ambiente del área donde está ubicada la central, (v) los recursos que le transfieran las entidades territoriales, (vi) los recursos que le asigne la ley para la protección del medio ambiente, (vii) un porcentaje del impuesto a los vehículos para reducir el impacto y controlar las emisiones de sustancias tóxicas o contaminantes del parque automotor (Ley 99, 1993).

Se debe considerar, por último, un elemento adicional que caracteriza a las organizaciones semiautónomas: el servicio civil. Sobre este particular, indica Postell (2012) que estas organizaciones tendrían que estar integradas por personas que no sean partidistas y que no sean susceptibles a las presiones de la opinión pública, en donde su trabajo sea científico, no político, lo cual significa que los políticos no deberían poder nombrar o destituir a esos profesionales de sus cargos, lo que efectivamente se logra con la implementación de un sistema de servicio civil. El término servicio civil hace referencia al personal civil remunerado, distinto del que sirve en las fuerzas armadas, cuyas funciones son administrar las políticas formuladas o aprobadas por los gobiernos nacionales, y que se caracteriza por ser un proceso que selecciona civiles para insertarse en una área o programa, donde se hace una evaluación de su perfil según el cargo y se define el pago otorgado con base en una evaluación del desempeño en la que también se crea una fórmula de pago en función de la antigüedad (Namkoong, 2007). En el caso de la CAR, la Comisión Nacional del Servicio Civil de Colombia es el organismo encargado de gestionar el proceso de contratación de personal de su planta de empleados (Anexo del Acuerdo del Proceso de Selección, 2020).

En síntesis, considerando lo expuesto en este apartado, puede indicarse que la CAR es una organización semiautónoma que está estructuralmente desagregada del gobierno nacional aunque es uno de sus brazos principales para la ejecución de las políticas ambientales en su jurisdicción, tiene sostenibilidad financiera propia, tiene capacidad de tomar decisiones de manera autónoma en materia administrativa y financiera, opera a distancia del gobierno aunque formalmente está bajo cierto control del Ministerio del Medio Ambiente, es auditada por organismos de control del Estado y, su planta de personal es seleccionada bajo las reglas que determina la Comisión Nacional del Servicio Civil colombiano.

#### 4.1.3.2. La CAR como una burocracia profesional

Las características de la estructura organizacional de las organizaciones semiautónomas son el resultado de un proceso de transformación paulatina, denominado agenciamiento, que se fue dando en las organizaciones del sector público a finales del siglo XX. Este término hace referencia a ‘agencia’ y, por tanto, cuando se habla de ‘agencia’, de ‘agencia pública’ o de ‘organización semiautónoma’, se está haciendo alusión al mismo tipo de organización (Verhoest, 2017; Garoupa y Amaral-Garcia, 2020; Verhoest, van Thiel y De Vadder (2021).

Bajo el paradigma de la NGP para que las organizaciones semiautónomas puedan cumplir y satisfacer las demandas y expectativas tanto del gobierno como de los usuarios, deben estructurarse de manera que alcancen el logro de los resultados esperados y esa forma particular de organizarse es la burocracia profesional. De acuerdo con Mookherjee (2013, p. 764) y Dunleavy (2014, p.39), las organizaciones semiautónomas administradas bajo la forma de burocracia profesional han crecido en tamaño y alcance a lo largo del siglo XX, acompañando a los gobiernos en la tributación, en la regulación y en la prestación de servicios públicos.

En una organización con estructura tipo burocracia profesional, como en el caso de la CAR, el trabajo de los profesionales es complejo y la coordinación de toda la organización se da a través de la estandarización de habilidades con el propósito de lograr una mayor eficiencia y satisfacer criterios de profesionalidad. Por ello es que el trabajo descentralizado se coordina a través de la estandarización de las habilidades, lo que implica la exigencia de educación y adoctrinamiento para cada profesional.

Así, por ejemplo, en la CAR la exigencia de esa educación se ha establecido formalmente en el Manual de Funciones y Competencias Laborales, en el cual se definen las funciones de cada cargo, las competencias comportamentales comunes a los empleados públicos, las competencias mínimas que corresponden por cada nivel jerárquico de empleo, las competencias funcionales y, los requisitos de estudio y experiencia (Manual de Funciones y Competencias Laborales, 2016). De igual manera, y en relación con el adoctrinamiento para cada profesional, desde la unidad de Control Interno se fomenta en todas las áreas y procesos de la CAR una cultura del autocontrol que contribuya al mejoramiento continuo en cumplimiento de la misión institucional (Manual de Funciones y Competencias Laborales, 2016).

Así mismo, en una burocracia profesional la educación de los empleados normalmente se adquiere por fuera de la organización y antes de llegar a ella, y el adoctrinamiento tiene lugar dentro de la organización. Además, los profesionales en una burocracia profesional pueden tomar ciertas decisiones con respecto a su trabajo porque tienden a poseer autonomía, así como una concepción clara de cómo se debe administrar la organización en términos generales, lo cual suele ser complementado con un nivel directivo que es relativamente pequeño y cuyo papel se limita a resolver conflictos y actuar como enlace externo de la organización (Mintzberg, 1992). De hecho, en la CAR, el nivel directivo está constituido solo por el director general, quien funge como representante legal de la organización semiautónoma y es su primera autoridad ejecutiva, además de actuar a nivel regional con autonomía técnica consultando la política nacional y atendiendo las orientaciones y directrices de los entes territoriales, de los representantes de la comunidad y del sector privado (Estatutos Internos, 2005).

Según Kallio et al. (2020), en una burocracia profesional el trabajo de los profesionales es muy complejo como para ser diseñado y coordinado por un área particular, existe poca necesidad de supervisión directa porque la coordinación se realiza a través de la estandarización de habilidades, los mismos profesionales son los encargados de supervisar

regularmente su propio trabajo y, responsabilidades tales como la asignación de recursos, la contratación, la gestión de nómina o la promoción de ascensos no son asumidas por los profesionales.

En línea con lo indicado por Kallio et al. (2020), en la CAR los empleos que conforman la planta de personal tienen funciones que se deben cumplir con criterios de eficiencia y eficacia, en orden al logro de la misión y objetivos que la ley y los reglamentos señalan (Estatutos Internos, 2005). Así mismo, el personal profesional de planta de la CAR debe coordinar la formulación, evaluación, ejecución y seguimiento de los programas y proyectos ambientales de la Corporación en cumplimiento de las políticas establecidas para el adecuado ordenamiento e intervención del territorio (Manual de Funciones y Competencias Laborales, 2016). Además, el profesional de la CAR ejerce por cuenta propia la supervisión, el control y seguimiento a los contratos y actividades que le son delegadas verificando el adecuado cumplimiento de las metas del área y la normatividad contractual vigente y participa en el desarrollo y mantenimiento del Sistema de Gestión Integral y del Modelo Estándar de Control Interno de la CAR para propiciar la mejora continua de los procesos de las áreas y el cumplimiento del Plan de Acción Institucional.

Así mismo, Pflüger y Mojescik (2021) indican que la característica más destacada de las organizaciones con estructura tipo burocracia profesional es el control descentralizado. Según estos autores, esa descentralización, por una parte, posibilita la discrecionalidad de los profesionales porque el nivel directivo les proporciona autonomía y apoyo y, por otra, incentiva la contratación y la formación del personal mediante la capacitación y el adoctrinamiento, en donde si bien la capacitación inicial de los profesionales suele terminar con un título (que se obtiene en alguna institución de educación superior), a esto le siguen años de socialización en la organización a través de la formación en el puesto de trabajo. En el caso de la CAR, el Manual de Funciones y Competencias Laborales les garantiza a los funcionarios un cierto grado de discrecionalidad en sus funciones, mientras que el Plan de Acción Institucional contempla para cada uno de ellos una capacitación y formación constante que les ayuda a cumplir con mayores niveles de eficiencia sus respectivas funciones.

Además, en una organización con una estructura tipo burocracia profesional, según Gay y Pedersen (2020), se inculcan reglas y normas en los profesionales, primero durante la educación formal en la que la habilidad y el conocimiento se programan formalmente en el aspirante a profesional y luego, durante largos períodos de capacitación práctica en el trabajo en los que los profesionales aprenden a aplicar su conocimiento formal. Estos mismos autores indican que este tipo de adoctrinamiento prepara a los profesionales para lidiar con las complejidades en situaciones concretas aplicando sus conocimientos y que sin importar qué tan estandarizados sean estos, la complejidad de cada situación implica que se actúe siempre con cierta discrecionalidad. Ciertamente, en la CAR el Manual de Funciones y Competencias Laborales (2016) busca que cada profesional desarrolle autónomamente con eficacia, calidad y eficiencia las actividades contempladas en cada uno de los procesos y/o programas, acorde a las disposiciones establecidas y en acatamiento a la normatividad vigente. Además, la estructura interna de la CAR será flexible, horizontal y deberá permitir el cumplimiento de

las funciones de manera autónoma contemplando las áreas de planeación, calidad ambiental, manejo y administración de recursos naturales, educación ambiental y participación comunitaria, a través de la coordinación regional, local e interinstitucional (Estatutos Internos, 2005).

En general, de acuerdo con Mintzberg (1992), en las burocracias profesionales como la CAR estudiada el trabajo es complejo y debe ser controlado por los profesionales (lo cual implica alta descentralización), la estandarización de habilidades es el mecanismo de coordinación que permite la estandarización y la descentralización al mismo tiempo, las habilidades y los conocimientos de los profesionales hacen que la organización y sus procesos funcionen y, la autoridad es de naturaleza profesional, es decir, es una autoridad basada en el poder de la experiencia.

De acuerdo con lo expuesto en este apartado, y a modo de síntesis, se debe resaltar que en las burocracias profesionales los empleados (profesionales) se especializan a través de la formación educativa y la experiencia práctica en la organización. Además, se presenta una alta división del trabajo, la cual está sujeta a poco control vertical, por lo tanto, es muy difícil estandarizar los procesos de trabajo y esto hace difícil un alto grado de centralización. Así mismo, la facultad para tomar decisiones se encuentra dispersa en todos los niveles de la organización para así dar espacio a los profesionales para que puedan desempeñar sus funciones.

## 4.2. Los rasgos distintivos

Desde la perspectiva de los SDA los rasgos distintivos son una categoría central de análisis porque posibilitan establecer una separación clara entre las distintas unidades que constituyen la organización. Aunque todas ellas operan de manera conjunta para el logro de la misión organizacional, cada una tiene unas características únicas que las diferencian de las demás. Esos rasgos distintivos únicos y diferenciadores son de tipo misional e idiosincrático y se presentan a continuación.

### 4.2.1. Rasgos misionales

Los rasgos distintivos misionales se pueden rastrear en una organización al considerar las funciones y el conocimiento de las distintas unidades organizacionales. En el caso de la CAR, según los Estatutos Internos (2005) y el Manual de Funciones y Competencias Laborales (2016), cada una de las unidades organizacionales tiene funciones específicas que cumplir para dar cumplimiento a la misión organizacional. Así, por ejemplo, la subdirección de recursos naturales define y estructura los lineamientos generales para la adecuada conservación, aprovechamiento y restauración de los recursos naturales; la subdirección de planeación lidera la formulación e implementación de políticas, planes, programas y proyectos ambientales; la subdirección de educación coordina la ejecución de programas y proyectos de educación y participación social para el mejoramiento de la calidad ambiental regional; la subdirección de servicio al cliente dirige programas, proyectos y acciones encaminadas a la interacción con los usuarios internos y externos promoviendo el mejoramiento permanente de la atención a la comunidad. Finalmente, la subdirección



administrativa y financiera coordina las actividades administrativas, financieras, logísticas y de talento humano necesarias para el logro de los objetivos organizacionales.

De igual manera, son varias las funciones misionales asignadas al director general de la CAR, entre las que se destacan: ejercer el liderazgo estratégico; orientar la gestión y desempeño de la corporación; definir y comunicar de manera clara las responsabilidades de los servidores en los diferentes niveles que intervienen en el sistema de gestión; establecer y divulgar las políticas para la aplicación de los principios y valores éticos, buen gobierno, plan anticorrupción y demás disposiciones que prohíben cualquier modalidad constitutiva de soborno y corrupción; evaluar periódicamente el avance y cumplimiento de la gestión, políticas, objetivos y metas trazados y; realizar la revisión del sistema de gestión de acuerdo con los requisitos de cada una de las normas estándar y validar su plan de mejoramiento.

El papel del director general es muy importante porque gracias a él la corporación funciona como funciona. Él tiene unas responsabilidades específicas, y desde mi punto de vista las cumple bien, pero no se gana nada si todas las otras áreas de la corporación no hacen la tarea. Por eso a mí me parece tan importante que las cinco subdirecciones cumplan su tarea, su misión, porque ellas son el alma de esta corporación (Entrv\_#1).

Examinando más en detalle las funciones de las subdirecciones de la CAR se encuentra que la subdirección de recursos naturales es la encargada de definir y estructurar los lineamientos generales para la adecuada conservación, aprovechamiento y restauración de los recursos naturales en el territorio, partiendo del conocimiento integral del mismo y de la aplicación de instrumentos, mecanismos y herramientas apropiadas. Son también funciones de esta subdirección otorgar concesiones de agua y permisos de vertimientos y de prospección y exploración de aguas subterráneas, atender los permisos de emisiones atmosféricas, otorgar certificaciones ambientales en materia de revisión de gases, medir las emisiones vehiculares generadas por el parque automotor que circula en la jurisdicción, medir la emisión de ruido ambiental, monitorear el estado de la calidad del aire y, evaluar los planes de reducción de impacto por olores ofensivos (Manual de Funciones y Competencias Laborales, 2016).

Esta subdirección también otorga permisos de recolección de especies silvestres con fines de investigación científica no comercial, otorga permisos de caza, atiende trámites relacionados con la fauna, otorga permisos para producir carbón vegetal, vigila las reservas forestales regionales, promueve el manejo integrado de los recursos naturales renovables, hace disposición final de los productos decomisados del recurso flora y fauna, elabora informes relacionados con los trámites de aprovechamiento forestal de bosque natural, aprueba e impone medidas de manejo ambiental para la conservación de especies vedadas y, cumple las demás funciones que se le asignen y que correspondan a la naturaleza de su misión.

Según el Manual de Funciones y Competencias Laborales (2016), la subdirección de servicio al cliente es la encargada de dirigir los programas, proyectos y acciones encaminadas a la interacción con los diferentes usuarios internos y externos promoviendo la participación social y el mejoramiento permanente de la atención a la comunidad. Esta subdirección tiene otras funciones como la recepción, registro, priorización y atención de quejas ambientales;

el control y seguimiento a los planes de reducción del impacto por olores ofensivos; el control y seguimiento a las concesiones; permisos y autorizaciones otorgadas a las empresas de los sectores avícola, porcícola, floricultor e industrial; la evaluación, control, seguimiento y atención de las quejas formuladas por afectaciones ambientales por extracción ilícita de minerales y, el control y el seguimiento a los centros de faenado y plantas de beneficio cárnico.

Así mismo, la subdirección de servicio al cliente adelanta estrategias de servicio al ciudadano de acuerdo con los preceptos del gobierno nacional bajo parámetros de participación, visibilidad y transparencia; direcciona junto con la subdirección de recursos naturales los protocolos de atención a trámites ambientales; ejecuta la aplicación de políticas, normas, procedimientos y reglamentos relacionados con la participación ciudadana; convoca y coordina a otras subdirecciones para la atención técnica de quejas que requieran una atención especial; realiza actuaciones administrativas en caso de flagrancia e igualmente, impone medidas preventivas que se deriven de las quejas o control y seguimiento ambientales.

Por su parte, la subdirección de educación es la encargada de coordinar la ejecución de los programas y proyectos de educación y participación ambiental para el mejoramiento de la calidad ambiental regional en concordancia con la normatividad vigente aplicable. Sus funciones son promover las prácticas de conservación y cuidado de los recursos naturales en instituciones educativas, sector empresarial, grupos organizados y comunidad en general; favorecer los procesos de educación y participación corporativos para la ejecución de proyectos ambientales que fortalezcan la cultura ambiental; diseñar procesos de sensibilización a través de actividades de proyección específicas fortaleciendo el liderazgo ambiental en los ámbitos individual, institucional y comunitario; implementar estrategias pedagógicas que promuevan la cultura ambiental en el ámbito educativo, comunitario y productivo, a través de prácticas pedagógicas, impactando a niños, jóvenes y adultos y, promover la participación ambiental de individuos y organizaciones en programas de sensibilización.

Además, según el Manual de Funciones y Competencias Laborales (2016), la subdirección de educación coordina los procesos de asesoría a las entidades territoriales en la formulación de planes de educación ambiental de acuerdo con los procedimientos establecidos en la CAR; acompaña y apoya a las entidades territoriales y demás usuarios externos en la formulación y ejecución de planes de educación ambiental conforme a las directrices de la política nacional de educación ambiental; asesora a la dirección general en procesos relacionados con la generación de cultura y educación frente al aprovechamiento, cuidado y uso apropiado de los recursos, de acuerdo con la normatividad vigente en la materia, brinda a los ciudadanos información sobre cómo realizar los aprovechamientos de los recursos naturales y, cumple las demás funciones que se le asignen y que correspondan a la naturaleza de su misión.

En cuanto a la subdirección de planeación debe indicarse que es la encargada de liderar la formulación e implementación de políticas, planes, programas y proyectos

ambientales, orientados al ordenamiento ambiental del territorio, la planificación del desarrollo sostenible de la región y la consolidación del sistema de información ambiental regional, acorde con las estrategias planes y programas establecidos por el gobierno nacional. Las funciones de la subdirección de planeación son participar en la formulación de los planes, programas y proyectos a desarrollar en el área de su competencia; acompañar a la dirección general en la formulación de políticas, planes, programas, estrategias, objetivos y metas para el manejo, conservación y aprovechamiento de los recursos naturales renovables y del ambiente; definir los lineamientos y criterios básicos para la formulación, evaluación, seguimiento y control de planes, programas y proyectos institucionales y; establecer lineamientos a las entidades territoriales para la elaboración de proyectos ambientales de acuerdo con las normas aplicables.

Así mismo, la subdirección de planeación adopta sistemas o canales de información interinstitucionales para la ejecución y el seguimiento de los planes y programas corporativos; dirige la formulación, ejecución, seguimiento y evaluación del Plan de Gestión Ambiental Regional (PGAR) y el Plan de Acción Institucional, de conformidad con las normas legales vigentes (Ley 99, 1993); organiza el funcionamiento del sistema de información ambiental regional de la CAR de acuerdo con las necesidades de la región y las políticas emanadas de la dirección general; orienta la gestión del banco de proyectos corporativo en seguimiento de las políticas nacionales y las normas vigentes; dirige la formulación y evaluación de los planes y proyectos de ordenamiento ambiental territorial en cumplimiento de las políticas emanadas del gobierno nacional y desarrolla todo el proceso de planificación y concertación con los municipios.

Por su parte, según el Manual de Funciones y Competencias Laborales (2016), la subdirección administrativa y financiera es la encargada de dirigir las actividades administrativas, financieras, logísticas y de talento humano necesarias para el logro de los objetivos y metas corporativas. Las funciones de esta subdirección son asistir a la dirección general en la formulación de políticas, normas y procedimientos para la administración de los recursos humanos, físicos, tecnológicos, económicos y financieros de la CAR; diseñar políticas sobre la administración, manejo y control de los recursos para la prestación de los servicios corporativos de acuerdo con las normas presupuestales aplicables; dirigir el proceso de elaboración de los informes de ejecución presupuestal y estados financieros generales para el director general, consejo directivo y la asamblea general de la CAR; definir los lineamientos básicos para la formulación, evaluación, seguimiento y control de planes, programas y proyectos financieros y administrativos corporativos y; organizar con la dirección general y las demás dependencias de la corporación la elaboración del proyecto de presupuesto para la vigencia correspondiente.

Además, la subdirección administrativa y financiera define los lineamientos para la elaboración y el control del plan anual de compras de acuerdo con la normatividad aplicable; desarrolla políticas orientadas a un efectivo recaudo de las rentas asignadas a la CAR de acuerdo con las instrucciones impartidas por la dirección general; dirige la elaboración y presentación oportuna de los informes financieros y contables para la dirección general y las entidades de control de acuerdo con las normas fiscales vigentes; vigila el cumplimiento de

las normas presupuestales, tributarias, contables y de tesorería en el desarrollo de las actividades propias de la subdirección; dirige los procesos correspondientes a la logística corporativa y al mantenimiento de la CAR de acuerdo con las instrucciones recibidas desde la dirección general y; aporta el recurso humano a todas las demás subdirecciones de la corporación.

Yo te diría que la subdirección de servicio al cliente, recursos naturales y planeación son las tres más importantes para cumplir nuestra misión, es decir, son necesarias porque sin ellas no podés hacer autoridad ambiental. La subdirección de educación y la administrativa financiera son también importantes, claro, pero yo las veo como más de apoyo, aunque obvio, todas se necesitan para que esto funcione (Entrv\_#15).

Los párrafos previos dan cuenta de la diferenciación, en términos de su función, entre las unidades organizacionales más importantes de la CAR, a saber, sus cinco subdirecciones. En efecto, cada una de ellas tiene unas funciones puntuales, las cuales están contempladas en el Manual de Funciones y Competencias Laborales (2016) y se encuentran, además, alineadas con lo establecido en la Ley 99 de 1993. La subdirección de recursos naturales está más orientada al conocimiento específico y transdisciplinar de los distintos recursos renovables y no renovables que se encuentran en la jurisdicción de la CAR. La subdirección de servicio al cliente tiene la función de atender las quejas y reclamos de los usuarios, pero también actúa como autoridad ambiental imponiendo sanciones a los infractores que afectan los recursos naturales. Por su parte, la subdirección de educación tiene una misión puntual ante la comunidad: servir de unidad sensibilizadora acerca de la importancia de cuidar y preservar los recursos naturales y renovables del territorio. La subdirección de planeación define y estructura los programas y planes de trabajo de la CAR para los años venideros en asocio con distintos actores del entorno de la corporación. Finalmente, la subdirección administrativa y financiera provee los recursos físicos y monetarios, así como el talento humano, que cada una de las áreas de la CAR requiere para el cumplimiento de sus respectivas funciones.

De igual manera, todas las áreas de la CAR tienen unas funciones comunes que deben cumplir y que están orientadas al logro de la misión organizacional: aplicar mecanismos de autoevaluación y control para mejorar la eficacia y efectividad de los procesos, comunicar los objetivos de la organización a sus funcionarios, gestionar los recursos de talento humano, financieros, tecnológicos y logísticos necesarios para que las tareas asignadas a los funcionarios se lleven a cabo eficientemente, utilizar los recursos disponibles de una manera óptima, inspirar a sus equipos de trabajo a que adopten los valores institucionales y se comprometan con el logro de los resultados, promover entre los funcionarios la apropiación y el sentido de pertenencia, participar en la identificación de peligros, evaluación y valoración de riesgos, prevenir, detectar y enfrentar posibles situaciones de soborno y corrupción, promover y mantener un diálogo permanente teniendo en cuenta todas las opiniones y sugerencias, realizar reuniones periódicas de seguimiento y mejoramiento con sus grupos de trabajo, velar por la inducción y entrenamiento de los funcionarios que ingresan a la corporación para facilitar y fortalecer su integración a la cultura organizacional y, responder ante la dirección general por el estado de los procesos liderados.

Por otra parte, en cuanto a los conocimientos que deben tener los miembros de las unidades organizacionales de la CAR se identifican algunas diferencias, debido a que las funciones de cada unidad exigen unos conocimientos particulares. Es importante señalar además que los funcionarios de la CAR deben tener tanto conocimientos generales como conocimientos específicos, estos últimos dependerán de la unidad a la que pertenezcan. Por tratarse de una organización semiautónoma perteneciente al sector público, las exigencias en cuanto al conocimiento de los funcionarios para acceder a los respectivos cargos deben ser claras y hacerse públicas para que cualquier ciudadano que desee participar en los concursos de carrera administrativa que promueve la CNSC pueda hacerlo.

En la CAR se han definido los conocimientos que deben poseer los miembros de las respectivas unidades organizacionales. Esos conocimientos han sido especificados formalmente en el Manual de Funciones y Competencias Laborales (2016). A continuación, en la Tabla 12, se indican cada uno de estos conocimientos según la respectiva unidad organizacional.

Tabla 12. Conocimientos de las unidades organizacionales de la CAR

Unidad organizacional	Conocimientos específicos	Conocimientos generales
Dirección general	Gestión ambiental, normatividad ambiental, plan estratégico de Antioquia, legislación laboral, normatividad de contratación pública, administración pública, formulación y evaluación de proyectos, plan de desarrollo administrativo, gerencia pública, presupuesto público, plan operativo, sistema de información e indicadores, sistemas de gestión de calidad	Constitución política de Colombia  Marco general de funcionamiento del Estado  Plan nacional de desarrollo  Plan de acción institucional  Herramientas ofimáticas
Subdirección de recursos naturales	Gestión ambiental, normatividad ambiental, gestión integral del recurso hídrico, gestión integral del recurso flora, gestión integral del recurso fauna silvestre, gestión de la biodiversidad, áreas protegidas y ecosistemas estratégicos, gestión integral del recurso aire, gestión integral del recurso suelo, formulación y evaluación de proyectos, código único disciplinario, sistemas de gestión de calidad	
Subdirección de servicio al cliente	Conocimientos básicos en normatividad ambiental, servicio al ciudadano, atención al usuario, gobierno en línea, normatividad anti-trámites, formulación y evaluación de proyectos, código único disciplinario	
Subdirección de educación	Gerencia pública, formulación y evaluación de proyectos, código único disciplinario, plan de acción corporativo, sistemas de gestión de calidad	

Subdirección de planeación	Plan de gestión ambiental regional – PGAR, gestión de la planeación, gestión de proyectos, gestión ambiental, normatividad ambiental, banco de proyectos de inversión nacional, plan de desarrollo administrativo, planificación ambiental y ordenamiento territorial, sistemas de información e indicadores, código único disciplinario, sistemas de gestión de calidad	
Subdirección administrativa y financiera	Administración y desarrollo del talento humano, carrera administrativa, régimen prestacional y salarial, seguridad y salud en el trabajo, contabilidad, tesorería, presupuesto público, facturación y recaudo, recursos físicos y almacén, normativa contratación pública, formulación y evaluación de proyectos	

Fuente: elaboración propia, con base en el Manual de Funciones y Competencias Laborales (2016)

Los resultados previos dan cuenta de los rasgos distintivos misionales de las unidades organizacionales de la CAR, diferenciados según la función y el conocimiento. Ahora corresponde presentar los resultados asociados a los rasgos distintivos idiosincráticos, cuyas categorías de rastreo son la cooperación y la cohesión, como se muestra a continuación.

#### 4.2.2. Rasgos idiosincráticos

Los rasgos distintivos idiosincráticos se manifiestan a través de la cooperación y la cohesión entre los miembros de las unidades organizacionales. Estos rasgos son idiosincráticos porque precisamente dan cuenta de las particularidades en términos comportamentales que se presentan al interior de cada unidad y, en esa medida, son propios (idiosincráticos) de esa unidad. Aunque a priori es válido suponer que existen diferencias idiosincráticas entre las unidades, los resultados de esta investigación muestran, por el contrario, que los comportamientos de los miembros de las unidades de la CAR, en términos de la cooperación y la cohesión, son bastante uniformes.

En cuanto a la cooperación, por ejemplo, los resultados muestran que la mayoría de los funcionarios de la CAR tienen una alta disposición a ayudar a sus compañeros de unidad siempre que sea necesario. De hecho, no se encontró evidencia que contradiga esta disposición general en la organización semiautónoma a cooperar, tanto entre miembros de una misma área, como a cooperar con funcionarios pertenecientes a otras áreas de la CAR.

Cuando alguno de nosotros necesita ayuda, inmediatamente todos nos disponemos a apoyar en lo que sea necesario. No la pensamos dos veces porque si acá no nos apoyamos, no pierde el compañero, perdemos todos porque le quedamos mal a la corporación y a los usuarios externos (Entrv\_#22). No me imagino una situación en la que alguno de mis compañeros necesite una mano y ninguno se la ofrezcamos. Aquí no trabajamos así porque somos equipo (Entrv\_#16).

Una de las situaciones que muestra la cooperación entre los miembros de la CAR es la salida a campo por parte de algunos de sus funcionarios. Así, cuando algunos de ellos tienen que desplazarse a alguna zona de la jurisdicción a desarrollar, por ejemplo, un taller educativo, si algún funcionario a último momento no puede asistir porque se enfermó o porque se le presentó algún percance personal que debe atender, entonces algún otro funcionario de la misma unidad o de otra lo sustituye.

En la CAR muchas de las funciones que deben ser desarrolladas no pueden postergarse porque implican el uso de recursos públicos y porque han sido muchas veces concertadas con actores del entorno como, por ejemplo, alcaldes, empresarios o comunidades (Estatutos Internos, 2005). Por lo tanto, en la CAR se tiene que trabajar con ese grado de cooperación entre las unidades porque, por una parte, deben cumplirle a esos actores sociales señalados y, por otra, deben responder ante las autoridades competentes que siempre la vigilan y que podrían llegar a cuestionar la falta de acción o de ejecución de programas de la corporación (Ley 99, 1993).

Adicionalmente, el trabajo que se realiza en la CAR, a pesar de ser realizado por unidades con distintos conocimientos y funciones, converge en términos del compromiso de todas ellas con las comunidades asentadas en su jurisdicción. En consecuencia, las distintas unidades organizacionales no pueden trabajar de manera aislada e independiente (Estatutos Internos, 2005), y por ello la cooperación es un factor clave que siempre está presente para que se pueda responder de forma eficiente ante las demandas que los usuarios internos y externos le imponen a la organización semiautónoma. Esa cooperación entre las unidades, en todo caso, no constituye para sus funcionarios una obligación o una imposición que se deba acatar a la fuerza, por el contrario, surge como una disposición natural y voluntaria en la mayoría de ellos dado que son conscientes de la importancia que tiene el relacionamiento colaborativo para la CAR.

Aquí tenemos todas las botas puestas porque sabemos que de esta subdirección depende que se puedan hacer las cosas en todas las demás. Nosotros somos quienes les proveemos los recursos financieros, logísticos y administrativos que necesitan, y coordinar eso no es fácil. Por eso nos toca trabajar en equipo, pero no es que nos toque, es que lo hacemos con gusto, con amor por esta institución (Entry\_#5).

Por su parte, asociada a la cooperación se encuentra la cohesión, que destaca la cercanía y la vinculación entre los miembros de la organización semiautónoma. La cohesión, así, resalta la fortaleza de la adhesión entre los miembros de las unidades de la CAR. Los resultados de la investigación revelan que la cohesión entre los miembros de las distintas unidades de la organización semiautónoma es fuerte, lo cual se traduce, por ejemplo, en un constante compromiso con la unidad y con la organización, en un elevado sentido de pertenencia, en el amor por la organización y, en un notable compromiso por el desarrollo sostenible del oriente antioqueño, así como por la preservación de sus recursos naturales renovables y no renovables.

Así mismo, la cohesión se manifiesta en la CAR en la toma de decisiones que acontece en sus unidades y que suele ser de carácter colectiva dado que las decisiones que se

toman en las respectivas unidades organizacionales son discutidas por muchos de sus miembros y generalmente cuentan con el acompañamiento y visto bueno del correspondiente líder de equipo o del subdirector (Estatutos Internos, 2005). En general, en la CAR los funcionarios tienen libertad para expresar sus opiniones, aunque, “al final decidimos entre todos cómo vamos a hacer las cosas. No es uno solo el que decide. Somos coequiperos, somos como uno solo que toma las decisiones” (Entrv\_#20).

Adicionalmente, la cohesión en la CAR normalmente trasciende el ámbito de lo estrictamente laboral/organizacional. En efecto, el relacionamiento que se crea entre muchos de los funcionarios es bastante fuerte y se traslada a otros ámbitos, como el de la amistad. Incluso, muchos de los funcionarios consideran que sus compañeros no son solo colegas, sino que son parte de su familia. En los Estatutos Internos (2005) y en el Plan de Acción Institucional de la CAR se promueve de forma específica el adoctrinamiento de los nuevos funcionarios, con lo cual se busca facilitar en ellos su adaptación a las condiciones sociales internas de la organización. Esto podría explicar el por qué algunos funcionarios terminan considerando a la CAR como una familia más que como cualquier otro lugar de trabajo.

Puedes estar seguro de que aquí todos nos apoyamos como si fuéramos una familia. Mira, te pongo un ejemplo. Cuando alguien tiene problemas económicos, como le sucedió la última vez a un compañero, todos nos movilizamos para ayudar, reunimos alguna plática o le regalamos cosas que pueda necesitar. Y para el trabajo igual, cuando necesitamos sacar adelante algo gordo todos nos unimos y lo logramos.... A veces con las uñas, pero lo logramos (Entrv\_#11).

Con respecto a los rasgos distintivos misionales e idiosincráticos, y a modo de síntesis, se debe señalar que, en general, los miembros de la CAR trabajan unidos, cada uno conoce sus funciones y sabe lo que debe hacer, no se trabaja de forma aislada, las decisiones se toman normalmente de manera conjunta porque se basan en la puesta común de ideas, opiniones y conocimientos y, además, existe un alto sentido de pertenencia y de compromiso por la unidad y por la organización. Todos estos aspectos quedan sintetizados en este fragmento: “Acá no hay lobos solitarios que quieran ponerse encima de los demás. No, acá nadie es más que nadie. La corporación es lo que es y es tan reconocida porque todos somos un gran equipo, somos un engranaje” (Entrv\_#18).

#### 4.3. Las interrelaciones

Las interrelaciones o acoplamientos organizacionales permiten entender de qué forma se dan los relacionamientos entre los miembros y las unidades organizacionales, además de ayudar a establecer, igualmente, qué tan fuerte o qué tan débil es ese relacionamiento. Las subcategorías de rastreo de las interrelaciones en la organización unidad de análisis son la comunicación y la repercusión, las cuales se presentan a continuación.

##### 4.3.1. La comunicación

La comunicación es una de las formas comunes de relacionamiento al interior de una organización, aunque no todas las unidades se comunican entre sí con el mismo grado de intensidad dado que, por ejemplo, según sus respectivas funciones, algunas unidades pueden



requerir comunicarse menos frecuentemente que otras. En el caso de la CAR, la comunicación entre las unidades es promovida desde los programas de inducción y de reinducción<sup>16</sup>, con lo que se busca potenciar el desarrollo de sus miembros, orientándolos hacia la vocación de servicio, la cultura organizacional y la confianza, según lo dispuesto en el Plan de Acción Institucional de la corporación, desde el afianzamiento de una ética del servidor público que debe apuntar a hacer más eficiente el trabajo de los funcionarios de la CAR, minimizando los malos entendidos y las interpretaciones incorrectas.

Desde la dirección general de la CAR se le ha otorgado un papel preponderante a la comunicación clara y directa entre las unidades organizacionales porque así se ayuda a reducir algunos problemas que son comunes en las organizaciones del sector público y que están asociados con interpretaciones erróneas de lo comunicado, con la consecuencia de que el mensaje que se quería transmitir originalmente puede perder el sentido que verdaderamente tiene.

La CAR está llena de mesas. Eso no es de decoración, usted todo el día ve gente sentada en esas mesas. Eso es de que en la CAR hemos implementado una vaina que se perdió y que se ha perdido, que es la comunicación verbal. La gente tiende a comunicar todo por escrito y en el Estado eso es muy común, como el correo. Para eso están los medios digitales y hay que hacerlo porque hay que dejar constancia. Pero desafortunadamente no siempre usted escribe lo que quiso decir, o lee lo que le quisieron contar. Y eso se presta para “ahhhh, ¿es que era eso?” y ese “ahhhh ¿era eso?” vale uno, dos o tres mil millones de pesos muchas veces. Entonces es mejor decir “venga, siéntese y cuéntenos cómo lo están haciendo y conversemos” (Entrv\_#24).

Esa dificultad para lograr una comunicación clara entre las unidades de la corporación puede generar interrelaciones débiles entre algunos funcionarios que, al encontrarse de forma recurrente con esas dificultades de comunicación, prefieren escalar sus necesidades o requerimientos a jefes de área o líderes de procesos en lugar de interactuar directamente con los funcionarios correspondientes. En efecto, esto ha dado lugar, en algunas ocasiones, a un acoplamiento débil en el relacionamiento cotidiano entre algunos funcionarios porque se generan rencillas entre ellos: “Le pregunté a un compañero de otra subdirección si me sustituía en una salida a campo, me dijo que sí, pero luego me llamó su jefe y me regañó porque no se lo solicité directamente a él. Fue muy incómodo” (Entrv\_#26).

No obstante, la comunicación directa entre funcionarios en esta organización semiautónoma también propicia acoplamientos fuertes entre las unidades y los miembros organizacionales, especialmente en la resolución diaria de tareas puntuales. Por ejemplo, muchos de los procesos de la CAR no están documentados, es decir, no existe una guía que les indique a los funcionarios cómo realizar determinados procedimientos, por lo que se ven obligados a preguntarle a sus compañeros de unidad o de otras unidades cómo hacerlo. Esta comunicación necesaria propicia así acoplamientos fuertes entre los funcionarios porque se

---

<sup>16</sup> Jornadas en las que se reúnen todos los funcionarios de la CAR en el auditorio para recibir información acerca de la gestión de toda la organización, de manera tal que conozcan lo que está haciendo la CAR en su jurisdicción. También se hacen capacitaciones y se discuten los cambios más recientes de la normatividad ambiental.

da una interacción permanente entre ellos. Esta es una de las razones por las que desde la dirección general se promueve constantemente en la CAR un trato amable entre los funcionarios, dado que el cumplimiento de las funciones y de la misión de la corporación está supeditado así a esa comunicación fluida y recurrente entre sus miembros. En tal sentido, se requieren acoplamientos fuertes entre los miembros organizacionales y las unidades para el logro de la misión organizacional de la CAR, aunque también se presentan inevitablemente algunos acoplamientos débiles entre ellos. Este hecho se alinea a lo señalado por Orton y Weick (1990), para quienes en las organizaciones coexisten simultáneamente acoplamientos fuertes y acoplamientos débiles.

Al considerar los acoplamientos entre los miembros y las unidades organizacionales en términos de la comunicación en la CAR, los resultados de esta investigación revelan que la mayoría de estos acoplamientos son fuertes. En efecto, es común y muy frecuente la comunicación fluida entre todos los miembros de la CAR debido especialmente a una comunicación abierta y directa que se despliega en todas las áreas de la corporación, desde el director general hasta el personal que desempeña labores de apoyo como los jardineros o los conductores. En todo caso, en el apartado “Análisis de resultados” se profundizará en estos acoplamientos y se detallará en qué situaciones los acoplamientos entre las unidades organizacionales tienen un carácter débil o fuerte.

Por otra parte, la comunicación fluida y directa entre los miembros y las unidades organizacionales de la CAR se fomenta de manera recurrente en el actuar propio de los funcionarios más antiguos, quienes transmiten a través del ejemplo esa forma de comunicación a los funcionarios nuevos que llegan a la corporación. De manera específica, esa comunicación propia de la CAR se inculca en las temáticas transversales de los programas de inducción y de reinducción (Estatutos Internos, 2005), en los que se destacan, por ejemplo, los siguientes componentes: cultivar un entendimiento en los impactos psicológicos y emocionales de la violencia, ver las injusticias que enfrentan otros(as) y los límites que ello implica en la libertad para todos(as), código de integridad, comunicación asertiva, lenguaje no verbal, programación neurolingüística asociada al entorno público, entender cómo diversos individuos y comunidades se aproximan al conflicto, diálogo y generación de paz y, habilidad de relacionarse uno mismo(a) con la colectividad, la comunidad y la familia (Plan Institucional de Capacitación, 2021).

En síntesis, la comunicación que se da en la CAR entre funcionarios y unidades organizacionales propicia tanto acoplamientos fuertes como débiles, aunque se promueven más los acoplamientos fuertes en documentos como el Plan Institucional de Capacitación (2021), a través del cual se busca fortalecer el talento humano de la corporación mediante procesos de capacitación que permitan potenciar el desarrollo de capacidades, destrezas, habilidades, valores y competencias fundamentales para desempeñar de forma eficiente y eficaz las funciones y propósitos misionales en la corporación, con niveles de ética profesional y responsabilidad social. Pero, además, la comunicación de tipo abierta y directa es promovida tanto por la dirección general como por los funcionarios más antiguos de la CAR, lo que da lugar mayoritariamente a acoplamientos fuertes entre los miembros y las unidades organizacionales, gracias a la frecuencia constante de esa comunicación.

### 4.3.2. La repercusión

La repercusión, como una de las subcategorías de las interrelaciones, se refiere a qué tanta incidencia tiene una unidad organizacional sobre otra, es decir, qué tanto afecta a una unidad lo que otra hace o deja de hacer. Así, si la repercusión entre dos unidades es considerable, entonces se da un acoplamiento fuerte entre ambas, mientras que, si la repercusión es baja, entonces el acoplamiento resultante entre ellas es débil. En la CAR las unidades organizacionales presentan entre sí un grado de repercusión alto, toda vez que están articuladas de tal manera que todas se afectan de forma importante entre sí dado que, por ejemplo, las cinco subdirecciones cumplen sus funciones y son eficientes en su cumplimiento solo en la medida en que cada una de ellas hace lo que le corresponde, de la forma en que le corresponde. Existe así una clara articulación entre estas subdirecciones donde cada una repercute en las otras: si alguna no cumple sus funciones específicas, o las cumple de manera parcial o incompleta, entonces las demás unidades verán afectada la eficiencia de sus resultados.

Así mismo, en los Estatutos Internos (2005) se establece que todas las unidades y áreas funcionarán de manera articulada, a modo de sistema, en el que cada parte sirve de apoyo a las demás pero también depende de ellas, por lo que el cumplimiento de la misión organizacional de la CAR, esto es, el ejercicio de la autoridad ambiental en el territorio de su jurisdicción, está supeditado a la correcta coordinación y sincronización de funciones y actividades asignadas a cada unidad de la corporación.

Cada área de la corporación autónoma tiene unas actividades propias, pero esas actividades no están aisladas, se encuentran vinculadas a través de los procesos misionales de cada dependencia. Si hoy nosotros, en nuestra área, no hiciéramos nuestro trabajo, entonces las demás dependencias de la corporación tendrían problemas. Lo que yo haga aquí afecta a todos mis compañeros, pero también lo que mis compañeros hagan me afecta a mí. Y todos aquí tenemos eso muy claro (Entrv\_#29).

Por otra parte, dada su pertenencia al sector público, el diseño estructural de la corporación debe ajustarse a lo establecido en la ley, en la cual se incluyen algunos lineamientos que recuerdan, precisamente, que existe una necesaria repercusión entre las áreas de este tipo de organizaciones semiautónomas. Algunos de esos lineamientos se encuentran incluidos en el Plan Institucional de Capacitación de la CAR, el cual se ha construido con base en la Política nacional de formación y capacitación para el desarrollo de competencias laborales, la Constitución Política de Colombia de 1991 (Artículo 53), la Ley 115 de 1994, el Decreto ley 1567 de 1998, la Sentencia 1163 de 2000, la Ley 489 de 1998, la Ley 734 de 2002 (Artículos 33 y 34, numerales 3 y 40 respectivamente), la Ley 909 de 2004 (Artículo 36), la Ley 1064 de julio 26 de 2006 (y sus decretos reglamentarios), la Circular externa DAFP No. 100-010 del 21 de noviembre de 2014, el Decreto 1083 de 2015, la Resolución 390 de mayo 30 de 2017, el Decreto 051 de 2018 y, el Plan nacional de formación y capacitación 2020 – 2030.

Los resultados de esta investigación revelan que en la CAR existe alta repercusión entre los miembros organizacionales, así como entre las unidades, lo cual se materializa en acoplamientos fuertes. La repercusión entre los primeros está dada por la cercana vinculación

entre sus tareas y funciones diarias, las cuales dependen muchas veces de una comunicación directa y abierta para poder ser ejecutadas, por ejemplo, cuando un funcionario necesita consultarle a otro cómo llevar a cabo un determinado procedimiento (lo cual ocurre con bastante frecuencia en la CAR debido a la ausencia de manuales o guías que le indiquen a cada quien cómo hacer lo que tiene que hacer). La repercusión entre las segundas se explica por el diseño funcional de la organización, en el que las unidades deben interactuar permanentemente llevando a cabo funciones específicas que, a su vez, dependen de que las funciones asignadas a las otras unidades sean culminadas exitosamente y en los tiempos requeridos. Así, en esta organización prevalecen los acoplamientos fuertes entre los miembros y las unidades organizacionales.

Por otra parte, también debe destacarse que la repercusión en la CAR no se da solo en términos de las tareas y de las funciones, sino también en términos del relacionamiento social cotidiano entre los miembros de la organización. En efecto, desde la dirección general se ha inculcado de forma recurrente en los funcionarios la costumbre de tratar de la mejor manera posible a todos los usuarios, tanto los externos como los internos. Ese trato debe ser amable, afectuoso y caluroso, de tal forma que haga sentir bien al otro. Aunque esto no se ha declarado explícitamente en los Estatutos Internos (2005), es una política general promovida desde la dirección general en el entendido de que un ambiente de trabajo agradable ayudará a reducir las posibles repercusiones negativas que algunos funcionarios puedan llegar a generar sobre otros y, de esta manera, se reduce la probabilidad de que se ponga en riesgo el cumplimiento de la misión organizacional. Así, se busca garantizar que las repercusiones entre miembros y unidades organizacionales sean, mayoritariamente, positivas y sinérgicas.

Esto último se manifiesta claramente en la inducción que reciben los funcionarios de reciente ingreso a la CAR. En efecto, esa inducción (y también las reinducciones posteriores) está orientada a fortalecer en ellos el deseo de constituir relaciones amigables, humanas y basadas en la empatía. A modo de ejemplo, el siguiente fragmento da cuenta de cómo se quiere materializar ese trato humanista en el relacionamiento de los funcionarios con los practicantes que llegan a la corporación:

La práctica profesional es para aprender y muchos de los que fueron practicantes hoy hacen parte de la nómina de la CAR. Lo más importante es que yo les insistía mucho en el auditorio en las charlas que hacemos una vez al mes, que las llamamos reinducciones, decirles: “cuando llegue un practicante a ustedes trátenlo con cariño”. Imagínense que esos muchachos lleguen a su casa a decir “donde estoy haciendo la práctica me tratan mal, me gritaron, no me atendieron con cariño, no me dejan aprender, me dijeron que no sé de eso”. Trátenlos con juicio y con cariño porque es su primer trabajo, y como ustedes los traten a ellos con seguridad ellos en su vida van a seguir tratando a los demás así. Rompamos cadenas (Entr\_#24).

A propósito del programa de reinducción instaurado en la CAR, se debe señalar que este tiene por objetivo reorientar la integración de los funcionarios a la apropiación de las costumbres, el lenguaje y los valores de la corporación. Estas jornadas de reinducción se llevan a cabo por lo menos cada dos años para todos los miembros de la CAR. En ellas se incluyen, además, las siguientes temáticas: reformas en la organización del Estado y sus funciones, actualización en normas sobre inhabilidades e incompatibilidades que regulan la

moral administrativa, código de ética, cambios en las funciones de las dependencias y de puestos de trabajo y, rendición de cuentas. El espíritu de las jornadas de inducción y de reinducción en la CAR es, específicamente, lograr que los nuevos funcionarios se adapten a las condiciones sociales que imperan en la organización y que ello ayude a que las repercusiones entre ellos sean positivas y duraderas para así favorecer el cumplimiento eficiente de la misión organizacional.

Para evaluar si ese espíritu de las jornadas de inducción y de reinducción se concreta en la organización de la forma esperada, se ha dispuesto de un mecanismo interno de verificación, denominado ‘evaluación del impacto de la capacitación’. A través de esta evaluación, según el Plan Institucional de Capacitación (2021), se miden los resultados finales en la gestión de la CAR, la oportunidad en la entrega de productos, la reducción de tiempo en el suministro de conceptos efectivos, la disminución de quejas y reclamos, el incremento en la calidad del servicio y, la satisfacción de los usuarios frente a la prestación del servicio. Todos estos ítems, cuando obtienen buenas calificaciones, indican que las repercusiones entre miembros y unidades organizacionales son positivas y que están generando los efectos esperados. Adicionalmente, los líderes de equipo tienen la responsabilidad de evaluar la efectividad (impacto) de las capacitaciones, dejando registro en el formulario FGH-13 “Evaluación Impacto Capacitación”. Esta evaluación se compone de 3 ejes (Saber-Saber, Saber-Hacer y Saber-Ser), para los cuales se busca verificar el impacto de la capacitación recibida por cada funcionario.

En síntesis, tanto la comunicación como la repercusión dan cuenta de la existencia mayoritaria de acoplamiento fuertes entre los miembros y las unidades en la organización semiautónoma, aunque algunos de esos acoplamientos serán discutidos en mayor detalle en el apartado “Análisis de resultados”. La comunicación es directa y abierta entre todos los funcionarios, mandos medios y nivel directivo. Por su parte, la repercusión entre miembros y unidades organizacionales se da en términos de las funciones y tareas que estos llevan a cabo, así como por el tipo de relacionamiento social que se promueve desde la dirección general asociado con las costumbres, el lenguaje y los valores, que busca promover relaciones laborales sanas y amigables, generando así un ambiente de trabajo agradable donde las repercusiones sean positivas en lugar de negativas.

#### 4.4. Los mecanismos de acoplamiento

A continuación, se presentan de manera detallada los principales resultados asociados a los mecanismos de acoplamiento regulativo, cultural y estructural presentes en la organización semiautónoma. Para el caso del mecanismo de acoplamiento regulativo se destaca el marco normativo colombiano, con respecto al mecanismo de acoplamiento cultural se presentan los aspectos más relevantes asociados a las costumbres, al lenguaje y a los valores propios de la organización y, finalmente, para el caso del mecanismo de acoplamiento estructural, se presentan los resultados claves relacionados con la centralización, la coordinación y la formalización.

#### 4.4.1. Lo regulativo

En este apartado se presentan los principales resultados asociados al mecanismo de acoplamiento regulativo. Este mecanismo puede ser rastreado en la organización considerando el marco normativo nacional vigente, el cual es de obligatorio cumplimiento y, por tanto, le exige a cada miembro de la organización acatar las disposiciones emitidas en materia legal. Ese marco normativo es único para cada país y está constituido normalmente por el conjunto de normas, disposiciones, resoluciones, sentencias, decretos y otros documentos legales oficiales emanados desde el gobierno central, sus dependencias y sus ministerios (Verhoest, van Thiel y De Vadder, 2021).

Según Singhaputtangkul et al. (2014), Negash y Lemma (2020) y Sahlin (2020), lo regulativo está asociado con la capacidad de establecer reglas, inspeccionar su cumplimiento y manipular sanciones en términos de recompensas y castigos en un intento de influir en comportamientos futuros, especialmente en la toma de decisiones. Lo regulativo es importante para las organizaciones porque existe la necesidad de un control y una dirección basados en leyes, reglas y procedimientos operativos estándar para lograr el comportamiento deseado (Bempah, 2015). Esto explica por qué el principal aspecto característico de lo regulativo es la presión coercitiva que se ejerce sobre las organizaciones y los miembros organizacionales como recurso útil para organizarlos de forma similar.

En el caso de la CAR, por tratarse de una autoridad ambiental, es claro que debe acatar los lineamientos de política ambiental y hacer cumplir la ley en todos los municipios de su jurisdicción. En Colombia, la principal directriz que se ha promulgado en materia ambiental es la Ley 99 de 1993, la cual se constituye en el referente fundamental en términos regulativos para todas las decisiones que se toman en la CAR.

A nosotros como corporación autónoma regional, adscrita al sector público colombiano, nos rige la Ley 99 de 1993, conocida como la ley del medio ambiente, porque con ella se creó el Ministerio del Medio Ambiente en la década del noventa. ¿Qué implica eso? Que todo lo que se hace aquí en la corporación debe ceñirse a lo dispuesto en esa ley. Todas nuestras funciones, sus alcances y limitantes están consagrados en esa ley. En ella nos basamos para actuar como autoridad ambiental en nuestro territorio. Hágase de cuenta que esa ley es nuestra ruta guía (Entrv\_#6).

Con la Ley 99 de 1993 se creó el Ministerio del Medio Ambiente y se reordenó el sector público colombiano encargado de la gestión y conservación del medio ambiente y de los recursos naturales renovables. Entre las funciones asignadas por la Ley 99 al Ministerio del Medio Ambiente, en relación con la CAR, se encuentran: (i) participar discrecional o selectivamente, cuando así sea necesario, en los asuntos asignados a la CAR, (ii) otorgar el visto bueno a los estatutos de la CAR y a todas las reformas que los modifiquen o amplíen, ejerciendo la correspondiente inspección y vigilancia, (iii) establecer las condiciones para el aprovechamiento de los bosques naturales, así como la obtención de los especímenes de flora y fauna silvestres, con el fin de autorizar a la CAR para que otorgue los permisos, las concesiones y las correspondientes autorizaciones de aprovechamiento.

Así mismo, los programas y proyectos que adelanta el Departamento Nacional de Planeación relacionados con los recursos naturales renovables y del medio ambiente como,

por ejemplo, los referentes al área forestal, y que cuenten con recursos de crédito externo (cooperación internacional), serán transferidos al Ministerio del Medio Ambiente y a la CAR. Por lo tanto, la CAR deberá acatar los lineamientos que desde el Ministerio del Medio Ambiente y el Departamento Nacional de Planeación se emitan en materia de política ambiental y de gestión de los recursos financieros que les sean transferidos.

Nosotros somos vigilados por muchos organismos del Estado, tenemos muchos ojos encima... que la Contraloría, que la Fiscalía, que la Procuraduría, que la ANLA, que Planeación. Por eso es que cada firma asentada tiene una gran responsabilidad. Y ni hablar de los recursos que manejamos como entidad pública. Cada peso gastado o invertido debe estar debidamente justificado porque si no nos caen encima (Entrv\_#30).

Así, dado que la CAR hace parte del sector público colombiano, está sujeta a la inspección y vigilancia por parte de los organismos del Estado que tienen potestad para verificar que ésta cumpla con esos lineamientos. Para ello, la Ley 99 de 1993 ha determinado algunas disposiciones con respecto a los órganos de dirección y administración de la CAR. En efecto, de acuerdo con esta ley, la CAR debe contar con tres órganos principales de dirección y de administración: una Asamblea Corporativa, un Consejo Directivo y un director general.

La Asamblea Corporativa será el principal órgano de dirección de la CAR y estará conformada por representantes legales de las entidades territoriales de su jurisdicción. Sus principales funciones son: elegir el Consejo Directivo de la CAR, designar el revisor fiscal o auditor interno de la corporación, conocer y aprobar el informe de gestión de la administración, conocer y aprobar las cuentas de resultados de cada período anual, adoptar los estatutos de la corporación y las reformas que se le introduzcan y someterlos a la aprobación del Ministerio del Medio Ambiente, las demás que le fijen los reglamentos (Ley 99, 1993).

Por su parte, el Consejo Directivo es el órgano administrativo de la CAR y estará conformado por: el gobernador o, si es el caso, los gobernadores de los departamentos sobre cuyo territorio tenga jurisdicción la CAR (en caso de ausencia del gobernador, lo representará su delegado o delegados); un representante de la Presidencia de la República; un representante del Ministerio del Medio Ambiente; cuatro (4) alcaldes de los municipios ubicados en el territorio en donde la corporación tiene jurisdicción; dos (2) representantes del sector privado; un (1) representante de las etnias o comunidades indígenas que tradicionalmente han estado asentadas en el territorio de jurisdicción de la CAR; dos (2) representantes de entidades sin ánimo de lucro cuya misión sea la protección del medio ambiente y de los recursos naturales renovables.

Las principales funciones del Consejo Directivo, según la Ley 99 de 1993, son: proponer a la Asamblea Corporativa la adopción de los estatutos y de sus reformas, determinar la planta de personal de la corporación, disponer la participación de la corporación en la constitución y organización de sociedades o asociaciones y fundaciones o el ingreso a las ya existentes, dictar normas adicionales a las legalmente establecidas sobre el estatuto de contratación de la entidad, disponer la contratación de créditos externos, determinar la estructura interna de la corporación, para lo cual podrá crear, suprimir y fusionar

dependencias y asignarles responsabilidades conforme a la ley, autorizar la delegación de funciones de la entidad, aprobar el plan general de actividades y el presupuesto anual de inversiones y, nombrar o remover de conformidad con los estatutos al director general de la corporación.

Así mismo, el director general actuará como representante legal de la CAR y será su primera autoridad ejecutiva, siendo designado por el Consejo Directivo de la corporación. Sus funciones principales son: dirigir, coordinar y controlar las actividades de la CAR y ejercer su representación legal, cumplir y hacer cumplir las decisiones y acuerdos del Consejo Directivo, presentar para estudio y aprobación del Consejo Directivo los planes y programas que se requieran para el desarrollo de la misión de la corporación, presentar al Consejo Directivo los proyectos de reglamento interno, ordenar los gastos, dictar los actos, realizar las operaciones y celebrar los contratos y convenios que se requieran para el normal funcionamiento de la corporación, constituir mandatarios o apoderados que representen a la CAR en asuntos judiciales, delegar en funcionarios de la entidad el ejercicio de algunas funciones, previa autorización del Consejo Directivo, nombrar y remover el personal de libre nombramiento y remoción de la corporación, administrar y velar por la adecuada utilización de los bienes y fondos que constituyen el patrimonio de la corporación, rendir informes al Ministro del Medio Ambiente sobre el estado de las funciones que le corresponden a la corporación y sobre la situación general de la entidad, presentar al Consejo Directivo los informes que le sean solicitados sobre la ejecución de los planes y programas de la Corporación, así como sobre su situación financiera y, las demás que los estatutos de la corporación le señalen y que no sean contrarias a la ley (Ley 99, 1993).

De acuerdo con la Ley 99 de 1993, la CAR tendrá como principal objetivo la ejecución de las políticas, planes, programas y proyectos relacionados con el medio ambiente y los recursos naturales renovables. Además, deberá acatar cumplida y oportunamente las disposiciones legales sobre su disposición, administración, manejo y aprovechamiento, de acuerdo con las regulaciones, las pautas y las directrices expedidas por el Ministerio del Medio Ambiente. Así mismo, la Ley 99 de 1993 determina las funciones de la CAR, entre las que se destacan: ejecutar las políticas, planes y programas nacionales en materia ambiental, otorgar concesiones, permisos, autorizaciones y licencias ambientales, ejercer la función de máxima autoridad ambiental en su jurisdicción, promover y desarrollar la participación comunitaria en actividades y programas de protección ambiental, prohibir, restringir o regular la fabricación, distribución, uso, disposición o vertimiento de sustancias causantes de degradación ambiental, ejercer las funciones de evaluación, control y seguimiento ambiental de los usos del agua, el suelo, el aire y los demás recursos naturales renovables, asesorar a los departamentos y municipios de su jurisdicción en la definición de los planes de desarrollo ambiental, e imponer y ejecutar las sanciones previstas en la ley en caso de violación a las normas de protección ambiental y de manejo de recursos naturales renovables y exigir la reparación de los daños causados.

La Ley 99 de 1993 ha establecido igualmente que la CAR debe destinar las rentas que percibe a la ejecución de programas y proyectos de protección o restauración del medio ambiente y de los recursos naturales renovables, de acuerdo con los planes de desarrollo de



los municipios del área de su jurisdicción. Para ejecutar las inversiones, se seguirán las reglas especiales sobre planificación ambiental que la Ley 99 de 1993 establece. En cualquier caso, todas las rentas percibidas por la CAR serán destinadas para la protección del medio ambiente, la defensa de las cuencas hidrográficas, la protección de las áreas de influencia de los proyectos generadores de energía y la renovación del recurso hídrico, de acuerdo con las tasas fijadas por el gobierno nacional.

El marco normativo colombiano es también la referencia para la construcción del normograma corporativo. Uno de los miembros de la CAR se refiere sobre este particular en los siguientes términos: “el normograma son las directrices en materia legal que nos indican a nosotros los funcionarios que nos está permitido hacer y que no, por eso siempre se está actualizando” (Entrv\_#32). En efecto, la CAR pone a disposición de todos sus funcionarios, y de los ciudadanos, el normograma, el cual está conformado por el conjunto de leyes, normas, decretos y demás resoluciones legales que definen el marco legal al que deben acogerse todos los miembros de la corporación. Según se indica en ese normograma publicado en la página web de la CAR, el marco legal colombiano para la planificación ambiental está determinado por las decisiones legislativas y ejecutivas, las cuales buscan la alineación entre la materia normativa, las nuevas políticas, los planes ambientales publicados por el Ministerio del Medio Ambiente y los compromisos internacionales.

A continuación se relaciona la principal normatividad colombiana contenida en el normograma corporativo que regula el accionar de la CAR: (i) Decreto - Ley 2811 (Diciembre 18 de 1974) que establece el Código Nacional de Recursos Naturales Renovables y Protección del medio Ambiente, (ii) Constitución Política (Julio 20 de 1991) que decreta, promulga y sanciona la Constitución Política de Colombia como norma de normas, (iii) Ley 99 (Diciembre 22 de 1993) que crea el Ministerio del Medio Ambiente, reordena el sector ambiente y organiza el Sistema Nacional Ambiental, (iv) Decreto 1768 (Agosto 03 de 1994) que fija el régimen especial de las CAR, (v) Decreto 1865 (Agosto 03 de 1994) que reglamenta el principio de armonía y componente ambiental, (vi) Decreto 879 (Mayo 13 de 1998) que reglamenta las disposiciones referentes al ordenamiento del territorio municipal y distrital y los Planes de Ordenamiento Territorial, (vii) Ley 1333 de 2009 (Julio 21 de 2009) que establece el procedimiento sancionatorio ambiental, (viii) Resolución 2086 de 2010 (Octubre 25 de 2010) que adopta la metodología para la tasación de multas consagradas en la Ley 1333 de 2009, (ix) Resolución 05357 de 2021 (Agosto 13 de 2021) que conforma el Comité Interno de Tasación de Multas Ambientales.

El normograma de la CAR es un elemento esencial para la toma de decisiones corporativas en materia jurídica. De hecho, en la CAR, la oficina jurídica y los líderes de proceso son los encargados de identificar y de reportar las necesidades de actualización del normograma al jefe de la oficina jurídica, el cual evalúa la aplicación de la norma y actualiza, si es el caso, el normograma corporativo. Luego, el jefe de la oficina jurídica pone a disposición de los usuarios internos y externos (en la página web de la corporación) la normatividad actualizada. Posteriormente, la oficina jurídica y los líderes de proceso socializan y revisan los requisitos legales vigentes y si encuentran que los cambios en la normatividad dan lugar a cambios en los procesos internos de la CAR, entonces esta

información se remite a los funcionarios responsables para la actualización correspondiente. En la CAR, la oficina jurídica y los líderes de proceso verifican cada dos meses la vigencia de los requisitos legales del normograma corporativo, su estado y cumplimiento.

Por otra parte, una de las características de la CAR desde el ámbito de lo regulativo es que está supeditada a los lineamientos y directrices que en Colombia emite la Comisión Nacional del Servicio Civil (CNSC). Esta entidad es la encargada de gestionar las políticas de contratación y ascensos de los funcionarios de carrera administrativa de la corporación y, según el Artículo 130 de la Constitución Política de Colombia, es responsable de la administración y vigilancia de las carreras de los servidores públicos en todo el territorio nacional. La CNSC tiene como objetivo posicionar el mérito y la igualdad en el ingreso y desarrollo del empleo público en el país, así como velar por la correcta aplicación de los instrumentos normativos y técnicos que posibiliten el correcto funcionamiento del sistema de carrera administrativa, generando información veraz y actualizada para una gestión eficiente del sistema de carrera administrativa en Colombia (CNSC, 2022).

Por hacer parte del sector público colombiano, la CAR debe someterse a las condiciones de vinculación y contratación que establece para Colombia la CNSC. La CNSC debe realizar concursos de méritos para proveer cargos públicos según las necesidades puntuales de algunas de las entidades del Estado. Así, en el año 2018 realizó un concurso de méritos a nivel nacional en donde muchos funcionarios de la CAR dejaron la organización por dos razones principales: (i) algunos de ellos ganaron ese concurso y obtuvieron un cargo público en otra entidad y, (ii) algunos funcionarios estaban bajo la modalidad de provisional y fueron reemplazados por otros de carrera administrativa (los cargos provisionales están subordinados a los cargos de carrera administrativa, lo que implica que cuando un empleado de carrera gana el concurso y obtiene un cargo, reemplaza o desplaza al funcionario que estaba provisionalmente en ese cargo). Esto llevó a que más del 40% de los funcionarios tuviera que dejar la corporación ese mismo año.

Adicionalmente, la CAR está obligada a definir las funciones asociadas a cada uno de los cargos que pueden ser asumidos por los colombianos que ganen los concursos de méritos de la CNSC. Esto se encuentra así establecido en los Estatutos Internos (2015) y en el Manual de Funciones y Competencias Laborales (2016) de la corporación. Así mismo, debido a su carácter de organización pública, la CAR debe garantizar que esa información sea pública, accesible y que esté claramente detallada. Por tanto, esa información que publica la CAR es la que consultan los ciudadanos que desean participar en las convocatorias de méritos de la CNSC para vincularse laboralmente a la corporación.

Con el fin de promover el desarrollo de la gestión de la administración pública en Colombia y en concordancia con las crecientes demandas ciudadanas, la CNSC actualiza el modelo del sistema de evaluación de desempeño laboral para contribuir a la transformación de talento humano que oriente el ejercicio de los servidores públicos hacia un adecuado quehacer y que legitime la atención que ellos ofrecen a la ciudadanía (CNSC, 2022). Estas evaluaciones del desempeño laboral se constituyen para la CNSC en una herramienta de gestión imparcial, que busca valorar las contribuciones individuales y el comportamiento del

funcionario evaluado, midiendo el impacto positivo o negativo en el logro de las metas institucionales de la CAR.

Esta evaluación de desempeño verifica los conocimientos, las destrezas, las actitudes, las habilidades, las aptitudes y el rendimiento de los evaluados durante el período respectivo. La calificación obtenida se corresponde con la asignación de un porcentaje logrado por el evaluado, considerando las evidencias que dan cuenta de su desempeño y comportamiento. Con estas evaluaciones, la CNSC garantiza: (i) que los bienes y servicios que ofrece la CAR en la que trabaja el servidor público (funcionario) sean cada vez mejores y respondan a las expectativas de los ciudadanos, (ii) que se desarrolle el talento humano de la CAR, a través del fortalecimiento de las competencias individuales y de la identificación de las necesidades de formación y capacitación y, (iii) que se asegure el cumplimiento del mérito en el ingreso y la permanencia en la CAR de los empleados públicos de carrera administrativa (CNSC, 2022).

Así, el servidor público deberá concertar los compromisos con la CAR dentro de los quince días hábiles siguientes del inicio del período de evaluación anual o de la posesión en período de prueba, según sea el caso. Esos compromisos se definen teniendo en cuenta los planes institucionales, metas, procesos o indicadores de gestión del área o dependencia de trabajo, así como el manual específico de funciones y competencias laborales vigentes en la CAR. No obstante, otros criterios que se pueden considerar para definir los compromisos del funcionario son el resultado de la evaluación de algunas áreas o dependencias de la corporación, el resultado de la última calificación de desempeño laboral o, los compromisos de mejoramiento individual del período de evaluación inmediatamente anterior (CNSC, 2022).

Es de destacar que los compromisos a concertar con el funcionario son de dos tipos: funcionales y comportamentales. Los primeros se refieren a los resultados, los productos o los servicios susceptibles de ser medidos y verificados. Además, no deberán ser más de cinco en el período anual y máximo podrán ser tres para el período de prueba. Los segundos hacen referencia a las habilidades, las actitudes, los conocimientos, las aptitudes, los rasgos y las motivaciones que están relacionadas con el desempeño observado del funcionario y que le permiten alcanzar las metas organizacionales, cumplir con los compromisos funcionales e interactuar con efectividad en el equipo de trabajo al que pertenece (CNSC, 2022). El seguimiento de estos compromisos implica su verificación por parte de la CNSC en términos de su avance, cumplimiento o incumplimiento durante el período de evaluación. Si se evidencia que existen aspectos a mejorar, se podrán suscribir compromisos de mejoramiento individual.

En síntesis, el marco normativo se constituye en el aspecto clave del mecanismo de acoplamiento regulativo para la CAR, dado que en él se establecen las normas que son de obligatorio cumplimiento para cada miembro de la organización semiautónoma. Ese marco normativo es importante porque ayuda a alinear el comportamiento de los funcionarios, y de la corporación misma, con base en un estricto control derivado de leyes y reglas. En Colombia, el mecanismo de acoplamiento regulativo específico que actúa sobre la CAR y sus funcionarios es la Ley 99 de 1993, la cual estipula que la organización semiautónoma

estará sujeta a inspección y vigilancia en aras de que cumpla con los lineamientos normativos que la ley le dicta como, por ejemplo, tener una Asamblea Corporativa, un Consejo Directivo y un director general, destinar las rentas que percibe a la protección y restauración del medio ambiente y de los recursos naturales renovables, ceñirse a lo establecido en el normograma corporativo y, respetar los lineamientos y directrices que en Colombia le dicte la CNSC.

#### 4.4.2. Lo cultural

En la organización la cultura determina los hábitos de comportamiento de sus miembros y también incide en cómo ellos construyen sus relacionamientos sociales (Erdman, 2017). Los resultados de esta investigación doctoral dan cuenta de tres aspectos claves asociados al mecanismo de acoplamiento cultural en la organización semiautónoma, a saber, las costumbres, el lenguaje y los valores. Todos estos aspectos denotan matices particulares de la CAR, los cuales están asociados con la compleja realidad social que se da en su interior. Estos aspectos y matices se presentan a continuación.

##### 4.4.2.1. Las costumbres

De acuerdo con Erdman (2017), las costumbres constituyen una de las manifestaciones más comunes de los rasgos culturales asociados a una colectividad o grupo social. Las costumbres son aceptadas y compartidas por un grupo determinado de individuos, e inciden en la producción material, en la producción espiritual y en la vida social que ellos construyen (Hu, 2017). Considerando los aspectos mencionados, desde el punto de vista investigativo las costumbres pueden ser entonces rastreadas en las organizaciones, dado que estas últimas son un arreglo social. En el caso de la CAR unidad de análisis, los resultados de esta investigación resaltan algunas costumbres del oriente antioqueño que han permeado las relaciones sociales al interior de esta organización.

Las costumbres culturales del departamento de Antioquia han actuado como una fuerza que ha incidido en el desarrollo regional del oriente antioqueño, influenciando muchos de los eslabonamientos productivos y de desarrollo económico en esa región (Pineda y Valencia-Castro, 2022). Precisamente, las costumbres del oriente antioqueño ha sido uno de los aspectos determinantes para el notable desarrollo urbanístico e industrial de esta región del departamento de Antioquia, el cual se evidencia en la construcción de grandes proyectos de infraestructura y en una importante explosión demográfica que ha tenido lugar en las últimas dos décadas (Restrepo, 2017).

En la región del oriente antioqueño las costumbres culturales se manifiestan de diversas maneras, siendo la más común el sentido de pertenencia que sienten los habitantes por el oriente, el cual se manifiesta en “el amor por el territorio, en el sentimiento de orgullo por nuestra historia, por nuestros símbolos, así como por los múltiples climas y la biodiversidad” (Entrv\_#21). Estos aspectos asociados a las costumbres se encuentran también reflejados en la CAR, en donde la mayoría de los funcionarios reproducen estas mismas costumbres, las cuales se materializan en el trato amable que expresan, en el espíritu de colaboración, en el sentido de pertenencia que tienen por la corporación y por el territorio, en la buena disposición para ayudar a los demás y, en su genuina disposición a escuchar al usuario externo. En efecto, desde el director general hasta el personal de servicios varios en

la corporación, estas costumbres son practicadas comúnmente, haciendo parte de la convivencia diaria en la organización.

Así mismo, se debe resaltar que estas costumbres se refuerzan permanentemente en la CAR desde la dirección general, así como desde las jornadas de inducción y de reinducción, además, normalmente los funcionarios más antiguos se encargan de transmitirlos a los funcionarios de reciente ingreso. En todo caso, una de las principales causas que explica la persistencia de estas costumbres en la CAR es el contacto permanente con los habitantes de la jurisdicción, dado que como se indicó antes, es común que muchos de ellos habiten en la zona rural, lo que lleva a los funcionarios a tener con ellos un trato más cálido y acogedor. Este es uno de los aspectos característicos de esta organización semiautónoma: las costumbres culturales del oriente antioqueño hacen parte del día a día de esta organización. Este hecho diferencia a la CAR de otras organizaciones del sector público colombiano, puesto que en otras entidades del Estado no se ha construido ese mismo ambiente de trabajo tan cálido y amable.

Es una cultura organizacional que se ha ido construyendo a partir de esa interlocución y contacto con la misma comunidad. Y eso yo también lo he observado porque pues, yo que vengo de otras entidades en Medellín, donde ya digamos, el contacto no es muy rural, no me refiero entonces qué lo rural es lo que cambia, no, pero si se tiene una dinámica distinta en Medellín, quizás con mayores protocolos, entonces eso marca la forma de vestir, la forma de atender digamos eventos, sin dejar de lado el hecho de siempre tener que estar organizados, la puntualidad, que son muy genéricos a cualquier organización. Entonces esa cultura yo creo que es una construcción de muchos elementos, muy marcados pues como por el quehacer de la organización y otros también apalancados por el querer ser de la institución, de ser muy cercano al ciudadano, por ser una entidad pública que debe atender al ciudadano, entonces todos esos elementos van conduciendo a que dentro de la entidad se conduzca como a un mismo esquema de comportamiento, de estilos (Entrv\_#7).

Así, en la jurisdicción de la CAR, muchos de sus funcionarios deben tener contacto permanente con los habitantes de la zona rural, quienes son en muchos casos campesinos que viven en zonas muy alejadas del territorio urbano, por lo que gran parte de la población del entorno de la organización semiautónoma comparte esta condición. Esto, sin duda, ha incidido en que las costumbres que preservan los funcionarios de la CAR estén muy asociadas al trato que ellos suelen darles a esas comunidades. En esta medida, por ejemplo, la forma de interactuar y de comunicarse determinan costumbres particulares de la región del oriente antioqueño que se han incrustado en la organización semiautónoma y que son reproducidas por la mayoría de sus miembros.

Adicionalmente, las costumbres culturales que se observan en la CAR también están determinadas, por una parte, por el origen de la corporación, el cual se debió al movimiento social que buscaba proteger a la región de los impactos ambientales negativos que podrían darse como consecuencia del desarrollo de los grandes proyectos de infraestructura adelantados en las últimas décadas del siglo pasado y, por otra, porque la mayoría de los funcionarios de la corporación son oriundos de varios de los municipios que están asentados

en la jurisdicción de la CAR, lo que hace que esas costumbres de la región permeen a la organización de manera casi natural. Esto es expresado así por uno de los entrevistados:

Desde la historia de conformación de la CAR, que fue un proceso de protesta frente a los embalses que se construyeron en la región, esa cultura del oriente se ha impregnado en los funcionarios de la CAR. La corporación es una entidad que administra los recursos naturales y la decisión ambiental en el territorio y obviamente uno ve que hay muchos funcionarios, que si bien son de Medellín, la mayoría son de aquí del oriente. Eso sí ha implicado que la CAR tenga como más arraigo, como más sentido de pertenencia, nos duele la entidad (Entrv\_#9).

En la CAR, las costumbres que se observan son tomadas como algo natural por parte de la mayoría de los funcionarios, de las cuales, a modo de ejemplo, pueden destacarse un relacionamiento poco rígido entre los miembros organizacionales, una mínima división o segregación por jerarquías o por cargo, un ambiente de trabajo considerado como ‘familiar’, un lenguaje abierto y a veces hasta coloquial, una comunicación abierta y sin la necesidad de acudir a los canales reglamentarios, una vestimenta informal e, incluso, unos espacios físicos de trabajo en los que todos interactúan entre sí constantemente (risas, chistes, conversaciones telefónicas, etc.) sin considerar los momentos de silencio o de concentración que alguno de los funcionarios pueda requerir. En general, las costumbres que se viven en la CAR hacen que sus funcionarios sean abiertos, conversadores, amables y hospitalarios.

Es necesario indicar, así mismo, que una de las consecuencias más destacada de las costumbres manifestadas en la CAR es la resistencia al cambio que normalmente experimentan los funcionarios más antiguos. Aunque esa resistencia intenta ser contrarrestada por el nivel directivo, los mandos medios y los jefes de área a través de mensajes que invitan a los funcionarios a estar abiertos al cambio, aun así, es persistente. La resistencia al cambio se presenta en los funcionarios más antiguos porque han hecho las cosas de la misma manera durante mucho tiempo.

A modo de síntesis, las costumbres identificadas en la CAR tienen una alta alineación con las costumbres propias del oriente antioqueño. Esto se explica por varias razones: (i) la CAR se debe a la comunidad y debe relacionarse con ella permanentemente, por lo que el relacionamiento de los funcionarios con esa comunidad influye en los modos y formas sociales que se dan entre los miembros de la corporación, (ii) muchos funcionarios de la CAR son oriundos de los municipios del oriente antioqueño, por lo que sus costumbres sociales se replican y reproducen en la organización semiautónoma de forma natural, (iii) la antigüedad de muchos funcionarios alienta la perpetuación de varias costumbres en la organización dada su resistencia al cambio y, (iv) esos funcionarios antiguos transmiten esas costumbres a los funcionarios nuevos.

#### 4.4.2.2. El lenguaje

Es indiscutible el hecho de que el lenguaje es parte esencial del proceso de comunicación que se da entre los miembros organizacionales, así como entre ellos y los actores externos a la organización, y que ese lenguaje les permite a todos ellos asignar significados e interpretaciones a lo comunicado. Además, en relación con el logro de la misión

organizacional, el lenguaje empleado por los miembros de las distintas unidades adquiere un protagonismo destacado toda vez que puede propiciar una comunicación fluida entre ellos permitiéndoles coordinar la acción organizada. El lenguaje reviste, por tanto, una importancia notoria y es por ello que se constituye en un aspecto clave que fue considerado en relación con el mecanismo de acoplamiento cultural estudiado en esta tesis doctoral.

En el caso de la CAR, el lenguaje característico de esta organización es sencillo y coloquial para así poder eliminar las posibles barreras de comunicación que se puedan presentar entre funcionarios, así como entre estos y los usuarios externos, es decir, los miembros de la comunidad. En particular, en la organización semiautónoma se le ha otorgado especial importancia a la relación con los usuarios externos, principalmente porque como ya se ha indicado, muchos de ellos habitan en la zona rural de la jurisdicción, por lo que normalmente su nivel de educación formal es bajo y, por tanto, el léxico que usan en su cotidianidad es muy básico. Esto hace que los funcionarios, los mandos medios y el nivel directivo de la organización semiautónoma usen términos simples al momento de interactuar con estos usuarios.

Si usted nos escuchara cuando estamos en una reunión o en un comité o, sobre todo, cuando estamos en una salida a campo conversando con la comunidad, con el campesino, con la señora que vende las arepitas, con la familia que vive de su finquita y sus vaquitas, usted va a ver que hablamos en los términos más simples posibles. No nos gusta enredar las cosas con palabras muy sofisticadas como sucede en otras entidades del Estado. Aquí no. Mientras más sencillo y más simple nos expresemos, mejor, porque así nos entendemos todos y logramos que las personas de la comunidad también nos entiendan (Entrv\_#8).

Así mismo, el lenguaje de la CAR, además de apuntar a una comunicación sencilla y clara entre las unidades organizacionales, busca también ser inclusivo en el sentido de generar cercanía con la comunidad, lo cual ha sido notorio especialmente bajo el periodo de mandato del actual director general. De hecho, en el periodo del director general anterior, por ejemplo, todos los funcionarios debían presentarse de lunes a jueves con traje formal, tanto hombres como mujeres. Los hombres debían usar corbata, y las mujeres debían también estar vestidas de acuerdo con un protocolo ejecutivo y poco flexible. Sin embargo, ni en los Estatutos Internos, ni en el Manual de Funciones y Competencias Laborales de la CAR, así como tampoco en la Ley 99 de 1993, se dispone de manera expresa que este tipo de atuendos deban ser usados por los funcionarios de la organización semiautónoma.

Por tanto, cuando asumió su cargo el director general actual, esa imposición de usar traje formal de lunes a jueves fue eliminada. La razón fundamental para esta decisión es que los funcionarios de la CAR se deben a la comunidad, se deben a los habitantes del oriente antioqueño, y muchos de ellos son de origen campesino. En estos términos, cuando alguno de estos habitantes de la zona rural llegaba a la CAR para hacer un determinado requerimiento, ese campesino se sentía intimidado al tener que hablar con un funcionario que, además de ser la autoridad ambiental, estaba vestido de manera muy formal. Este hecho dificultaba, por tanto, el eficiente cumplimiento de la misión de la corporación.

Acá la corbata se acabó cuando yo llegué, no porque tenga algo contra las corbatas. Como yo vengo del campo, de las comunidades, en el imaginario colectivo una corbata genera barreras, pero aquí estamos en igualdad, estamos entre iguales (Entrv\_#24).

Esta intención de ser cercanos a los usuarios externos, es decir, a todos los habitantes de la jurisdicción de la CAR, se ha promovido de forma importante por el nivel directivo de la corporación, donde se invita a todos los funcionarios constantemente a mantener el buen trato con los usuarios, con un lenguaje claro, con un trato que sea amable, servicial, colaborativo, y donde se demuestre permanentemente que la CAR se debe a la comunidad y existe para ella. Pero, ese buen trato no solo debe dársele a los usuarios externos, sino también a los usuarios internos, es decir, a todos los funcionarios de la CAR. En esa medida, desde la dirección general se promueve el trato respetuoso, la empatía y el sentido de pertenencia, siendo todos estos aspectos que se deben ver reflejados en el lenguaje cotidiano que prevalece en esta organización.

Los resultados de esta investigación indican también que los funcionarios de la CAR generalmente tratan de no usar términos muy técnicos, excepto en aquellos casos en los que es estrictamente necesario, como por ejemplo cuando se comunican con otras autoridades ambientales, con algunas entidades reguladoras del Estado o con las empresas: “A veces usamos palabras especializadas cuando nos debemos comunicar con el ministerio o con la ANLA, o cuando debemos enviar un radicado o un correo electrónico a alguna empresa, pero de resto, siempre hablamos en términos sencillos” (Entrv\_#10).

Así mismo, el lenguaje que se usa comúnmente entre funcionarios de un mismo nivel jerárquico no difiere del que estos usan con sus jefes directos o con el director General. De hecho, entre los funcionarios de la CAR el lenguaje usado es muy similar, caracterizándose por ser alegre, informal, familiar y ampliamente aceptado en la dinámica social que prevalece en la organización. Esto hace que ese lenguaje común entre los miembros organizacionales permee a todas las unidades de la corporación. Igualmente, el lenguaje que usan entre sí los mandos medios y el nivel directivo es similar al usado por los demás funcionarios y es, de igual manera, el mismo lenguaje que prevalece en los territorios del entorno organizacional de la CAR. Esto hace que cualquier usuario externo, al llegar a la organización semiautónoma, se sienta cómodo con las expresiones y el lenguaje que allí encuentra.

En la CAR, el lenguaje común tiene además importantes implicaciones en términos del relacionamiento que se da entre los funcionarios como, por ejemplo, la creación de un entorno laboral basado en el buen entendimiento y en la claridad del mensaje. En efecto, tanto el nivel directivo como los mandos medios, los líderes de equipo y la plantilla de funcionarios de esta organización semiautónoma coinciden en que ese lenguaje sencillo y claro promueve un ambiente de trabajo cómodo porque todos comparten el mismo lenguaje, y esto, según lo resaltan ellos mismos, se refleja en un buen funcionamiento de las unidades y en el cumplimiento eficaz de las funciones asignadas a cada uno.

No obstante, los resultados de esta investigación también revelan que, a pesar de compartir un lenguaje común, en ocasiones se presentan malentendidos entre algunos miembros de la organización debido a la falta de claridad y a una comprensión errónea del



mensaje que se transmite. Esto ocurre, especialmente, entre funcionarios que pertenecen a distintas unidades organizacionales y que a veces discuten ciertos temas de forma ligera y sin profundizar en sus particularidades. Así, algunos funcionarios terminan haciendo unas tareas puntuales cuando en realidad tenían que haber hecho otras, o incluso, cuando no tendrían que haberlas hecho. Por ejemplo, cuando un funcionario de la Subdirección de Planeación ingresa información ambiental específica de la CAR en una base de datos del sistema nacional ambiental que otro funcionario de la Subdirección de Recursos Naturales ya había ingresado previamente. Este tipo de reprocesos se originan por esos malentendidos en términos del lenguaje usado por los funcionarios.

En síntesis, el lenguaje usado comúnmente en la organización semiautónoma es sencillo y es el mismo que prevalece en el entorno de la organización. Ese lenguaje es transversal a todas las unidades de la CAR y es compartido tanto por el nivel directivo como por los mandos medios y por todos los demás funcionarios de la corporación. Así mismo, la sencillez de este lenguaje facilita el relacionamiento con los usuarios externos, especialmente con aquellos que habitan en la zona rural de la jurisdicción de la CAR. Sin embargo, a pesar de su sencillez y de ser tan familiar para todos, aun así en ocasiones se presentan fallos de interpretación del mensaje transmitido, es decir, se presentan malos entendidos, especialmente entre funcionarios de distintas unidades de la CAR, lo que puede dar lugar a reprocesos que le restan eficiencia al cumplimiento de la misión organizacional.

#### 4.4.2.3. Los valores

Al considerar que las organizaciones son sistemas sociales, es decir, sistemas constituidos por personas, es innegable el hecho de que los valores hacen parte de la compleja red de interrelaciones que se despliega al interior de ellas, dado que los valores son connaturales a las personas (Goodstein, 2021). En esta investigación, y considerando la complejidad propia de la organización semiautónoma unidad de análisis, se pudieron identificar algunos aspectos relevantes asociados a los valores, los cuales se presentan a continuación.

Es necesario señalar, en primer lugar, que desde el nivel directivo de la CAR se ha promovido de manera recurrente un trato amable entre todos los funcionarios, así como un relacionamiento cercano y gentil con todos los habitantes de la jurisdicción en la que la corporación ejerce su autoridad ambiental, siendo estos dos (trato amable y relacionamiento cercano) los dos principales valores que se destacan en esta corporación. En segundo lugar, ese trato amable ha permeado muchas áreas y unidades de la organización y es reforzado permanentemente por parte de los miembros más antiguos con el objetivo de que los de reciente ingreso lo adopten. En tercer lugar, en las jornadas de inducción y de reinducción se insiste constantemente en la importancia de cultivar otros valores que deben caracterizar a la corporación, entre los que se destacan la empatía, la sencillez, la humildad, la transparencia, la sensibilidad y el amor por la naturaleza.

Uno de los aspectos más destacados de esta organización, en relación con los valores, es que se promueven de forma insistente para que sean apropiados y compartidos por todos los funcionarios. Por ejemplo, el director general refuerza esos valores en cada empleado cuando tiene la oportunidad de conversar con ellos o cuando se los encuentra en algún pasillo

de la organización. De hecho, si por ejemplo el director general llega en la mañana a la corporación y saluda diciendo “buenos días”, y no le devuelven el saludo, entonces él se acerca a la persona que no le ha respondido el saludo (que suele ser normalmente un funcionario de reciente ingreso que aún no se ha apropiado de los valores de esta corporación o un practicante) y le recuerda la importancia de saludar, de reconocer al otro, de no olvidar que en la CAR se debe tener siempre ese trato amable, tanto con los mismos funcionarios como con los usuarios externos.

La empatía, la sencillez, la humildad, la transparencia, la sensibilidad y el amor por la naturaleza terminan haciendo parte de la vida social en esta organización. Todos los funcionarios, los mandos medios y el nivel directivo hablan de estos valores y los destacan, y se sienten igualmente orgullosos de que la corporación sea reconocida por la comunidad y por otras organizaciones del sector público por promover y vivir esos valores en la cotidianidad. Así, la apropiación de estos valores incide en el relacionamiento permanente entre los miembros de esta organización y genera esa cohesión (mecanismo de acoplamiento) que los alinea y los hace sentirse comunes y partícipes de una organización por la que sienten un elevado sentido de pertenencia y un gran arraigo.

Para muchos funcionarios, además de las costumbres típicas del oriente antioqueño que prevalecen en esta organización y del lenguaje sencillo y claro que predomina en ella, el trato amable, el relacionamiento cercano, la empatía, la sencillez, la humildad, la transparencia, la sensibilidad y el amor por la naturaleza ayudan a generar un ambiente de trabajo agradable, cordial y colaborativo, que es a su vez vivido en todas las unidades de la organización. Estos valores implican para los miembros de la corporación “poder decir las cosas con tranquilidad, sin tapujos, con frescura” (Entrv\_#12). De igual manera, estos valores buscan incentivar en los funcionarios un comportamiento que sea acorde a lo que se espera para una organización del sector público, es decir, que se ajuste a la normativa ambiental colombiana la cual exige una gestión éticamente responsable de los recursos financieros que obtiene la corporación. En este sentido, el valor de la transparencia cobra especial importancia:

Yo diría que el principal valor de la corporación es la transparencia, porque como somos entidad pública todo hay que publicarlo. Digamos que tenemos la apropiación por nuestra corporación, pues, muchos la queremos. Habrá algunos que reniegan, pero aun así la quieren. Sí, es que este es nuestro segundo hogar y aquí es donde más estamos. Entonces sí, es la apropiación, el querer la institución, el ser transparente, el ser honesto con tus actuaciones. Veo eso en los funcionarios (Entrv\_#22).

Es de resaltar, por lo tanto, que los valores promovidos en la CAR buscan en cierta medida delinear el comportamiento y las actitudes de sus funcionarios poniendo especial interés en la probidad y en la ética de lo público. En efecto, de acuerdo con el Plan Institucional de Capacitación (2021), uno de los objetivos de la CAR es fortalecer la ética de lo público mediante el reconocimiento de la integridad del ser, lo cual implica reconocer al ser humano integral que requiere profundizar y desarrollar conocimientos y habilidades, pero que también puede modificar y perfilar conductas y hacer de éstas un comportamiento habitual en el ejercicio de sus funciones como servidor público.

Por otra parte, la apropiación de los valores ya mencionados ha incidido en generar en la corporación la posibilidad de trabajar en un ambiente que es reconocido por los mismos funcionarios como un ambiente familiar. En efecto, para muchos miembros de la CAR, la cotidianidad que se vive en la organización semiautónoma es propia de la que se vive en una familia:

Aquí se maneja el buen trato, se manejan las buenas relaciones, la corporación es una familia. Si llegan nuevos los acogen, los reciben... y de pronto los jefes que son los que más tiempo llevan... ellos hablan mucho e influyen en que esas relaciones sean muy buenas. Para ellos esas relaciones interpersonales son demasiado importantes para que la corporación pueda funcionar de una forma adecuada y tranquila. Mientras más conflictos hay en una organización más complejo se hace el trabajo porque la gente vive estresada, la gente vive aburrida, la gente vive con rabia. En cambio, cuando vos tenés unos líderes que se proyectan con confianza, que tratan de que todo esté muy tranquilo, vos podés trabajar en ambientes tranquilos y eso que hace que tu productividad sea mucho mayor (Entrv\_#8). Yo creo que el director general influyó mucho para esa parte de calidez, porque ha sido muy cálido. Los otros directores han sido un poquito más distanciados, no han sido tan cercanos a los funcionarios, mientras que él si es una persona que va a las oficinas, te saluda, se sienta allí, “tomémonos un cafecito”. No es tan protocolario, es muy familiar. Entonces eso ha ayudado mucho a que todos seamos más familiares, a que todos nos acerquemos (Entrv\_#22).

Los valores promovidos en la CAR son, así mismo, recalcados en la inducción a los nuevos funcionarios, que de acuerdo con el Plan Institucional de Capacitación (2021), se realiza durante los tres meses posteriores a la vinculación y cuyo objetivo es fortalecer la integración del nuevo funcionario a la cultura de la CAR y a su código de ética a través de capacitaciones en temáticas como, por ejemplo, principios rectores de la administración pública, servicio al cliente, código de buen gobierno, comportamiento y protocolo, código de ética, políticas de talento humano, integración cultural, código disciplinario, procesos disciplinarios para empleados públicos, ley de acoso laboral, estatuto anticorrupción y delitos contra la administración pública.

En resumen, de acuerdo con los resultados expuestos, en la CAR se evidencian aspectos que dan cuenta de un genuino interés por parte del nivel directivo de promover en los funcionarios la apropiación de unos valores específicos que caractericen el relacionamiento cotidiano que se da entre los miembros de esta organización semiautónoma. Los valores característicos de esta organización son el trato amable, el relacionamiento cercano, la empatía, la sencillez, la humildad, la transparencia, la sensibilidad y el amor por la naturaleza. Todos ellos generan en la organización un ambiente de trabajo agradable, a tal punto de que muchos de los funcionarios lo consideran un ambiente de trabajo familiar. No obstante, esto no riñe con la necesidad de promover en cada miembro de la organización un comportamiento ético y transparente que garantice una gestión correcta de los recursos que tiene la organización. Estos valores, en conjunto, determinan parte de la acción social que se despliega en esta corporación.

#### 4.4.3. Lo estructural

En el ámbito organizacional, lo estructural suele estar asociado, entre otros aspectos, a las jerarquías, a los niveles de autoridad, a la distribución de responsabilidades y a la división de tareas y procesos, atendiendo en todo caso a un orden organizado específico que posibilita el cumplimiento de la misión y de la visión de la organización (Barbosa, Borges y Serpa, 2021). En esta investigación doctoral se da cuenta de tres categorías claves asociadas a lo estructural en la CAR unidad de análisis, a saber, la centralización, la coordinación y la formalización. Una mirada detallada a estas categorías ayudará a comprender de manera más amplia el mecanismo de acoplamiento estructural en esta organización semiautónoma.

##### 4.4.3.1. La centralización

Según Kottke y Pelletier (2017), la centralización hace referencia al ejercicio del poder para tomar decisiones en la organización. Normalmente la centralización se evidencia cuando es una persona o un grupo pequeño de ellas quienes toman la mayoría de las decisiones. Así mismo, de acuerdo con Mintzberg (1979), generalmente ese grupo pequeño de individuos encargados de tomar las decisiones está representado por la dirección o nivel directivo y la forma en que se toman esas decisiones puede ser formal (reglas o políticas de la organización) o informal (mediante determinados comportamientos de quienes pueden tomar las decisiones).

En el Manual de Funciones y Competencias Laborales (2016) de la CAR y en la Ley 99 de 1993 se establecen algunos lineamientos que evidencian que la centralización en esta organización recae, en términos generales, en su director general. Así, por ejemplo, en este manual se indica que el director general debe hacer cumplir las decisiones y acuerdos de la asamblea corporativa y el consejo directivo; fijar las políticas y adoptar los planes generales relacionados con la corporación y el sector ambiente y velar por el cumplimiento de los términos y condiciones establecidos para su ejecución; ordenar los gastos, dictar los actos, realizar las operaciones y celebrar los contratos y convenios que se requieran para el normal funcionamiento de la entidad; nombrar y remover el personal de la corporación acatando la normatividad vigente; distribuir el personal en los cargos teniendo en cuenta la estructura interna, las necesidades de la corporación y las normas legales vigentes, por mencionar algunos.

Las funciones señaladas en el párrafo anterior son las que por ley debe cumplir el director general, y en efecto, las cumple, y además le otorgan autoridad para tomar decisiones de nivel directivo de acuerdo con las responsabilidades del cargo que ostenta. Sin embargo, su capacidad de toma de decisiones en esta organización semiautónoma va mucho más allá, toda vez que el director general participa en la mayoría de las decisiones que se toman en la CAR, interviniendo, por ejemplo, en las decisiones que deberían tomar discrecional y autónomamente algunos mandos medios y líderes de procesos. Al indagar por qué ocurre esto se observa que su estilo de dirección particular le posibilita interactuar permanentemente con todos los funcionarios y conocer los pormenores de las tareas que realizan, así el director general aprueba o desaprueba lo que estos le informan en conversaciones de pasillo que suelen ser bastante informales e improvisadas, pero que en todo caso le permiten tener un

panorama general de las decisiones que se toman en todas las unidades de la organización. Adicionalmente, se observa también que en muchas ocasiones son los mismos funcionarios, líderes de procesos y mandos medios los que buscan al director general para conocer su opinión sobre alguna decisión que deben tomar. En consecuencia, esto le otorga a este directivo una mayor capacidad de centralización de la toma de decisiones en la CAR.

Acá hay sellos que se han implementado. Por ejemplo, yo hago dos o tres comités de dirección al año, si acaso. Yo no tengo la costumbre tradicional del Estado o de la empresa de comité técnico cada ocho días. Yo lo hago todos los días, a toda hora. Es el día a día, es la constancia. No es un día, o medio día a revisar indicadores, no, porque yo mantengo sentado en ese murito, entonces los comités son ahí (Entrv\_#24). El director general es un tipo humilde. Más que humilde, es que te da la confianza para hablar. De entrada, te echa un chiste o un comentario que rompe el hielo. Todos los días, cuando viene aquí, se sienta en un murito de piedra al lado de la chaza donde venden tinto, a las 6:30 am o 7:00 am, y se puede tomar hasta seis o siete tintos con las personas porque la gente va a saludarlo y a hablar con él. Les pregunta “¿tú familia y tu mamá qué?”, y así (Entrv\_#12).

Ese relacionamiento abierto y espontáneo que ofrece el director general promueve así espacios de conversaciones informales con los funcionarios en las que él respalda o no las ideas que estos le proponen y, cuando está de acuerdo con alguna de ellas, los invita a ejecutarlas de forma inmediata, lo cual evidencia la forma en que se manifiesta la centralización en esta organización: “Acá uno se encuentra al director y uno le propone una conversación con tinto, y él es “que no se quede en idea”, “haberlo pues...”. Entonces uno encuentra de una vez la persona que lo escuche y que lo motive” (Entrv\_#13).

De igual manera, según se pudo observar durante el desarrollo de la investigación, el estilo de dirección del director general se caracteriza por ser efusivo y muy alegre, lo que le sirve a él para generar mayor cercanía con muchos de los funcionarios dado que estos sienten confianza suficiente para hablarle de forma abierta, haciéndolo partícipe de muchas de las decisiones que les correspondería tomar a ellos de forma autónoma. Por ejemplo, el director general en cualquier momento del día puede darse a la tarea de recorrer las oficinas y pasillos de la corporación gritando muy fuerte y golpeando algunas puertas y ventanas, lo cual hace que los funcionarios que escuchan estos ruidos comiencen a reírse porque disfrutan de esa forma particular del director general de hacerse notar.

Así mismo, el director general usualmente entra en la oficina que quiera en cualquier momento a saludar a los funcionarios que allí se encuentren, incluso interrumpiendo en ocasiones alguna reunión o una llamada telefónica en curso. Esta es la forma natural en que el director general de la CAR genera cercanía con los funcionarios y los mandos medios de esta organización y, así, conversa con ellos sobre asuntos puntuales que deben atenderse, lo cual le permite participar de forma directa en muchas de sus decisiones. Esto, en lugar de generar incomodidad por parte de los funcionarios, es algo que ha sido interiorizado por ellos y que aceptan como cotidiano, encontrándolo incluso agradable y divertido.

En síntesis, la centralización en esta organización semiautónoma recae fundamentalmente en el director general y esto se observa en la cotidianidad del trabajo que realizan los funcionarios, lo cual se explica por dos razones. En primer lugar, el estilo de

dirección efusivo, espontáneo, alegre y carismático del director general le permite generar cercanía con los miembros de la corporación y de esta forma se hace partícipe de las decisiones que día a día deberían ser tomadas de manera autónoma por ellos. En segundo lugar, los mismos funcionarios en múltiples ocasiones buscan al director general para conocer su opinión sobre algunas de las ideas y decisiones que ellos mismos han contemplado para ser aplicadas en sus funciones, lo cual nuevamente hace que el director general se implique de manera directa en esa toma de decisiones. Así, aunque tanto los funcionarios como los mandos medios gozan en esta organización semiautónoma de libertad y autonomía para tomar algunas decisiones, en muchos casos estas terminan siendo tomadas o influenciadas por el director general, quien, además, por ley, debe encargarse de tomar las demás decisiones que le corresponden dada la naturaleza de su cargo.

#### 4.4.3.2. La coordinación

Otro aspecto destacado que permite comprender la organización semiautónoma unidad de análisis es la coordinación. En efecto, en el caso de la CAR se encontraron algunos hallazgos que dan cuenta de ella. Según el Manual de Funciones y Competencias Laborales (2016), el director general es el encargado de coordinar las actividades de la corporación y además debe conformar grupos internos de trabajo que actuarán bajo la coordinación de un líder designado, quien deberá tener en cuenta la estructura interna, las necesidades del servicio, los planes, los programas y los proyectos trazados por la organización.

No obstante, la coordinación en la corporación no es responsabilidad exclusiva del director general, puesto que algunas unidades organizacionales también son responsables de coordinar funciones y procedimientos. Por ejemplo, la subdirección de educación debe coordinar la ejecución de los programas y de los proyectos de educación y participación ambiental para el mejoramiento de la calidad ambiental regional en concordancia con la normatividad vigente aplicable y con el Manual de Funciones y Competencias Laborales (2016). Por su parte, a la subdirección de servicio al cliente le corresponde establecer mecanismos de coordinación con las demás subdirecciones para emprender acciones frente a la atención de afectaciones medioambientales en la jurisdicción. De igual manera, la subdirección administrativa y financiera debe coordinar los trámites administrativos necesarios para la celebración de contratos, convenios o acuerdos que deba firmar acorde con la normativa legal vigente.

La coordinación en la CAR se ve reflejada día a día en la manera sincrónica en que las diferentes unidades organizacionales funcionan de manera articulada. De hecho, se observa que estas unidades actúan de manera conjunta como unos elementos que están coordinados para cumplir la misión que la ley y la norma ambiental le dictan a la corporación. Desde el nivel directivo de la organización hasta las personas que cumplen en la CAR funciones básicas como, por ejemplo, mantenimiento físico de las instalaciones, se ha inculcado de manera recurrente la importancia de preservar ese funcionamiento articulado, el cual es necesario para satisfacer las demandas y exigencias de las diferentes autoridades reguladoras del Estado (Ley 99, 1993), así como las de la comunidad que se encuentra asentada en el territorio de la jurisdicción en el que la CAR ejerce su autoridad ambiental.

La diferencia de esta organización es que somos entidad pública y eso significa que tenemos muchos ojos encima que nos vigilan día y noche, como la fiscalía y la procuraduría. Y por eso, si haces algo mal, no afectas tu propia situación, sino que pones en riesgo a la corporación. Es por eso que debemos trabajar coordinados, respetando lo que cada uno hace. Esa es la clave, el trabajo coordinado (Entrv\_#31).

De igual manera, la coordinación en la organización semiautónoma se materializa a través de un sistema de gestión de equipos de trabajo, denominado Planta Global, que posibilita atender la necesidad de un mayor número de funcionarios en una unidad específica por un periodo de tiempo determinado para resolver de manera urgente y expedita trámites que requieren una atención inmediata. En consecuencia, el sistema Planta Global permite que un profesional de la CAR pueda desempeñar sus funciones en otra área o en cualquiera de las subdirecciones, lo cual genera la ventaja de tener un enfoque mucho más coordinado y ágil al momento de atender demandas urgentes de algún servicio puntual que ofrece la corporación.

El sistema Planta Global, como uno de los instrumentos de coordinación destacados en la CAR, promueve que todos los profesionales de la corporación cuenten con la capacitación mínima requerida para apoyar tareas específicas en otras unidades y dependencias cuando así se necesita. Por ejemplo, un funcionario de la corporación asignado a apoyar las funciones del área de bosques y biodiversidad dentro de la subdirección de recursos naturales, en caso de ser necesario, puede ser trasladado temporalmente a la subdirección de servicio al cliente para apoyar un trámite o proyecto específico (que no tiene relación con bosques y biodiversidad) por un tiempo determinado, lo cual le permite a ese funcionario conocer y aprender sobre las funciones de esa otra subdirección. Se genera así un “círculo virtuoso” en el que no solo se logra la coordinación en toda la organización gracias al sistema Planta Global, sino que además ese sistema facilita la apropiación de nuevos conocimientos por parte de los funcionarios de la corporación.

Aquí en la corporación desde hace muchos años tenemos el concepto de planta global que quiere decir que, si usted hoy está en esta dependencia, pero si por las necesidades del servicio lo necesitamos aquí, lo trasladamos. Si es que vamos a crear un grupo de trabajo en estos próximos cuatro meses, orientado a controlar la deforestación, por decir algo, la planta global permite hacerlo. No tenemos que llevar al consejo directivo una modificación de la estructura para decir “vamos a crear este grupo y vamos a atender esta necesidad” (Entrv\_#12).

Sin embargo, en esta organización se manifiesta una situación que hace que la coordinación a veces se vea truncada, dando lugar a situaciones incómodas e incluso tensionantes entre algunos funcionarios y, entre funcionarios y mandos medios. La situación en cuestión es que en ocasiones algunos miembros de la corporación toman decisiones sin ser consultadas con las personas que corresponde, lo cual da lugar a conflictos porque se asumen atribuciones que no corresponden. Esto es consecuencia, fundamentalmente, del estilo de dirección del director general.

En efecto, dado que el director general es una persona extrovertida, muy alegre, humana y abierta, está dispuesto a escuchar a cualquier miembro de la corporación y esto

genera conflictos que afectan la coordinación organizacional porque muchos optan por hablar con él en lugar de hacerlo en primera instancia con su jefe directo, por lo que el conducto regular se desdibuja o no es tenido en cuenta y, por ejemplo, ocurre con frecuencia que el director general termina decidiendo sobre una cuestión puntual sin que ni siquiera el mando medio correspondiente esté enterado de la cuestión que se ha decidido. Esto genera así malentendidos: “he visto varios encontrones entre compañeros y sus jefes porque resulta que el director se enteró primero de algo y después se enteró el subdirector. Eso es grave algunas veces” (Entrv\_#27).

A modo de resumen, la coordinación general de la organización semiautónoma recae en primer lugar en el director general, quien tiene la función de constituir equipos de trabajo que le ayuden a generar sincronización entre las funciones que realizan las distintas unidades de la corporación. Así mismo, la coordinación recae en segundo lugar en las mismas unidades organizacionales, quienes deben garantizar que todas funcionen de manera articulada para el logro de la misión de la CAR. La coordinación se promueve en esta organización a través de un sistema denominado Planta Global, que facilita la redistribución de funcionarios entre unidades para atender situaciones puntuales por un tiempo determinado, lo cual le otorga a la estructura organizacional una cierta flexibilidad que facilita esa coordinación. En todo caso, el estilo de dirección del director general induce en ocasiones que los funcionarios no se ciñan al conducto regular, afectando negativamente la coordinación general en esta organización semiautónoma.

#### 4.4.3.3. La formalización

Los resultados de esta investigación doctoral permiten también abordar de manera específica otro aspecto clave, la formalización, el cual es útil para ayudar a comprender el mecanismo de acoplamiento estructural de esta organización semiautónoma. La formalización implica establecer las reglas que guían algunos de los comportamientos de los individuos, donde esas reglas se hacen explícitas mediante documentos formales u oficiales que establecen, por ejemplo, las funciones detalladas de los cargos, sus alcances y sus responsabilidades asociadas (Kottke y Pelletier, 2017).

Uno de los documentos más relevantes para la CAR, en términos de la formalización, es la Ley 99 de 1993, por medio de la cual se creó el Ministerio del Medio Ambiente y se reordenó el sector ambiental colombiano. Otro documento legal igualmente importante es el Plan Nacional de Formación y Capacitación 2020 – 2030, que es elaborado por el Departamento de la Función Pública y por la Escuela Superior de Administración Pública y que establece los lineamientos a tener en cuenta para diseñar en la CAR los programas de inducción y de reinducción. También se identifican otros lineamientos que formalizan el accionar dentro de la CAR como, por ejemplo, la política nacional de formación y capacitación para el desarrollo de competencias laborales. Precisamente, asociado a esta política se encuentra el Manual de Funciones y Competencias Laborales de la corporación, que se derivó de la Resolución 112-4329 del año 2016 y que formaliza las funciones que corresponden a los empleos de planta de personal y establece los requisitos exigidos para su ejercicio.



A modo de ejemplo, la función de coordinación asignada a algunas unidades organizacionales de la CAR es una de las que ha sido formalizada más recientemente. De hecho, según el Acuerdo del Consejo Directivo No 425 del 25 de marzo del 2022, se han establecido responsabilidades específicas para los funcionarios que lideren la coordinación de algunas unidades, entre ellas, grupo de contratación, grupo jurídico ambiental, grupo de gestión documental, grupo de gestión territorial y de riesgos, grupo de planificación ambiental regional, grupo de tecnologías de la información y las comunicaciones, grupo de recurso hídrico, grupo de laboratorio de aguas, grupo de bosques y biodiversidad, grupo de recurso aire, grupo de educación ambiental, grupo de autoridad ambiental, grupo de atención al cliente, grupo de gestión humana y organizacional, grupo de financiera y, grupo de logística y mantenimiento (Página web de la CAR, 2022).

Otro documento que ejemplifica la formalización en la CAR es la Resolución 05191 del año 2021, por medio de la cual se delegan competencias (para el ejercicio de las funciones de evaluación, control y seguimiento ambiental de los usos del agua, del suelo, del aire y de los demás recursos) a algunas unidades organizacionales de la CAR y sus dependencias. Así, por ejemplo, en esta resolución se le asignan funciones específicas a la oficina de licencias y permisos ambientales, a la subdirección de recursos naturales, a la subdirección de servicio al cliente, a la subdirección de planeación, a la secretaría general y, a la oficina jurídica.

Lo más característico de la resolución 05191 del 2021 y de otros documentos de la CAR que buscan formalizar las actuaciones de los funcionarios es que especifican de manera precisa lo que se debe hacer. Por ejemplo, en relación con un trámite de solicitud para uso eficiente del agua, ha quedado formalizado en la CAR que ese trámite será evaluado en primera instancia por la dependencia que otorga el permiso. Después, una vez evaluado y aprobado, su control y seguimiento se hará conforme a lo establecido en el acto administrativo. Posteriormente, el grupo de recurso hídrico será el encargado de consolidar la información reportada en el formulario ‘Inventario de Puntos de Agua Subterránea’ y, así mismo, deberá consolidar la información sobre permisos, concesiones y licencias relacionadas con el recurso hídrico reportada por las direcciones regionales y la oficina de licencias ambientales, para su ingreso al sistema de información del recurso hídrico.

Por otra parte, cuando se trata de información pública de la CAR que debe ser reportada a las entidades de control del Estado, se recurre a mecanismos de formalización donde queda asentada esa información, para que así pueda ser eventualmente monitoreada cuando sea necesario. Esos mecanismos de formalización adoptados en esta organización semiautónoma son medios escritos como, por ejemplo, el correo electrónico y los radicados, los cuales permiten especificar y rastrear quien es el responsable de la información, quien la debe organizar y quien la debe entregar. De esta manera, la CAR conserva así registros de evidencias que pueden ser posteriormente usados como respaldo ante un trámite o un requerimiento particular de algún usuario externo o de alguna entidad de control del Estado.

Digamos, si hay muchos requisitos previos y todo depende como del asunto que se esté atendiendo, liderando, y obviamente hay unas cosas que requieren más protocolo, ¿cierto?, que requieren alguna trazabilidad. Entonces pues en algunos casos se generan unas circulares

o se generan comunicaciones por correos electrónicos de la entidad. En otros casos donde ya se trata de las solicitudes de un usuario externo pues, obviamente, si tiene toda una trazabilidad. Se radican las solicitudes, se direccionan desde la secretaría general y se cargan (Entrv\_#9).

Sin embargo, en la CAR también se evidencia que algunos procedimientos no se han formalizado y, no obstante, esto es algo que se considera normal y que hace parte de la cotidianidad de esta organización semiautónoma. Esto se debe, en cierta medida, a que existe una clara necesidad en la corporación de agilizar los tiempos de respuesta de algunos trámites para así responderle rápidamente a los usuarios internos y externos. Esa necesidad de darle una respuesta expedita a los usuarios se deriva del hecho de que la CAR es evaluada por organismos del Estado en términos de su desempeño y eficiencia y uno de los criterios que más peso tiene en esas evaluaciones es la respuesta oportuna, dado que en muchos casos las entidades del Estado presentan largas demoras para responderle a los usuarios. Esto hace que en la CAR se privilegie más la resolución de problemas y contingencias sobre la marcha preguntándole a los compañeros cómo hacer algo, en lugar de formalizar esa forma de hacer las cosas para que pueda ser así consultada en un momento posterior por cualquier funcionario. Así, la rapidez en la respuesta implica para esta organización dejar de formalizar funciones y tareas que quedarán inevitablemente sujetas a la improvisación futura.

Otra de las razones que explica por qué en la CAR algunos procedimientos se mantienen sin ser completamente formalizados es la dificultad que presentan muchos de sus funcionarios para adoptar y usar las nuevas tecnologías. En la corporación existe una innegable dependencia de los recursos tecnológicos porque muchos funcionarios deben manejar *softwares* que responden a las necesidades que tiene la organización. En efecto, esos *softwares* brindan información actualizada y ordenada que no pudiera ser obtenida haciendo uso de herramientas menos sofisticadas como, por ejemplo, una hoja de cálculo en *Microsoft Excel*. Así, la no adopción de esas tecnologías dificulta un mayor grado de formalización en la CAR, lo que implica, además, que algunas funciones y tareas se tornen más tediosas.

Lo otro que yo creo que sí lo vamos a tener que fortalecer, aunque existe la estructura, pero lo vamos a fortalecer y creo que es una necesidad, es incursionar desde las TIC en la cuarta revolución industrial, con el internet de las cosas, la inteligencia artificial, nanotecnología, el big data. Digamos que este es un tema que yo considero que sí tenemos que fortalecer y tenemos que estar a la vanguardia (Entrv\_#12).

Es de resaltar también que otra de las herramientas con las que cuenta la CAR para fomentar la formalización en sus procedimientos son unas charlas técnicas, denominadas Viernes Técnicos, que son ofrecidas por algunos funcionarios de la organización, constituyéndose esas charlas en unas autocapacitaciones. Los viernes técnicos se programan una o dos veces al mes, dependiendo de las necesidades puntuales de capacitación. En ellos se convoca a todos los funcionarios para que asistan al auditorio de la CAR con el fin de unificar criterios frente a aspectos técnicos y jurídicos. Esta necesidad de unificar criterios se debe a que la ley ambiental cambia con frecuencia, por lo tanto, cuando por ejemplo se expide un nuevo decreto que modifica unos requisitos específicos, los abogados y jurídicos de la CAR

capacitan a los demás funcionarios para que actualicen sus conocimientos y adopten el cambio de la norma.

Sin embargo, aunque los viernes técnicos tienen el objetivo de actualizar el conocimiento en la corporación, en muchas ocasiones éste no queda formalizado, por lo que termina siendo un conocimiento que se pierde cuando salen funcionarios de la CAR. Esto último quedó evidenciado en el año 2018, año en el que por un concurso de la CNSC la corporación dejó de tener un grupo de funcionarios que había sido muy estable. Ese concurso implicó la salida de muchos funcionarios que tenían un conocimiento valioso que no estaba formalizado y que, por tanto, dejó de estar presente en la organización. En todo caso, también se debe resaltar que la CAR cuenta con un repositorio de acceso público en su página web institucional en el que se encuentran alojados documentos en los que se han formalizado varios procedimientos internos de la organización.

En síntesis, el primer instrumento de formalización identificado en la CAR es la ley y sus disposiciones, las cuales establecen las funciones y las formas en que esas funciones deben ser llevadas a cabo por los funcionarios. Así mismo, las jornadas de inducción y reinducción de la corporación y sus lineamientos internos formalizan las acciones y el comportamiento de los miembros de la organización semiautónoma. De igual forma, también ayudan a la formalización en la CAR las jornadas de autocapacitación denominadas Viernes Técnicos. No obstante, de manera general el grado de formalización en esta organización es medio, dado que, aunque por normativa legal sus procedimientos deberían estar formalizados, en la práctica esto no sucede debido (i) a la necesidad de responderle rápido al usuario interno y externo, (ii) a la falta de adopción de nuevas tecnologías y, (iii) a la fuga de conocimiento que se da cuando salen funcionarios de la organización.

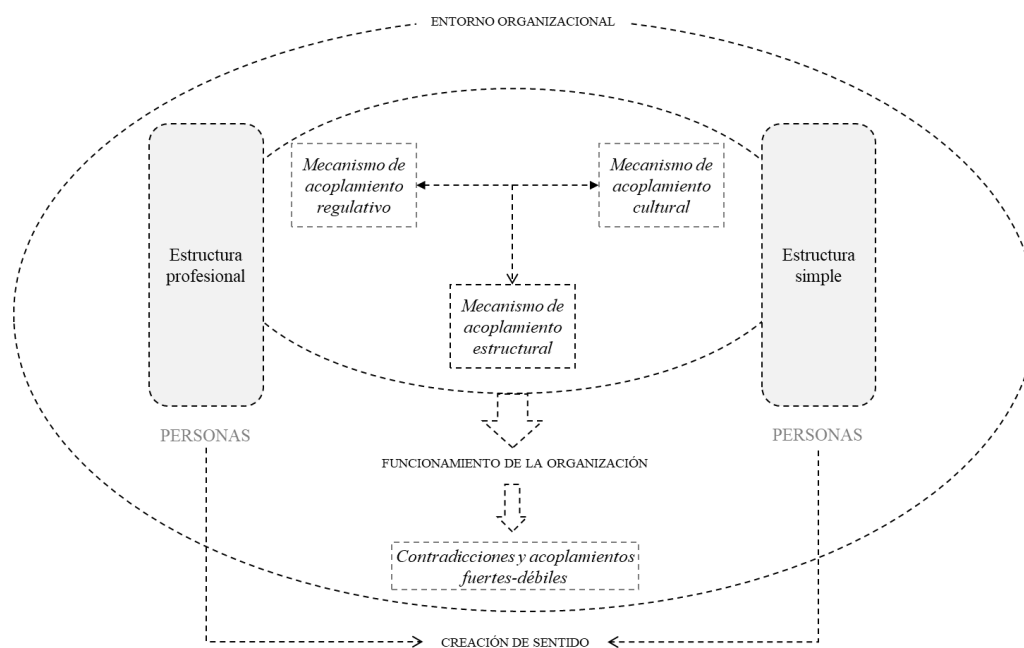
#### 4.5. El rol articulador de los mecanismos de acoplamiento en presencia de acoplamientos fuertes-débiles y de contradicciones organizacionales

En el marco teórico desarrollado y presentado en esta tesis doctoral se indicó que esta investigación se enmarcaba en la posibilidad de análisis de los acoplamientos fuertes-débiles, desde la cual se reconoce que en las organizaciones no existe mayoritariamente un único tipo de acoplamiento (fuerte o débil), sino que ambos tipos coexisten. Esta coexistencia de acoplamientos fuertes y débiles propicia una amplia diversidad de puntos de vista y de comprensiones de la realidad por parte de los miembros organizacionales que puede llegar a generar situaciones contradictorias en la cotidianidad de la organización (Orton y Weick, 1990).

De acuerdo con los resultados de esta investigación doctoral, la CAR unidad de análisis es una organización semiautónoma en la que sus miembros, al navegar en la confluencia de rasgos distintivos, de acoplamientos fuertes-débiles, de contradicciones y de mecanismos de acoplamiento regulativos, culturales y estructurales, crean sentido de su experiencia en la organización y de la complejidad que esta encierra, dando lugar a una realidad socio-organizacional particular (Gráfico 11). El resultante se materializa en una cotidianeidad propia de la CAR, en la cual sus integrantes asignan sentido a sus acciones para lograr pertenencia, y aportar al funcionamiento y el cumplimiento de la misión

organizacional que le corresponde en su calidad de organización pública perteneciente al Estado colombiano.

Gráfico 11. El rol articulador de los mecanismos de acoplamiento



Fuente: elaboración propia.

La CAR es un ente público autónomo e independiente, pertenece al sector ambiente y desarrollo sostenible y hace parte del orden descentralizado del Estado colombiano. Esto la constituye en una organización semiautónoma, es decir, en una entidad del Estado que entrega bienes o servicios de utilidad pública pero que opera de forma parcialmente independiente del gobierno y tiene capacidad para generar sus propios recursos. Las organizaciones semiautónomas se crean para llevar a cabo tareas públicas como supervisar o regular la actividad de algunas empresas, prestar servicios e implementar las políticas de una manera relativamente autónoma, y se diferencian de los ministerios en que se dedican más a la implementación que a la formulación de las políticas públicas. No obstante, a pesar de ser semiautónomas, estas organizaciones están sujetas a mecanismos de control y rendición de cuentas porque dependen de la toma de decisiones a nivel político-ministerial.

Considerando los resultados de esta investigación, y de acuerdo con los tipos de organizaciones semiautónomas indicados por Verhoest et al. (2021), la CAR unidad de análisis en esta tesis doctoral cuenta con autonomía de gestión y tiene su propia identidad legal separada del Estado o de su ministerio matriz (Ministerio del Medio Ambiente). Es decir, es un ente corporativo de carácter público creado por la ley. Su jurisdicción está integrada por los municipios que por sus características constituyen geográficamente un mismo ecosistema. Además, la CAR está dotada de autonomía administrativa y financiera, patrimonio propio y personería jurídica, y es encargada por la ley de administrar dentro del área de su jurisdicción el medio ambiente y los recursos naturales renovables. Su misión

principal es ejecutar las políticas, planes, programas y proyectos sobre medio ambiente y recursos naturales renovables, así como dar cumplimiento a los lineamientos vigentes sobre su disposición, administración, manejo y aprovechamiento, conforme a las directrices expedidas por el Ministerio del Medio Ambiente.

Estas características de la CAR indican que su accionar y el de los funcionarios que pertenecen a ella está sujeto a las disposiciones legales vigentes que el Estado colombiano le dicta. En este sentido, y de acuerdo con el marco conceptual presentado en esta tesis, esas disposiciones representan el mecanismo de acoplamiento regulativo que está presente en esta organización semiautónoma, el cual se materializa en el normograma corporativo que da cuenta de las directrices en materia legal que les indican a los funcionarios lo que les está permitido hacer y lo que no. Dado que el marco regulativo colombiano es modificado de manera permanente, el normograma está sujeto a una constante actualización. Así, el mecanismo de acoplamiento regulativo asociado a esta organización está representado en el conjunto de leyes, normas, decretos y demás resoluciones legales que conforman el marco legal al que deben acogerse todos los miembros de la corporación.

La CAR, además, ha sido constituida en Colombia bajo el paradigma de la NGP, lo cual la caracteriza por estar pensada y diseñada para operar como una estructura profesional. En tal sentido, y de acuerdo con las características de ese tipo de estructura organizacional, en la CAR sus funcionarios tendrían autonomía para tomar decisiones. En efecto, los profesionales en una burocracia profesional pueden tomar ciertas decisiones con respecto a su trabajo porque tienden a poseer autonomía, así como una concepción clara de cómo se debe administrar la organización en términos generales. Por ello, según Kallio et al. (2020), en una burocracia profesional existe poca necesidad de supervisión directa dado que la coordinación se realiza a través de la estandarización de habilidades y los mismos profesionales son los encargados de supervisar regularmente su propio trabajo.

En línea con lo anterior, según Pflüger y Mojescik (2021), la característica más destacada de las organizaciones con estructura tipo burocracia profesional es el control descentralizado, el cual posibilita la discrecionalidad de los profesionales porque el nivel directivo les proporciona autonomía. Sin embargo, los resultados de esta investigación indican que la autonomía que tienen los funcionarios de la CAR está normalmente condicionada al visto bueno que pueda dar el director general. ¿Por qué ocurre esto? Pese a ser una organización semiautónoma y a tener una estructura profesional en donde sus profesionales tienen autonomía y discrecionalidad para la toma de decisiones, y en donde la coordinación debería darse a través de la estandarización de sus habilidades, en la práctica quien termina tomando las decisiones en el día a día de la corporación es su director general. Este es un hallazgo relevante en esta tesis doctoral toda vez que da cuenta de la articulación entre el mecanismo de acoplamiento regulativo y el mecanismo de acoplamiento cultural.

En efecto, el director general de la CAR, debido su estilo de dirección, busca implementar constantemente en toda la organización un estilo de trabajo centralizado, donde las consultas y decisiones de los funcionarios se las comuniquen a él de una manera espontánea y casi natural, gracias al relacionamiento familiar y cercano que ha sido

propiciado conscientemente por él, buscando imponer una lógica de la cultura regional donde se sitúa la organización. En las mañanas improvisa su oficina en cualquier parte de la CAR y allí conversa con muchos de los funcionarios y les pregunta por su vida personal, por cómo se están sintiendo en la organización y por las tareas o compromisos pendientes. Este estilo de dirección abierto y flexible implementado por el director general se ha ido consolidando en la CAR, a tal punto, que se ha convertido en la forma natural de administrar esta organización. Es una gestión itinerante dado que implica ponerse en contacto permanente con los miembros de la organización en cualquier parte y momento. Así, dado el estilo de dirección del director general en cuanto a la cultura del relacionamiento con los funcionarios, se ha vuelto algo común y aceptado en esta organización el hecho de que el funcionario que quiera hablar con él lo haga en cualquier momento.

Sin embargo, esta gestión itinerante promovida por el director general tiene una particularidad que vale la pena resaltar: en esas conversaciones espontáneas entre los funcionarios y el director general se discuten asuntos importantes sin que los jefes directos de esos funcionarios sean partícipes. ¿Qué implica esto? Que aunque desde el mecanismo de acoplamiento regulativo se ha establecido una estructura con unas jerarquías claras que deben prevalecer en la dinámica organizacional, la dinámica social cotidiana que se ha impuesto a partir de la cultura hace prevalecer un estilo informal, basado en la comunicación abierta sin ceñirse al conducto regular, y en la que las jerarquías, sin dejar de existir o de ser reconocidas, pasan a segundo plano y se convierten en unas jerarquías difusas. Es decir, todos los funcionarios saben que existen, las conocen, pero no siempre las respetan porque la cultura las invisibiliza.

Así, el estilo de dirección implementado en la CAR por el director general alienta una comunicación flexible, sin límites definidos, lo cual se ha interiorizado en la forma natural de interacción entre funcionarios. En efecto, este tipo de comunicación interna ha permeado a todas las unidades hasta convertirse en algo culturalmente aceptado y habitual para el desarrollo de muchos procedimientos en la organización. Los resultados de esta investigación muestran que en la CAR prevalece así un comportamiento cultural que no siempre respeta las jerarquías. Varios funcionarios, por ejemplo, coincidieron en señalar que lo más común es discutir o socializar cualquier asunto directamente con el director general de la CAR, lo que implica no respetar el conducto regular formalmente establecido y conocido por todos.

La vinculación entre el mecanismo de acoplamiento regulativo y el mecanismo de acoplamiento cultural también tiene asociada una arista comunicacional que merece ser resaltada. De acuerdo con el marco regulativo, la comunicación en la CAR debe estar debidamente formalizada para que, en caso de ser necesario, se le pueda hacer la correspondiente trazabilidad. No obstante, desde la dirección general de la CAR se le ha otorgado un papel preponderante a la comunicación espontánea y directa entre las unidades organizacionales en el entendido de que así se ayuda a reducir los problemas relacionados con interpretaciones erróneas de lo que se comunica. Así, esta comunicación directa reduce la posibilidad de dejar un registro formal de lo comunicado entre unidades organizacionales y entre funcionarios de la CAR, dado que esa comunicación se puede dar en cualquier

momento sin que se tenga posibilidad de grabar o de dejar algún registro que permita posteriormente la trazabilidad de esas comunicaciones espontáneas.

Sin embargo, a pesar de promoverse en esta organización semiautónoma una comunicación abierta y espontánea, las interpretaciones erróneas no se han erradicado y generan acoplamiento débiles entre algunos funcionarios puesto que ellos prefieren en muchas ocasiones escalar sus necesidades a sus jefes directos o al director general en lugar de comunicarse directamente entre ellos, evitando precisamente la ocurrencia de interpretaciones equivocadas del mensaje transmitido. Esta comunicación fluida y directa entre los miembros y las unidades organizacionales de la CAR, que invita a saltarse en ocasiones el conducto regular, no solo ha sido fomentada por el director general, sino también por los funcionarios más antiguos, quienes transmiten por medio del ejemplo esa forma de comunicación a los funcionarios nuevos que llegan a la corporación. Esto último permite resaltar otra arista identificada en los resultados de esta investigación asociada a la vinculación entre el mecanismo de acoplamiento regulativo y el mecanismo de acoplamiento cultural que está relacionada con la integración del nuevo funcionario a la cultura que prevalece en la CAR.

De acuerdo con lo estipulado en el marco normativo colombiano, el Plan Institucional de Capacitación de la CAR incorpora el componente de la integración cultural, lo cual implica para toda la organización y especialmente para los funcionarios antiguos el compromiso de respetar y aceptar a los funcionarios nuevos que llegan, aunque su cultura sea distinta. Esto supone para los funcionarios antiguos, desde lo regulativo, reconocer y respetar el cargo y la autoridad que se han ganado de forma meritocrática esos nuevos funcionarios, dado que de esa manera se logra su integración a la organización y se posibilitaría la continuidad de esta y su perdurabilidad. Sin embargo, en la CAR los funcionarios más antiguos reproducen permanentemente comportamientos que han sido ampliamente aceptados al interior de la organización, aunque culturalmente vayan en contravía de ese principio que desde lo regulativo invita a la aceptación abierta y sin reparos de los nuevos miembros que llegan a la CAR.

Así, aunque en la CAR los funcionarios más antiguos (incluidos los mandos medios y el director general) han adoptado la cultura, las prácticas, el lenguaje, los valores y las costumbres de la corporación, los funcionarios nuevos traen consigo una cultura, una forma particular de hacer las cosas y unas cosmovisiones propias, las cuales muchas veces entran en conflicto con lo que prevalece y es comúnmente aceptado en la organización. Así, la pertenencia a la CAR puede llegar a propiciar una redefinición y reconfiguración de la cultura propia de los nuevos funcionarios, en la medida en que los más antiguos generan una presión para integrarlos a la cultura que prevalece en la organización semiautónoma. Este es el caso de aquellos funcionarios procedentes de otras regiones del país que no logran encontrar fácilmente sustento cultural en la corporación, y como consecuencia, suelen tener mayores dificultades para integrarse a ella, aunque los funcionarios antiguos tienden a esperar que en el mediano plazo los nuevos se apropien de la cultura de la CAR:

Llegaron otros, claro, pero hay una transición mientras yo me adapto a las formas de relacionamiento interno y externo, a los ambientes de trabajo. En esa transición hay personas que pueden haber llegado con unos modelos de trabajo distintos, sí, pero que tarde o temprano se van a ajustar al grueso del ambiente de trabajo de la corporación, no va a pasar al contrario. Habrá muchos que se seguirán resistiendo a eso, pero yo he visto que, al contrario, sí se da el acomodamiento de la personalidad de esa persona que llegó al ambiente de trabajo porque es distinto, es una familia, y la forma de relacionarse, de hablar, de discutir las cosas, finalmente van a tener que aceptar que pues... es por este lado, no es por el otro (Entrv\_#12).

Con relación a esa integración cultural por parte de los funcionarios nuevos, aquellos procedentes de otras regiones primero tienen que percibir la cultura de la CAR y luego atribuirle un sentido que sea lógico para ellos. Esto se da así porque cuentan con su propio marco cultural de referencia, el cual les posibilita organizar sus percepciones y les ayuda a interpretar la realidad compleja de la organización a la que recién ingresan. En esta medida, la integración de los nuevos funcionarios a la cultura de la CAR implica un proceso paulatino de creación de sentido que se desarrolla en la dinámica social desplegada diariamente en la corporación y que induce a que los funcionarios que tienen unos mismos rasgos culturales establezcan más fácilmente acoplamientos fuertes entre sí, lo que implica que en la CAR los funcionarios participan en interacciones dependiendo de las percepciones y puntos de vista que poseen, aunque contrariamente, y como ya se indicó, desde lo regulativo lo que se ha querido promover es la integración del nuevo que llega, es decir, que prevalezcan los acoplamientos fuertes, independientemente de cuál sea el marco cultural de los miembros organizacionales.

En línea con lo anterior, es de resaltar que en la mayoría de las narraciones de los entrevistados se percibió el deseo de transmitir una imagen positiva de la CAR en términos de la cultura que se vive en ella, la cual está basada en el trato amable y en la aceptación del otro. De esta manera, pareciera como si no se quisiera dejar dudas acerca del marco moral inclusivo que prevalece en la corporación. A partir de este hecho, se debe destacar que, por una parte, la mayoría de los entrevistados intentó minimizar la existencia de dificultades o problemas de relacionamiento entre funcionarios nuevos y antiguos a causa de diferencias culturales y, por otra, que en la organización sí se han presentado problemas por diferencias culturales, aunque cuando los funcionarios antiguos hicieron referencia a este particular, resaltaron que es la cultura del nuevo funcionario la que le impide integrarse a la cultura propia de la corporación. Esta situación, genera en el nuevo funcionario una sensación de incertidumbre y ambigüedad porque sus parámetros culturales están cimentados en el marco normativo que predetermina como deberían ser las maneras de comportarse en la CAR, así como los mecanismos habituales para llevar a cabo las actividades.

En la CAR existe una cultura dominante, y el hecho de que los funcionarios antiguos consideren que la integración cultural de los nuevos se dificulta debido a su marco cultural distinto, puede deberse a que, en la CAR, la mayoría de los funcionarios pertenecen al departamento de Antioquia, y la mayoría son habitantes del oriente antioqueño, el territorio en el que la CAR tiene jurisdicción como autoridad ambiental. Esto implica, de acuerdo con los resultados de esta investigación, que la cultura regional (cultura del oriente antioqueño)



ha tenido un papel importante en el relacionamiento cultural que se da al interior de la organización semiautónoma. En efecto, se pudo observar que las personas que llegan a la CAR procedentes de otras regiones o departamentos de Colombia suelen enfrentar las mayores dificultades al momento de integrarse a su unidad organizacional. Según lo expresaron algunos de los funcionarios antiguos, el hecho de que los funcionarios nuevos no estén integrados a la cultura regional conlleva para ellos un enorme reto en términos del relacionamiento con los demás funcionarios.

Según los mismos funcionarios antiguos, esto es así porque los antioqueños tienen unos rasgos culturales muy arraigados, los cuales se viven de forma muy intensa en esa región del oriente como, por ejemplo, el tono suave al momento de hablar y la manera menos agresiva posible en que dice las cosas. Además, el antioqueño habla de manera muy respetuosa, buscando siempre las palabras que hagan sentir bien y cómodo a su interlocutor, y prefiere explicar las cosas de la manera más tranquila y pausada posible, siempre manteniendo el buen trato y buscando que el que escucha se sienta realmente tratado de manera especial y cuidadosa. Por el contrario, en otras regiones de Colombia se habla de forma más directa, sin buscar las palabras precisas para que el que escuche se sienta cómodo. Esta diferencia cultural hace que un funcionario que llegue a la CAR procedente de alguna de estas regiones experimente un choque cultural. De tal manera que, si se es de otra región, el proceso de ajuste y de integración cultural a la CAR será bastante difícil, por no decir incluso, según lo indicaba una de las entrevistadas, tormentoso.

La cultura propia de esta organización, en la que consciente o inconscientemente se puede llegar a tratar de manera diferente al funcionario con el que se tiene una determinada distancia cultural, se materializa en una especie de marginalización que va en contravía de la cultura del trato amable promovida por el director general y estipulada en la normatividad que aplica en la CAR, en las que se promulgan reglas, normas y valores que invitan a aceptar al otro con sus diferencias culturales y a tratarlo amablemente en la cotidianidad de la interacción social. Esa marginalización es uno de los aspectos importantes asociados a la cultura presente en la CAR dado que configura una diferenciación entre los funcionarios antiguos y los nuevos, permitiendo identificar así en la organización semiautónoma dos grupos sociales claramente diferenciados, los cuales, en su dinámica social, propician algunas situaciones contradictorias.

Así, por ejemplo, el hecho de que en la CAR algunos funcionarios tengan mayor antigüedad que otros, ha dado lugar a diferentes posturas con respecto a lo que es susceptible de ser mejorado. Por ejemplo, en algunas reuniones de área o de unidad los funcionarios con menor antigüedad han destacado lo que sería necesario fortalecer en distintos ámbitos de la CAR, pero no se toman acciones concretas que permitan fortalecer esos aspectos señalados por ellos. Sumado a esto, la cultura propia de la CAR refuerza permanentemente la idea de que la responsabilidad no es de una única persona sino del equipo al que ésta pertenece y eso también ha incidido en que algunas cuestiones que pudieran ser revisadas y mejoradas en la corporación como, por ejemplo, algunos reprocesos y la duplicación de tareas, no sean consideradas.

De igual manera, en cuanto al relacionamiento entre los funcionarios, en general, los más antiguos son los que hablan mejor de la corporación. Por ejemplo, la mayoría de ellos indican que la CAR es una familia. Sin embargo, la noción de familia en esta organización no aplica para todos los funcionarios. En efecto, los más antiguos son los que exhiben entre sí un mayor colegaje, una mayor cercanía, mientras que el trato que los antiguos les dan a los nuevos no es tan cercano. Es decir, a los funcionarios nuevos no se les incluye en esa esfera familiar, por lo que en la organización semiautónoma se constituyen acoplamientos fuertes entre los funcionarios más antiguos y acoplamientos débiles entre estos y los funcionarios más nuevos. Estos acoplamientos fuertes y débiles implican un problema de reconocimiento y obediencia en el caso de que el nuevo funcionario llegue a ejercer un cargo con capacidad de mando, dado que muchos de sus subalternos son personas con mucha antigüedad en la organización y no están dispuestos a tolerar que una persona más joven llegue a ser su jefe o a cuestionarlos. Así, en la CAR, de acuerdo con estos hallazgos, resulta necesario tener una edad mayor a la de las personas que se llega a dirigir, porque de no ser así, los funcionarios antiguos tendrán dificultad para acatar los lineamientos que se les dé.

Otro aspecto que permite establecer un contraste entre los dos grupos sociales pertenecientes a la CAR es su percepción sobre la tecnología desplegada en la corporación. Esta tecnología es básica y poco actualizada, lo cual genera problemas como, por ejemplo, dificultad para hacerle trazabilidad a algunos procesos y debilidad en el monitoreo de la actuación de los funcionarios. Sin embargo, los funcionarios antiguos se sienten cómodos trabajando con esa tecnología y no perciben una clara necesidad de actualizarla o de incorporar una más nueva. Así, lo que se observa en la CAR por parte de este grupo social, es el predominio de unas prácticas de trabajo que constituyen una barrera para la adopción de nuevas tecnologías. Por el contrario, para los funcionarios nuevos, la corporación requiere del despliegue de una infraestructura tecnológica potente y moderna que le permita hacer frente a los retos que el dinamismo del oriente antioqueño le exige en aras de responder adecuadamente a las demandas de los usuarios y a la misión organizacional. Esto último fue manifestado específicamente por uno de ellos que llegó de una entidad con sede en Bogotá, la cual cuenta con una potente estructura tecnológica:

Yo venía acostumbrado a aplicativos en los que tú vas cargando la información. Como que tú organizas más tu día laboral y tus resultados. Acá yo siento que la gente es muy de papel, pese a ser una autoridad ambiental. Entonces yo, por ejemplo, con eso choco. La tecnología es importante porque uno está muy conectado, entonces eso permite hacer las cosas de manera más rápida. Entonces, por ejemplo, el computador que me asignaron cuando llegué, desde que lo vi, pues como que estaba predispuesto, pero cuando lo encendí, confirmé que no servía para nada. Entonces de una vez, pues al día siguiente, llevé mi portátil y pues, duré con mi portátil casi como ocho meses (Entrv\_#32)

La tendencia a hacer las tareas de una misma manera y con una infraestructura tecnológica poco actualizada, hace que la corporación funcione más con base en procedimientos tradicionales y no tanto en las nuevas tecnologías. Esto es, en cierto sentido, la respuesta a una apuesta del nivel directivo de esta organización, que se manifiesta en el hecho de que

son pocos los esfuerzos que hacen los miembros de esta organización para explorar formas alternativas y más eficientes para cumplir la misión organizacional.

De acuerdo con estos resultados, la percepción con respecto a la tecnología usada en la CAR da lugar a la configuración de un acoplamiento débil entre los funcionarios antiguos y los nuevos que en la cotidianidad de sus funciones establece entre ellos una distancia operacional que les dificulta trabajar de manera más acoplada. Esta dificultad de lograr materializar en la CAR un acoplamiento más fuerte en el trabajo colaborativo entre estos dos grupos sociales se explica, según los funcionarios nuevos, por dos razones: la primera, porque sus opiniones y sugerencias pocas veces son tenidas en cuenta por sus colegas más antiguos y, la segunda, porque algunos de sus jefes siendo conscientes de ellas no se muestran normalmente dispuestos a reconocerlas, por lo que en la práctica no se toman decisiones para revisar lo que es susceptible de ser mejorado o para compararse con otras entidades.

En efecto, en la CAR, los funcionarios nuevos han identificado falencias en algunos procedimientos de la corporación como, por ejemplo, la falta de formalización, la improvisación, una tecnología obsoleta, unas prácticas poco eficientes y destacan que si la CAR mostrara una mayor disposición a ver cómo se hacen las cosas en otras entidades del Estado, entonces se pudieran implementar, sin lugar a duda, mejores prácticas. De hecho, algunos funcionarios indicaron que una de las características de la CAR era su distancia con respecto a otras autoridades ambientales, lo cual se debía a que normalmente la CAR ha ocupado los primeros lugares en muchas de las mediciones que se hacen a nivel nacional. Por tratarse de una organización del sector público, la CAR es examinada y debe participar en evaluaciones que hacen otras entidades del Estado, las cuales miden varios parámetros como, por ejemplo, el tiempo que debe esperar un usuario para recibir respuesta ante una determinada petición o requerimiento de un servicio. En este sentido, la corporación ha hecho esfuerzos por minimizar los tiempos de espera en aras de obtener buenos resultados en esas mediciones y, efectivamente, ha sido reconocida a nivel nacional por ser una de las entidades del Estado que tarda menos en responderle a los usuarios. Esto ha hecho que a nivel interno se tenga la imagen de “somos los mejores”, “lo hacemos muy bien”, a pesar de las evidencias en contra y de la diferencia que se pueda notar en términos de procedimientos con otras CAR.

Por ejemplo, mira cómo está creada la cultura de somos los mejores. Cuando yo recibí este proyecto me dijeron: “es que como esto no hay nada”. Yo dije: “hombre, eso es atrevido decirlo”. Puede que no haya nada como esto en Rionegro, o en las CAR, pero que como esto no hay nada... Hay proyectos que le llevan años luz a este. La gente de la corporación no va a otros sitios, no explora cómo se han hecho las cosas en otras partes. En este proyecto faltó el estudio de mercado, el diagnóstico. Eso es algo supremamente importante. El diagnóstico me da a mi línea base y a partir de ahí yo sí puedo decir: “soy el mejor”. Si no tengo esa línea base, no puedo decir eso (Entrv\_#32).

Así, en esta organización semiautónoma se ha consolidado una creencia generalizada en la mayoría de sus miembros, que ha sido propiciada por los mandos medios y por el director general, basada en la idea de “somos los mejores”. Esta idea ha hecho que, en la CAR, además de establecerse una distancia con respecto a las otras entidades del Estado colombiano, se haya consolidado también la práctica de hacer capacitaciones que son dictadas por

funcionarios de la misma corporación para la formación de los otros funcionarios, en vez de buscar capacitaciones externas y así evitar la endogamia.

Dado que la CAR considera que es buena en lo que hace, que es líder y que por ello obtiene buenas evaluaciones en los parámetros en los que es medida y comparada, ha institucionalizado las autocapacitaciones, las cuales constituyen una práctica endogámica toda vez que implica que la corporación se capacita y se actualiza a sí misma. Este es un hecho que resulta de interés porque la corporación pertenece a un sistema nacional ambiental en el que están presentes otras entidades que pueden tener conocimientos distintos o que han podido implementar procedimientos diferentes que no son aún conocidos por los funcionarios de la CAR y que pudieran ser más eficientes que los propios. De hecho, de acuerdo con el marco regulativo colombiano, la CAR pertenece a la Red Interinstitucional de Capacitación para Empleados Públicos. Efectivamente, según el Decreto-ley 1567 de 1998, en Colombia se conformó esta red interinstitucional con el objeto de apoyar los planes de capacitación institucional de las organizaciones semiautónomas del Estado. Según este mismo decreto, la Escuela Superior de Administración Pública coordinará y administrará esta red de acuerdo con el reglamento que expida para su funcionamiento. Además, para el desarrollo de los programas de capacitación que programe la red, cada entidad aportará recursos humanos y logísticos, de acuerdo con sus disponibilidades.

El hecho de que los resultados de esta investigación no den cuenta de la participación de la CAR en esta red interinstitucional, da cuenta de un antagonismo entre el mecanismo de acoplamiento estructural y el mecanismo de acoplamiento cultural, toda vez que el primero le indica a la organización que debe trabajar de manera articulada con todas las otras entidades del Estado, pero el segundo, por el contrario, fomenta en muchos de los funcionarios la tendencia a trabajar de manera endogámica, desconociendo cómo se hacen las cosas en otras organizaciones semiautónomas. En este caso, el mecanismo de acoplamiento cultural termina ejerciendo mayor influencia sobre el mecanismo de acoplamiento regulativo, aunque ello no implica que la CAR esté dejando de cumplir sus funciones. Simplemente esto indica que la CAR y algunos de sus funcionarios han encontrado una manera muy propia, de hecho, endogámica, de realizar sus funciones y cumplir la misión organizacional como autoridad ambiental en los municipios de su jurisdicción.

En línea con lo anterior, algunos de los funcionarios que tienen poca antigüedad en la CAR y que llegaron a ella provenientes de otras entidades del sistema nacional ambiental, indicaron que saben por experiencia propia de otras entidades que hacen muchas cosas mejor que como se hacen en la CAR y que, si existiese la voluntad, la corporación podría salir a aprender cómo hacer las cosas de manera mucho más eficiente, por ejemplo, haciendo uso de las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación. Por el contrario, es de resaltar que ninguno de los funcionarios antiguos que fueron entrevistados manifestó este mismo grado de apertura para explorar lo que se hace y cómo se hace en otras autoridades ambientales del país.

Se ha indicado previamente que los resultados de esta investigación posibilitaron identificar en la organización semiautónoma dos grupos sociales diferenciados, los funcionarios antiguos y los nuevos, los cuales en su dinámica social propician algunas situaciones contradictorias. Además de las situaciones antagónicas ya expuestas, es de resaltar otra asociada a cómo perciben estos funcionarios la misión de la CAR, a saber, el ejercicio de la autoridad ambiental en los municipios de su jurisdicción. Así, desde el ámbito cultural, la CAR unidad de análisis en esta tesis doctoral tiene como principal objetivo darle una respuesta oportuna al usuario externo y ofrecerle el mejor trato posible. No obstante, desde el ámbito regulativo este objetivo no se hace explícito, pero sí se indica que una de las funciones de la corporación es la de ejercer control ambiental a través del cobro de sanciones monetarias a los usuarios que atenten contra la preservación y cuidado de los recursos naturales y renovables. De esta manera, aunque en los documentos oficiales de la corporación como, por ejemplo, los estatutos internos, no se indica que la autoridad ambiental que ejerce la CAR en su jurisdicción debe ser humana, en esta investigación este hallazgo emergió como un aspecto importante.

Esta autoridad ambiental humana implica que, a diferencia de otras autoridades ambientales del país, la CAR al momento de detectar que se cometió una falta ambiental o que se infringió la ley ambiental, primero se pone en contacto con el usuario (persona natural o jurídica) y le hace saber que ha cometido una falta y que de acuerdo con la normatividad ambiental debe ser sancionado. Sin embargo, antes de proceder con la sanción o multa, la CAR le da la oportunidad a ese usuario infractor de resarcir el daño o de llevar a cabo acciones correctivas que mitiguen el daño ambiental que haya podido causar. Para los miembros de la CAR este accionar implica ejercer una autoridad ambiental humanista porque lo que se observa en la mayoría de otras autoridades ambientales, según indican ellos mismos, es que directamente se sanciona y no se le da la oportunidad al usuario infractor de que pueda resarcir parcialmente la falta cometida.

Esta forma humanista de ejercer la autoridad ambiental da lugar a la configuración de un acoplamiento fuerte entre la CAR y las personas naturales y jurídicas que habitan en su jurisdicción. En efecto, la corporación antes de sancionarlas establece un relacionamiento cercano con ellas, con el que busca generar una mayor toma de conciencia acerca de la importancia de cuidar los recursos naturales y renovables del oriente antioqueño. Esta autoridad ambiental humanista desplegada en la jurisdicción por parte de la corporación fue identificada igualmente en las entrevistas con algunos de los empresarios y alcaldes del territorio. Todos ellos coincidieron con los funcionarios de la CAR en que la autoridad ambiental de la corporación puede ser catalogada como humanista.

Ahora bien, ¿cuáles son los factores que pueden explicar, de acuerdo con los hallazgos de esta investigación, el deseo explícito por parte de muchos de los funcionarios de esta organización semiautónoma de ejercer una autoridad ambiental humana? En primer lugar, la CAR no fue creada por mandato legislativo como sí ha sido el caso de otras CAR del país, lo cual le otorga un carácter distintivo importante. De hecho, la corporación nació como el resultado de un legítimo reclamo por parte de la comunidad del oriente antioqueño en las últimas décadas del siglo pasado, particularmente de un movimiento social que se gestó a

raíz del desarrollo del sector hidroeléctrico que encontró en el oriente antioqueño la posibilidad de desarrollar grandes proyectos para la generación de la energía requerida a nivel nacional. Esto supone, en sentido histórico, una deuda con esas comunidades a las cuales se debe la organización y por las cuales nació.

En segundo lugar, en el periodo de la violencia en el oriente antioqueño en las décadas de los 80s y 90s del siglo pasado la CAR estuvo bien posicionada ante esas comunidades, llegaba a la mayoría de ellas a pesar de los peligros que ello implicaba y era reconocida por todos los actores armados enfrentados, lo que hacía que fuese la única entidad del Estado que podía entrar a esas zonas de conflicto a cumplir su misión como autoridad ambiental. En la actualidad, donde ha sido superada en cierta medida esa cruenta violencia en el territorio, la CAR no olvida ese reconocimiento y acogimiento que la comunidad le dio en aquel momento y, por tanto, ese trato amable y cercano que hoy les ofrece a esas comunidades es visto por muchos funcionarios de la organización semiautónoma como una retribución y un agradecimiento.

En tercer lugar, los rasgos distintivos misionales e idiosincráticos de las unidades de la CAR también explican esa forma humanista de ejercer la autoridad ambiental en el territorio. En efecto, en la CAR cada una de ellas se vale de unos conocimientos puntuales para cumplir sus funciones específicas, las cuales se corresponden con la misión de promover el desarrollo sostenible en la jurisdicción. Así mismo, los funcionarios se deben a un comportamiento ético que reconozca las particularidades sociales y culturales de la comunidad. Adicionalmente, la cooperación entre las unidades de la CAR se ve también reflejada en el relacionamiento entre los funcionarios de la corporación y los habitantes de la jurisdicción, a los que siempre ven y tratan con respeto y admiración. Finalmente, la fuerte cohesión que, en general, se pudo evidenciar en los resultados de esta investigación entre los miembros de las unidades organizacionales de la CAR, es igualmente manifestada en las interrelaciones que cotidianamente se dan entre estos y los habitantes de la comunidad en la que ejercen su autoridad ambiental, dado que los primeros se sienten parte de esa comunidad.

Lo expuesto en los párrafos previos con respecto a la autoridad humanista identificada en los hallazgos de esta investigación da cuenta del estrecho relacionamiento que se manifiesta entre el mecanismo de acoplamiento regulativo y el mecanismo de acoplamiento cultural, relacionamiento que actúa como elemento articulador entre la CAR y su entorno y que propicia así mismo un ambiente laboral agradable en esta organización. De hecho, para el caso de la CAR, los rasgos distintivos, los acoplamientos fuertes, así como las costumbres, el lenguaje y los valores que se observan entre las unidades y los miembros organizacionales han propiciado un entorno laboral agradable, en el que muchos de los funcionarios consideran que más que pertenecer a una organización, pertenecen a una familia. Esta sensación ha sido promovida por el director general, quien ha querido generar en los funcionarios la idea de que ellos no pertenecen a una organización sino a una familia. De acuerdo con este directivo, el hecho de sentirse miembros de una familia debería llevarlos a comportarse de manera diferente a la encontrada en cualquier organización del Estado.

Precisamente, el director general es el principal responsable de impulsar las prácticas, del lenguaje, de las costumbres y de los valores que predominan en la corporación, siendo todos estos un conjunto de elementos culturales aceptados y adoptados por los funcionarios y que genera en muchos de ellos un alto grado de satisfacción laboral. A esta satisfacción la denominan en esta organización como ‘salario emocional’. Esta expresión fue incorporada en la CAR por el director general porque para este directivo lo importante es lograr que las personas trabajen contentas, que se sientan a gusto haciendo lo que hacen. Por esta razón, el salario emocional se convirtió en la insignia de su gestión y con ello busca que cada uno de los funcionarios se sienta motivado, comprometido, dispuesto a dar lo mejor de sí para lograr la misión de la organización.

Así, muchos de los entrevistados señalaron que se sienten a gusto, que les gusta el ambiente de trabajo, que se sienten cómodos y que son felices perteneciendo a la CAR. Para algunos, incluso, pertenecer a la corporación es motivo de orgullo y por eso quisieran que sus hijos hicieran allí la práctica profesional y, de ser posible, que se vincularan laboralmente a la organización. Igualmente, muchos de los funcionarios con mayor antigüedad reconocen que el salario emocional ha sido uno de los aspectos principales para haber decidido quedarse en la CAR tantos años. Por tanto, el salario emocional constituye para muchos miembros de la organización el sostén emocional que les posibilita permanecer en ella.

No obstante, aunque desde el nivel directivo se ha hecho un esfuerzo permanente por inculcar en los funcionarios la noción de salario emocional, la salida masiva de más del 40% de la planta de personal en el año 2018 generó un fuerte remezón en todos los miembros de la CAR, desde el nivel directivo hasta los cargos de niveles inferiores, dado que algunos de los funcionarios que ganaron ese concurso de méritos de la CNSC dejaron la corporación para vincularse laboralmente a otras entidades del Estado donde percibirían un mayor salario. Esta salida masiva resultó ser un hecho histórico para la CAR porque nunca había sucedido que tantas personas dejaran la organización al mismo tiempo.

Al respecto, es necesario recordar que la CNSC es la encargada de gestionar las políticas de contratación y ascensos de los funcionarios de carrera administrativa de la corporación. Así, de acuerdo con las directrices emanadas por la misma CNSC, y según el Decreto 1083 de 2015 de la Función Pública, una vez un ciudadano colombiano gana el concurso de méritos, por medio de un acto administrativo de nombramiento se le comunicará al interesado por escrito, a través de medios físicos o electrónicos, indicándole que cuenta con el término de diez días para manifestar su aceptación o rechazo. Aceptado el nombramiento, la persona designada deberá tomar posesión del empleo dentro de los diez días hábiles siguientes, aunque este término podrá prorrogarse hasta por noventa días hábiles más. En todo caso, la CNSC deberá derogar el nombramiento cuando la persona designada no manifieste la aceptación del nombramiento, no acepte el empleo, no tome posesión del empleo o en caso de que se presentase alguna inhabilidad o incompatibilidad para que pueda posesionarse en el cargo.

La salida masiva de personal de la CAR a causa del concurso de méritos adelantado por la CNSC en el año 2018 resaltó, así mismo, un aspecto que preocupa a algunos

funcionarios, y es que muchas veces las personas que se van de la CAR se llevan consigo el conocimiento organizacional que poseen sin que quede asentado o consolidado en algún repositorio o base de datos a la que puedan acceder los demás funcionarios. Según el testimonio de un entrevistado:

El año pasado tuvimos una transición dura aquí en la corporación con todos esos procesos de convocatorias de la función pública. De aquí se fueron muchas personas, doloroso, porque son personas muy valiosas que lograron capitalizar un conocimiento importante (Entrv\_#12).

Aunado a lo anterior, y siendo también relevante de acuerdo con los hallazgos de esta investigación, el hito histórico del año 2018 en la CAR puso de manifiesto la ausencia de manuales o guías que les permitiera a los nuevos funcionarios asumir con pleno conocimiento muchas de sus funciones. Es decir, esa salida masiva de funcionarios de la CAR reveló la ausencia de un protocolo de empalme debidamente formalizado que le permita al funcionario nuevo que llega conocer de manera precisa cómo debe desempeñar sus funciones. Aunque el Manual de Funciones y Competencias Laborales (2016) les indica a los funcionarios qué deben hacer, no indica el “cómo” hacerlo, lo cual se constituyó en una de las razones para que muchos de los que salieron de la CAR en el año 2018 se llevaran consigo el conocimiento que tenían, obligando así a muchos funcionarios de la corporación a improvisar intentando resolver sobre la marcha las dudas que exponían los funcionarios nuevos que no encontraron documentado cómo debían hacer algunas de sus funciones.

De acuerdo con los hallazgos de esta investigación, el aspecto más destacado asociado a esa falta de documentación formal de muchos de los procedimientos y funciones que deben ser realizados en la organización semiautónoma es que pone en evidencia un contraste adicional entre el mecanismo de acoplamiento regulativo y el mecanismo de acoplamiento cultural. En efecto, desde lo regulativo, la corporación debería tener bien documentadas la mayoría de sus funciones para así garantizar que ante el relevo laboral que naturalmente se da en ella como consecuencia de esos concursos de méritos, no se ponga en riesgo la continuidad de la organización. Sin embargo, desde lo cultural, las prácticas comúnmente aceptadas en esta organización y la comunicación abierta y espontánea que prevalece entre sus miembros hacen difícil que estos busquen por iniciativa propia mecanismos que les permitan documentar adecuadamente esos procedimientos y funciones. En consecuencia, esto da lugar a la emergencia simultánea de acoplamientos fuertes y débiles en la CAR, toda vez que, por una parte, la cooperación propiciará acoplamientos fuertes entre algunas unidades para lograr superar de manera conjunta las exigencias que esa falta de documentación formal supone, pero por otra, la tendencia a hacer las cosas de la manera tradicional por parte de los funcionarios más antiguos dará lugar a acoplamientos débiles entre estos y los funcionarios más nuevos cuando los primeros opongan resistencia a obedecer o seguir los lineamientos dados por los segundos que recién ingresan a la CAR.

En línea con lo anterior, vale la pena examinar de manera más detallada qué tipos de acoplamientos fuertes-débiles se presentan entre las principales unidades organizacionales de la corporación semiautónoma. Estos acoplamientos fuertes-débiles entre las unidades organizacionales se corresponden, naturalmente, con la misión de la CAR, la cual gira en



torno a su rol de autoridad ambiental en todos los municipios de su jurisdicción. Además, la CAR ha asumido un compromiso con la comunidad del oriente antioqueño, en donde a través de su accionar como autoridad ambiental, debe propender por el equilibrio entre el desarrollo económico de los municipios de su jurisdicción y el cuidado y protección de los recursos naturales renovables. Este compromiso con un desarrollo económico basado en menos emisiones de CO<sub>2</sub> (desarrollo bajo en carbono) es un lineamiento nacional que cobija a todas las autoridades ambientales de Colombia en respuesta a los compromisos que el país ha adquirido en el ámbito internacional en pro del cuidado del medio ambiente y de la acción efectiva contra el cambio climático.

Por esta razón, las unidades organizacionales de la CAR deben trabajar en pro de lograr que en la jurisdicción se promueva el desarrollo económico sostenible amigable con el medio ambiente y, en este sentido, ese compromiso compartido por las unidades organizacionales propicia acoplamiento entre ellas. Por tanto, en la CAR las unidades organizacionales interactúan entre sí, dado que deben trabajar conjuntamente para orientarse al cumplimiento de los objetivos organizacionales, de acuerdo con el Plan Estratégico Institucional (2013).

De las cinco principales unidades (subdirecciones) de la corporación, la subdirección de servicio al cliente, la subdirección de recursos naturales y la subdirección de educación son las que revisten mayor importancia de acuerdo con los Estatutos Internos (2005), toda vez que estas tres unidades son las encargadas de ofrecer los servicios de la CAR a toda la jurisdicción. En consecuencia, desde lo regulativo, se espera que el acoplamiento entre la subdirección de servicio al cliente, la subdirección de recursos naturales y la subdirección de educación sea fuerte. Las funciones principales de estas tres subdirecciones y los acoplamientos que entre sí establecen en la CAR se presentan a continuación.

La subdirección de servicio al cliente se encarga de atender a los usuarios externos de la CAR, los cuales presentan quejas y reclamos o hacen solicitudes de servicios ambientales. Así mismo, sanciona a los infractores de la legislación ambiental y gestiona el proceso de trazabilidad de los trámites o requerimientos de los usuarios. También crea mediciones e indicadores para la gestión ambiental que realiza la CAR, fija políticas para el servicio que ofrece la corporación y hace control y seguimiento a todas las empresas de la jurisdicción. Por su parte, la subdirección de recursos naturales administra y controla el aprovechamiento de los recursos naturales. Esta subdirección vigila y monitorea los proyectos de inversión en materia de saneamiento ambiental, para lo cual se apoya en el conocimiento que le aportan sus profesionales (biólogos, ingenieros forestales, agrónomos, médicos veterinarios, ingenieros civiles, ingenieros sanitarios, geólogos y administradores de recursos naturales).

La subdirección de educación trabaja directamente con las comunidades, transmitiéndoles a ellas los aspectos más importantes relacionados con el ambiente y los recursos naturales de una manera recreativa, lúdica y entendible, sin usar tecnicismos y, por tanto, no ejerce funciones técnicas u operativas en la CAR. Esto hace que los miembros de esta subdirección posean unos conocimientos técnicos básicos en cuanto a los recursos naturales. Por esa razón tienen que solicitar el apoyo de profesionales especializados como

geólogos, ingenieros forestales o biólogos para que los apoyen y les ayuden a orientar esas actividades de educación ambiental.

Ahora bien, para ejercer como autoridad ambiental, la subdirección de servicio al cliente necesita el apoyo permanente de la subdirección de recursos naturales, puesto que en ella se encuentran los expertos en recurso hídrico, recurso suelo y recurso aire. Así, para gestionar la atención a muchas de las denuncias y quejas de los usuarios externos, el apoyo técnico de los profesionales de la subdirección de recursos naturales resulta esencial. De acuerdo con los hallazgos de esta investigación, estas dos subdirecciones trabajan de forma mancomunada manteniendo entre sí un fuerte acoplamiento para lograr el cumplimiento de sus funciones.

Nosotros [recursos naturales] tenemos mucha relación y mucho trabajo permanente con la subdirección de servicio al cliente porque esa subdirección maneja varias cosas importantes como la atención a denuncias, quejas, reclamaciones, y muchas de ellas pues obviamente requieren del apoyo técnico nuestro para poder atender de manera adecuada esa situación. Por ejemplo, que se está presentando un vertimiento de esta empresa inadecuado, o una emisión de partículas de olores, o ruido. Tenemos mucho relacionamiento con esa subdirección porque digamos, dentro de la distribución de funciones, para muchos de los permisos o autorizaciones que nosotros entregamos el control y seguimiento lo hace la subdirección de servicio al cliente. Entonces hay mucho relacionamiento con ellos (Entrv\_#12).

Así mismo, la subdirección de educación requiere el apoyo de los profesionales de la subdirección de recursos naturales para poder cumplir con su función de ser promotora de la educación ambiental en la jurisdicción de la CAR. Por ejemplo, los talleres y las actividades pedagógicas y lúdicas que tiene a cargo la subdirección de educación normalmente deben contar con el acompañamiento directo de algunos de los miembros de la subdirección de recursos naturales. De igual manera, la dependencia de la subdirección de educación con respecto a la subdirección de recursos naturales es tan alta que, en algunas ocasiones, si no se logra contar con el apoyo de algunos de sus miembros, las campañas de educación ambiental programadas deben posponerse.

Con la subdirección de educación ambiental, totalmente, permanentemente, porque digamos que la subdirección desarrolla sus metas en función del apoyo nuestro. Ellos dicen: “vamos a dictar este programa de ambientes de aprendizaje o estos módulos”, entonces tenemos un relacionamiento permanente con ellos (Entrv\_#12).

El análisis del acoplamiento entre la subdirección de educación y la de recursos naturales merece una mención adicional. Aunque ambas deben mantener entre sí una dependencia mutua, los hallazgos de esta investigación revelan una particularidad: mientras que existe un acoplamiento fuerte entre la subdirección de educación con respecto a la subdirección de recursos naturales, el acoplamiento entre esta última y la subdirección de educación es débil. Es decir, el acoplamiento entre estas dos subdirecciones es de doble vía, pero opuesto, dado que el acoplamiento entre educación y recursos naturales es fuerte, pero a la vez es débil entre recursos naturales y educación.

¿Cómo se explica la naturaleza dual del acoplamiento entre estas dos unidades de la CAR? Paradójicamente, la subdirección de educación no cuenta con expertos en temas ambientales, sino con personal capacitado en habilidades lúdicas para realizar los eventos y las campañas de educación ambiental. Así mismo, los conocimientos generales que deben tener los funcionarios de la subdirección de educación son los mismos que se les exige a todos los otros funcionarios de la CAR, pero no se les exige tener conocimientos específicos. Por lo tanto, cuando esta subdirección va a realizar esos eventos, debe solicitar obligatoriamente el acompañamiento de los expertos (profesionales de la subdirección de recursos naturales) para que los apoyen, pero si estos últimos no pueden prestar su apoyo (por sus compromisos), entonces no se pueden realizar esas campañas de educación ambiental o, en su defecto, deben postergarse.

Así, para la realización de las actividades de educación ambiental en la jurisdicción, la subdirección de recursos naturales es la que aporta el conocimiento, mientras que la subdirección de educación aporta un apoyo de tipo lúdico (obras de teatro, payasos, *show* de marionetas, etc.). Como consecuencia de esto, se presenta un acoplamiento fuerte entre la subdirección de educación y la de recursos naturales porque existe, de parte de la primera, una alta dependencia hacia la segunda para poder cumplir su misión en la CAR. Sin embargo, la subdirección de recursos naturales no depende de la subdirección de educación para el cumplimiento de sus funciones, es decir, en la práctica, la subdirección de recursos naturales se acopla débilmente con la subdirección de educación.

De la misma manera, los hallazgos de esta investigación revelan que el acoplamiento entre la subdirección de educación y la subdirección de servicio al cliente es débil en ambos sentidos. De hecho, las funciones que realiza la subdirección de servicio al cliente requieren en muy pocas ocasiones el apoyo de la subdirección de educación. De igual manera, esta última subdirección pocas veces se ve en la necesidad de solicitar apoyo a la subdirección de servicio al cliente. Exceptuando situaciones eventuales en que los miembros de estas subdirecciones deben ponerse en contacto por algún asunto particular, por ejemplo, para resolver alguna duda o verificar alguna información, normalmente ambas subdirecciones realizan sus funciones sin depender mutuamente o sin la necesidad de una comunicación permanente, materializándose así un acoplamiento débil entre ellas.

Por su parte, la subdirección de planeación diseña la forma en que se trabaja en la CAR, planifica el trabajo y lo modifica en aras de mejorar las prácticas operativas de todos los profesionales y de garantizar que se alcance una mayor eficiencia. Esta subdirección estabiliza y controla el trabajo en la corporación y, además, propende por la estandarización de muchas de las tareas y funciones de los funcionarios, con lo que se minimiza la necesidad de supervisión directa por parte de los mandos medios (subdirectores) o del director general. Además, esta subdirección gestiona los mapas cartográficos, el sistema de información ambiental, los estudios y diseños de proyectos minero-energéticos, los planes de gestión ambiental regional y el ordenamiento de cuencas.

En línea con el análisis previo, la subdirección administrativa y financiera es el pilar en el que se sustentan las otras cuatro subdirecciones, porque desde ella se brindan todas las

condiciones para que las otras unidades de la CAR puedan realizar sus respectivas funciones. La subdirección administrativa y financiera gestiona el talento humano, el bienestar laboral, las posibilidades de ascenso, la salud ocupacional, el riesgo laboral, la brigada de emergencias, la convivencia laboral, las jornadas de inducción y reinducción y garantiza el proceso de carrera administrativa. También administra los servicios generales de la CAR (limpieza, cafetería, transporte, mantenimiento y logística) y gestiona el área presupuestal, las compras y los pagos a los proveedores, contratistas y funcionarios. En síntesis, la subdirección administrativa y financiera es la unidad de fortalecimiento interno para que la CAR pueda funcionar.

Dado que, como se ha indicado, la subdirección administrativa y financiera apoya a todas las otras unidades de la CAR y la subdirección de planeación, a su vez, organiza y orienta el trabajo de todos los profesionales de la corporación, estas dos unidades se articulan por medio de un acoplamiento fuerte porque deben trabajar permanentemente de forma mancomunada para garantizar el funcionamiento de la CAR y, además, constituyen el soporte sobre el que se sustentan las otras tres unidades (subdirección de servicio al cliente, subdirección de recursos naturales y subdirección de educación) para poder cumplir con sus respectivas funciones y garantizar así el cumplimiento de la misión organizacional de la CAR.

Aunque en el desarrollo previo de este apartado no se ha hecho mención explícita al mecanismo de acoplamiento estructural, en realidad, el análisis de la coexistencia del mecanismo de acoplamiento regulativo y cultural expuesto en los párrafos anteriores está fuertemente asociado a este tercer mecanismo de acoplamiento, dado que las contradicciones y tensiones, así como los acoplamientos fuertes y débiles que se han detallado previamente, dan cuenta de la emergencia de un mecanismo de acoplamiento estructural con particularidades especiales toda vez que comparte simultáneamente características de estructura profesional y características de estructura simple. Este es, de hecho, uno de los hallazgos más destacados de esta investigación doctoral que merece, por supuesto, ser explicado de manera detallada. Al respecto, es pertinente recordar que el germen de esta tesis doctoral fue justamente explorar la coexistencia de estos tres mecanismos de acoplamiento dado que la literatura previa sobre los SDA no informa sobre este aspecto en particular.

De acuerdo con el marco conceptual presentado en esta tesis doctoral, una de las principales características de la estructura profesional es su bajo grado de centralización. Esta, según Kottke y Pelletier (2017), hace referencia al ejercicio del poder para tomar decisiones en la organización. Normalmente, un alto grado de centralización se evidencia cuando es una persona o un grupo pequeño de ellas quienes toman la mayoría de las decisiones. Así mismo, de acuerdo con Mintzberg (1979), generalmente ese grupo pequeño de individuos encargados de tomar las decisiones está representado por la dirección o nivel directivo y la forma en que se toman esas decisiones puede ser formal (reglas o políticas de la organización) o informal (mediante determinados comportamientos de quienes toman las decisiones).

Considerando los resultados de esta investigación, desde lo estipulado en el marco regulativo colombiano, la CAR se caracterizaría por tener un bajo grado de centralización toda vez que sus profesionales poseen los conocimientos necesarios para actuar de manera autónoma en el desempeño de sus funciones. Sin embargo, desde lo cultural, dado el estilo de dirección del director general, lo que se observa en la práctica es que en esta organización semiautónoma existe un alto grado de centralización, el cual está concentrado en ese director. Esto resalta, para el caso de la CAR, la existencia de un mecanismo que preserva rasgos tanto de burocracia profesional como de estructura simple. En efecto, la autonomía de sus profesionales para tomar decisiones está presente en esta organización (estructura profesional), pero quien toma las decisiones y supervisa de manera casi individualizada el desempeño de esos profesionales es una única persona (el director general), lo cual es característico de una estructura simple (Galván, 2019).

En tal sentido, se identifica en esta organización un mecanismo de acoplamiento estructural que, por una parte, se ajusta al marco normativo para responder a la misión organizacional que le ha sido encomendada y, por otra, se ajusta a la cultura propia de la organización en la que se preservan y refuerzan permanentemente comportamientos y prácticas que terminan otorgándole al director general la potestad de tomar la mayoría de las decisiones, incluso en situaciones en las que estas deberían ser tomadas de forma autónoma e independiente por los funcionarios de la organización. Este mecanismo estructural con esa doble naturaleza organizacional pone de manifiesto el hecho de que el director general de la CAR ha logrado articular dos exigencias: la primera, responderle al Estado por una gestión organizacional ajustada a la ley y, la segunda, posibilitar la experiencia social de vivir una cultura propia al interior de la organización sin ir en contravía de lo dispuesto en la norma.

De hecho, la vigilancia e inspección a la que está sometida la CAR por los organismos de control del Estado, la rendición de cuentas, las evaluaciones de desempeño a nivel nacional, la publicación de rankings nacionales donde la CAR es comparada con otras y las exigencias de los gobiernos locales, hace que la CAR de respuesta a las exigencias de sus grupos de interés (*stakeholders*). Al mismo tiempo, en la CAR se observa una cultura propia que es desplegada por sus miembros y que se caracteriza por la resistencia al cambio, por la perpetuidad de formas tradicionales de hacer las tareas, por la falta de formalización de algunos de sus procedimientos, por una comunicación abierta y flexible, por la idea de ‘somos los mejores’, por las autocapacitaciones y, por una noción de familia interiorizada en muchos funcionarios que se manifiesta en un fuerte colegaje.

Aunado a lo anterior, en una estructura profesional, la coordinación se puede ver reflejada día a día en la manera sincrónica en que las diferentes unidades organizacionales funcionan de manera articulada, dado que sus miembros desempeñan sus funciones con base en unas habilidades que están estandarizadas. De acuerdo con los hallazgos de esta investigación, se observa que en la organización semiautónoma sus unidades actúan de manera conjunta como unos elementos que están coordinados para cumplir la misión que la ley y la norma ambiental le dictan a la corporación. Sin embargo, la estandarización de habilidades en la CAR está supeditada en cierta medida a la resistencia al cambio de muchos

de los funcionarios antiguos que impide, por ejemplo, la adopción de nuevas tecnologías que ayuden a estandarizar de manera más eficiente el desarrollo de sus funciones.

Así mismo, la reticencia generalizada que se observa en esta organización por parte de muchos de sus miembros para conocer cómo se hacen las cosas en otras corporaciones autónomas y entidades del Estado dificultan la consecución de un mayor grado de estandarización de las habilidades. Así, en la CAR, el mecanismo de acoplamiento estructural posibilita la coordinación de las unidades y miembros organizacionales confiando en su formación y conocimientos profesionales (estructura profesional), pero al mismo tiempo posibilita que esos profesionales desempeñen sus funciones de una manera tradicional y en ocasiones improvisada propiciando, por ejemplo, algunos reprocesos, lo cual se asocia más con las características de una estructura simple (Mella y Gazzola, 2019).

Adicionalmente, otros aspectos organizacionales identificados en los resultados de esta investigación, sumados a los previamente expuestos, también informan acerca de esa naturaleza dual del mecanismo de acoplamiento estructural, caracterizado precisamente por tener rasgos de estructura profesional y, simultáneamente, rasgos de estructura simple. Por ejemplo, la antigüedad y la resistencia al cambio hacen que los conocimientos y habilidades de algunos funcionarios no sufran variaciones importantes, lo cual perpetúa ciertas formas de hacer las cosas en la CAR. En efecto, esta organización se caracteriza por conservar indefinidamente en su planta de personal a muchos funcionarios que se encuentran poco actualizados en los nuevos conocimientos y en las habilidades que pudieran hacer que su desempeño fuese más ágil y oportuno. Así mismo, dada la autonomía de los profesionales en la CAR para el ejercicio de sus funciones, cada uno estaría en capacidad de responder de manera individualizada ante posibles fallos en los que hubiera podido incurrir en su labor. Sin embargo, los problemas, las fallas y los errores en la CAR se asumen como algo colectivo, lo cual implica que en la CAR prima la cultura de “nos equivocamos todos como corporación”. De esa manera, la responsabilidad ante alguna dificultad normalmente es conjunta y eso hace que, por ejemplo, los planes de mejoramiento individualizados no hayan sido siquiera mencionados por los entrevistados.

De igual manera, de acuerdo con los hallazgos de esta investigación, la CAR y sus funcionarios no se sienten cómodos ejerciendo una autoridad ambiental radical. En su lugar, propenden por una autoridad a la que ellos mismos denominan humana, la cual implica que antes de sancionar al infractor se le da la posibilidad de resarcir el daño causado para que la multa que debe pagar no sea tan alta, buscando con ello promover una mayor conciencia ambiental. De esta manera, la práctica de acercarse al infractor antes de ser sancionado se aleja de lo que dicta lo normativo, pero se ajusta a la cultura de la corporación, la cual promueve permanentemente el trato amable y cercano, tanto hacia el usuario interno como hacia el usuario externo. Esta cultura de mayor proximidad con los usuarios internos y externos ha sido fuertemente impulsada por el director general, quien ejerce una gran influencia en casi todos los miembros de la organización, excepto en aquellos que llevan poco tiempo de vinculación. Así, la mayoría de los funcionarios antiguos están alineados con los objetivos de la organización y se sienten cómodos perteneciendo a ella. El director

general, además, logra generar empatía con la mayoría de los funcionarios, los cuales a su vez le profesan respeto, admiración y lealtad.

El análisis de resultados expuesto previamente permite resaltar, para la organización semiautónoma unidad de análisis en esta tesis doctoral, tres características destacadas que se derivan de la coexistencia del mecanismo de acoplamiento regulativo, del mecanismo de acoplamiento cultural y del mecanismo de acoplamiento estructural. Es de resaltar que estas tres características son propias de esta organización semiautónoma, la cual se distingue particularmente por tener una estructura que comparte simultáneamente rasgos de estructura profesional y rasgos de estructura simple. Las tres características son las jerarquías difusas, la antigüedad relacional y el desempeño endogámico.

Las jerarquías difusas indican que en la CAR los funcionarios reconocen la existencia de una estructura jerárquica con autoridad del cargo. En efecto, los resultados de esta investigación y su análisis permitieron evidenciar cómo en la CAR los funcionarios reconocen que existe una estructura con unas jerarquías claras y con una línea de autoridad descendente. Estos mismos funcionarios han destacado el hecho de que en la corporación se respeta tanto a los compañeros como a las funciones que cada uno de ellos realiza. Además, en la CAR se han definido formalmente las jerarquías, los cargos y las funciones para todos los miembros de la corporación. Sin embargo, en la práctica, lo que se observa es que en esta organización muchos de sus miembros no se ciñen al conducto regular que esa estructura de cargos y funciones impone, por lo que las jerarquías asociadas a ella terminan siendo invisibilizadas, tornándose difusas. Como consecuencia, la CAR opera día a día con base en una jerarquía que es difusa y que promueve un relacionamiento abierto y flexible, basado especialmente en la noción de familia y en un colegaje transversal a todas las áreas de la organización. Tanto el director general, así como los mandos medios y los demás funcionarios de la corporación, reconocen esa invisibilización de las jerarquías y, aunque reconocen que esto propicia inconvenientes en la cotidianidad, esa práctica de relacionamiento es común y, además, hace parte de la cultura propia de esta organización.

La antigüedad relacional, por su parte, hace referencia a la antigüedad de muchos de los funcionarios de la organización, lo cual ha dado lugar a la creación de un grupo social muy compacto y homogéneo, constituido por los miembros más antiguos de la CAR, entre los que se encuentran todos los mandos medios y el director general. Como se indicó antes, estos funcionarios han adoptado la cultura y las prácticas de la organización, y las reproducen permanentemente, lo que ha dado lugar a que entre ellos se teja un fuerte lazo de unión que supera lo estrictamente laboral, de tal forma que ellos mismos se reconocen, no como empleados de una organización, sino como miembros de una familia. Ese lazo que los vincula es muy fuerte y tiene una alta carga emocional y cultural. Sin embargo, en ese grupo compacto no tienen cabida los funcionarios nuevos, por lo que se termina materializando un relacionamiento que es exclusivo entre esos funcionarios, al que se ha denominado en esta tesis como antigüedad relacional, precisamente porque es la antigüedad la que ha posibilitado la emergencia de ese relacionamiento específico en este grupo social de la organización semiautónoma.

Los funcionarios antiguos que hacen parte de esa ‘familia’ se reconocen y se identifican a sí mismos por la cultura regional que comparten, de tal manera que les resulta difícil aceptar dentro de esa ‘familia’ a algún otro funcionario que no comparta esos mismos rasgos culturales. Pero, además de esto, el nuevo funcionario debe tener una edad acorde para ejercer capacidad de mando sobre esos funcionarios antiguos, de tal forma que no sea considerado como muy joven por los funcionarios a los que va a dirigir. De esta manera, la antigüedad relacional en la CAR termina siendo excluyente en doble vía: por una parte, cuando el funcionario que llega nuevo a la CAR no comparte los rasgos culturales prevalecientes en ella y, por otra, cuando al llegar a asumir un cargo con capacidad de mando es ‘demasiado’ joven, en donde ese criterio de juventud se encuentra determinado, a modo de consenso, por el grupo de subordinados (funcionarios antiguos) a los que va a liderar.

Por su parte, el desempeño endogámico está asociado al hecho de que la CAR cuenta en su planta de personal con profesionales que poseen distintos conocimientos que son necesarios para dar cumplimiento a la misión organizacional. En tal sentido, su desempeño está asociado a las tareas, las actividades, las funciones y los procesos en los que participan esos funcionarios y que están vinculados a cada uno de sus cargos. Además, dado que la CAR hace parte del sistema nacional ambiental, sus funcionarios tienen la posibilidad de conocer cómo se realizan muchas de las funciones que a ella le corresponden en otras entidades del Estado. Por ejemplo, dada la diversidad de organizaciones y las múltiples formas en las que ellas cumplen sus tareas y funciones, la CAR pudiera explorar e identificar en esas otras entidades formas novedosas, ágiles y eficientes de hacer las cosas. Pero, por el contrario, lo que se ha consolidado en la corporación es la autoformación y autocalificación, toda vez que son los mismos funcionarios quienes capacitan a los otros para desempeñarse adecuadamente en sus respectivos cargos. Esto da lugar a un desempeño en la CAR que es de tipo endogámico.

En efecto, este desempeño endogámico se ha materializado en esta organización semiautónoma en las autocalificaciones, las cuales buscan actualizar a los funcionarios de la CAR en distintos aspectos técnicos y operativos asociados a las funciones que tiene la corporación como autoridad ambiental. No obstante, ese desempeño endogámico ha sido impulsado por la cultura propia de esta organización, la cual ha logrado interiorizar en los funcionarios la idea de ‘somos los mejores’ y hace que la mayoría de ellos no considere necesario salir a explorar cómo se están haciendo las cosas en otras organizaciones del Estado, ni tampoco, que contemplen la posibilidad de solicitar o requerir el apoyo de profesionales de otras entidades que pudieran ser invitados a la corporación para capacitarlos sobre cómo realizar ciertas tareas y funciones de manera más eficiente. La CAR, así, alienta permanentemente un desempeño de sus funcionarios que es, ante todo, endogámico, dado que guarda distancia con respecto a cómo se hacen las cosas en otras entidades. Este es, por tanto, un desempeño que no mira más allá de las fronteras internas de la organización.

A modo de cierre de este capítulo, se presenta a continuación una discusión entre los hallazgos reportados en esta investigación y algunos de los resultados que han sido publicados previamente en la literatura de los SDA. Es necesario, recordar, que en el marco teórico desarrollado y presentado en esta tesis doctoral se indicaron las tres posibilidades de



análisis de las organizaciones desde la perspectiva de los sistemas débilmente acoplados, y que precisamente, el desarrollo de esta investigación se enmarca en la tercera posibilidad de análisis de los acoplamientos.

La primera posibilidad de análisis es la del desacoplamiento, la cual se basa en el nuevo institucionalismo sociológico para explicar la forma en que los miembros organizacionales responden y se adaptan a las presiones institucionales que el entorno les impone. La segunda posibilidad de análisis de las organizaciones, desde los SDA, es la del acoplamiento fuerte, la cual estudia cómo las organizaciones caracterizadas por tener mayoritariamente acoplamientos fuertes entre sus unidades y elementos organizacionales sobreviven en entornos altamente complejos, en donde el riesgo de una catástrofe es constante porque una pequeña alteración en una parte de la organización se propagaría rápidamente al resto de ella, lo que propiciaría accidentes normales, es decir, inevitables. Una tercera posibilidad de análisis de las organizaciones desde los SDA es la de los acoplamientos fuertes-débiles, desde la cual se reconoce que en las organizaciones no existen solo acoplamientos fuertes o solo acoplamientos débiles, sino que ambos tipos coexisten.

De acuerdo con Pinelle (2004), cuando los elementos organizacionales están acoplados débilmente entre sí, a menudo resulta difícil para el nivel directivo promover cambios en todo el sistema, aunque si los acoplamientos fuesen fuertes, el cambio general en la organización sería más factible. No obstante, la presencia del acoplamiento débil, según Richet (2022), posibilita que las organizaciones sean generalmente más resistentes, pero también menos propicias para la transformación de todo el sistema en conjunto. Øvrelid y Bygstad (2016) también indican que el acoplamiento débil dificulta el cambio en la organización, lo cual podría verse a veces como un problema desde el punto de vista del nivel directivo.

Los resultados de esta investigación doctoral se alinean con lo planteado por Pinelle (2004) con respecto a la dificultad que implica para el nivel directivo promover cambios en toda la organización. En efecto, aunque los funcionarios más antiguos están más alineados con la cultura propia de la CAR, así como con el estilo de dirección del director general, los funcionarios de menor antigüedad no lo están. Esto hace que para el director general de la organización semiautónoma sea difícil lograr un consenso general, como lo indican también Øvrelid y Bygstad (2016) y Richet (2022).

Otros autores, como Burke (2011), sostienen que muchas prácticas son persistentes en las organizaciones como consecuencia de las iniciativas e intervenciones espontáneas, las cuales suelen estar débilmente acopladas con los intereses organizacionales. Esa persistencia organizacional, de acuerdo con Nor-Aziah y Scapens (2007), se explica por el fuerte acoplamiento que existe entre la confianza y la resistencia que se manifiesta entre algunos miembros organizacionales, los cuales propician la estabilidad promoviendo la permanencia de prácticas recurrentes en la organización. Es de resaltar que esa persistencia organizacional hace que los acoplamientos fuertes-débiles entre elementos y unidades organizacionales se extiendan en el tiempo (Alter, 2018).

En la CAR es notoria la persistencia de formas de trabajo y de prácticas que se han perpetuado en el tiempo dada la resistencia al cambio de muchos de sus funcionarios. Esto hace que en muchas ocasiones se deba improvisar para solucionar los inconvenientes que se presentan, lo cual se asocia con las iniciativas e intervenciones espontáneas a las que se refiere Burke (2011). Así mismo, la antigüedad relacional explica en esta organización la tendencia a reproducir esa práctica basada en la solución espontánea de problemas, lo cual también se relaciona con lo señalado por Alter (2018) en términos de la persistencia que se extiende en el tiempo. Aunque Nor-Aziah y Scapens (2007) no se refieren explícitamente a este tipo de antigüedad, sí señalan que la confianza y la resistencia van unidas, tal como ocurre en la CAR.

Así mismo, los acoplamientos entre elementos y unidades pueden dificultar el logro de los objetivos organizacionales al propiciar conflictos de intereses individuales, retrasos, falta de ajuste, ausencia de coordinación, ineficiencias y confusión. Según Alter (2018), algunos de esos acoplamientos pueden ser persistentes mientras que otros pueden ser transitorios, y surgen debido a desalineaciones, errores o eventos inesperados. Sin embargo, las organizaciones con acoplamientos débiles mantienen su persistencia porque preservan sus características organizacionales centrales como, por ejemplo, su función e identidad, aunque se enfrenten a cambios del entorno dinámicos (DesJardine et al., 2019).

Al respecto, las jerarquías difusas, identificadas en los hallazgos de esta investigación, se constituyen en la CAR en fuente de conflictos, de falta de ajuste, de confusión y de ineficiencias, aspectos poco deseados que han sido discutidos en la literatura organizacional. Por su parte, la antigüedad relacional y el desempeño endogámico explican la persistencia del sentido de pertenencia que expresan muchos de los funcionarios. Al respecto, DesJardine et al. (2019) resaltan que esa persistencia se debe a los acoplamientos débiles. No obstante, como se explicó previamente, en esta tesis los hallazgos indican que dicha persistencia es consecuencia de los acoplamientos fuertes-débiles que se forman entre los funcionarios antiguos y nuevos de la corporación.

En línea con lo anterior, ante las condiciones cambiantes del entorno, las improvisaciones pueden surgir como soluciones rápidas que duran poco tiempo, o pueden manifestarse en operaciones rutinarias que duran años, pero que al buscar la persistencia de la organización pueden crear ineficiencias (Figueres-Munoz y Merschbrock, 2015). Esas operaciones rutinarias que se van perpetuando persisten a pesar de los miembros organizacionales porque las organizaciones tienen memoria, es decir, aunque los miembros organizacionales van y vienen, las organizaciones conservan conocimientos, prácticas, comportamientos, operaciones, mapas mentales, normas y valores a lo largo del tiempo (Blaschke, 2008) y estos aspectos en conjunto posibilitan la creación de sentido. De acuerdo con Maitlis y Christianson (2014), esa creación de sentido colectiva se convierte en un proceso a través del cual los individuos más influyentes persuaden a otros de forma episódica para hacerlos pensar como ellos, y lo logran a través de las conversaciones, en las que el sentido colectivo se construye de manera continua.

Las ineficiencias a las que se refieren Figueres-Munoz y Merschbrock (2015) se explican por la persistencia de algunas prácticas organizacionales que pueden ser de corta o de larga duración. Los hallazgos de esta investigación se alinean con este planteamiento, especialmente con la persistencia de larga duración, dado que en la CAR se encontró que muchas de esas prácticas han llegado a perpetuarse como, por ejemplo, la falta de formalización de algunos procedimientos o la improvisación al enfrentarse a situaciones puntuales. Así mismo, los hallazgos de esta tesis se relacionan con lo indicado por Blaschke (2008), para quien las organizaciones tienen memoria, lo cual hace que en ellas persistan algunas prácticas, normas y valores. En efecto, en la CAR la memoria se mantiene debido a la antigüedad relacional y a la noción de familia. Quizás el hecho que mejor ejemplifica esta situación es precisamente la salida masiva del personal de planta en el año 2018 puesto que, a pesar de que se fueron tantos funcionarios, las prácticas y la forma de trabajo prevalecientes en la organización no se modificaron notablemente con la llegada de los nuevos funcionarios. Esto se debió a la influencia que sobre ellos tuvieron los funcionarios antiguos. Este hallazgo de la investigación también se asocia con lo planteado por Maitlis y Christianson (2014) quienes sugieren que en las organizaciones se da una creación de sentido colectiva en donde los individuos más influyentes persuaden a los otros.

Por otra parte, las tecnologías de la información y la comunicación ayudan a clasificar, categorizar y contextualizar el conocimiento existente en la organización para que conduzca a nuevo conocimiento (Blaschke, 2008). Sin embargo, la adopción de nuevas tecnologías en las organizaciones no está exenta de problemas. Por ejemplo, se han señalado las barreras a la adopción de las tecnologías en las prácticas laborales por dificultades asociadas con la falta de formación adecuada, expectativas inalcanzables y choques culturales (Holmstrom y Boudreau, 2006), lo cual puede hacer que exista una tendencia a que los miembros de la organización se vuelvan miopes cuando están involucrados en actividades recurrentes, y a su vez esto puede limitar el aprendizaje (Bloodgood et al., 2015).

Los hallazgos de esta tesis doctoral se relacionan con estos planteamientos de Holmstrom y Boudreau (2006) y de Bloodgood et al. (2015). En efecto, en la CAR la antigüedad relacional, la comunicación informal, el colegaje, la sensación de sentirse miembro de una familia y la existencia de jerarquías difusas han incidido en que para muchos de sus miembros la adopción de nuevas tecnologías constituya un problema o, por lo menos, algo a lo que no quieren enfrentarse y que rechazan, dado que les exigiría modificar sus patrones comportamentales que son amplia y culturalmente aceptados al interior de la organización. Adicionalmente, el desempeño endogámico también explica la reticencia a la adopción de nuevas tecnologías, lo cual encuentra sustento en la hipótesis de Bloodgood et al. (2015) en el sentido de que ha hecho que muchos funcionarios de la CAR se vuelvan miopes, no pudiendo así identificar formas alternativas y más eficientes de realizar las funciones y tareas que les corresponde.

Es de resaltar, por otra parte, que la literatura de los SDA ha indicado que una de las ventajas de los acoplamientos débiles en las organizaciones es que ayudan a contener los errores y los fallos en las partes en las que ocurren, sin que se transmitan a otras unidades (Weick, 1976; Orton y Weick, 1990; Øvrelid y Bygstad, 2016). Al respecto, debe indicarse

que en la CAR existe un acoplamiento débil entre las jerarquías y la autoridad del cargo, lo cual da lugar a jerarquías difusas que generan inconvenientes tales como reprocesos, malentendidos y tensiones entre mandos medios y algunos de sus subordinados. Ahora bien, según la perspectiva de los SDA, el acoplamiento débil impediría que las dificultades que se originan en una parte de la organización se transmitan a otra, pero estos inconvenientes señalados en la CAR, que ocurren entre elementos organizacionales particulares (por ejemplo, entre un jefe y su subordinado) y en partes específicas (por ejemplo, en una determinada oficina o dependencia), tienen repercusiones en otros ámbitos de la organización como otras oficinas o unidades, debido a la difusión de este tipo de situaciones incómodas entre los funcionarios a través de esa comunicación abierta que prevalece en la corporación.

Así mismo, las organizaciones son entidades complejas compuestas por individuos que se acoplan de forma fuerte y débil, cuyos conocimientos y capacidades evolucionan en el tiempo para adaptarse a los cambios que experimenta la organización (Brusoni y Prencipe, 2013). De acuerdo con Pinelle (2004), algunos de esos acoplamientos débiles pueden ser efectivos para lidiar con la incertidumbre y la complejidad porque le garantizan a las unidades organizacionales mayor autonomía y libertad para adaptarse rápidamente a los cambios en sus particularidades específicas, lo cual implica para ellas desarrollar la capacidad de operar a pesar de los obstáculos, de adoptar una cierta flexibilidad y de lograr el equilibrio entre los intereses personales, grupales y organizacionales (Boudreau et al., 2016).

Sin embargo, los hallazgos de esta investigación revelan que algunos problemas que ocurren en partes puntuales de la organización tienen impactos en otras, por lo que no se evita su repercusión. Por ejemplo, aunque pueda existir un acoplamiento débil entre la tarea que realiza un funcionario en una dependencia y la tarea que realiza otro en una dependencia distinta, cuando se presenta algún fallo en cualquier dependencia la culpa no se atribuye a un funcionario en particular o a la dependencia a la que pertenece, sino que se asume como una culpa colectiva, es decir, se entiende que la que ha fallado es la CAR y no un solo funcionario o una sola dependencia. Así, a pesar de existir un acoplamiento débil entre tareas, un fallo en una parte de la CAR afecta a otras.

Así mismo, según Elken y Vukasovic (2019), el acoplamiento débil se ha identificado como una de las condiciones para la adaptabilidad organizacional dado que concilia la autonomía y la autoridad centralizada y fomenta el aprendizaje organizacional, la flexibilidad y la capacidad para responder a las condiciones externas. En este sentido, siguiendo a Shahzad et al. (2013), para la adaptabilidad el aprendizaje organizacional se convierte en requisito porque mejora la eficiencia en tiempos de cambio, así como la capacidad de la organización para aprender y adaptarse. Esa adaptabilidad facilita la creación de conocimiento, el intercambio de conocimiento y la adquisición de conocimiento que ayudan a la organización a crear y a utilizar nuevo conocimiento que se ajuste adecuadamente a las cambiantes demandas del entorno (Shahzad et al., 2013). Para DesJardine et al. (2019) el equilibrio entre la estabilidad y la adaptabilidad es necesario para todas las organizaciones porque esto les permite mantener la estabilidad mientras exhiben adaptabilidad frente a las perturbaciones generales del entorno. Además, el conocimiento previo en momentos de cambio influye en el descubrimiento de nuevas oportunidades de adaptación (Bloodgood et

al., 2015). Así mismo, según Burgers et al. (2009), el establecimiento de acoplamientos fuertes y débiles entre las unidades ayuda a las organizaciones en la experimentación y en el desarrollo de nuevas competencias requeridas para una adaptabilidad más exitosa.

La adaptabilidad organizacional facilita, así mismo, la flexibilidad tecnológica, la cual le permite a la organización dismantelar viejas rutinas y rediseñar otras nuevas con el fin de coordinar y reorganizar los recursos existentes para implementar los cambios necesarios para alinearse con las nuevas condiciones (Wang et al., 2014). En tal sentido, Chiara y Otley (2020) consideran que los acoplamientos fuertes y débiles entre las unidades organizacionales son necesarios porque permiten que se preserve la diferenciación entre ellas y además promueven la adaptabilidad de la organización sin que los cambios que acontecen en ella tengan un impacto general en toda su estructura. En esta misma línea, Riviezzo (2013) indica que ante los cambios naturales del entorno las organizaciones no pueden adoptar una actitud pasiva en cuanto a la adaptabilidad, por el contrario, aunque sean organizaciones consolidadas, deben desarrollar innovaciones y adoptar tecnologías que les ayuden a generar nuevas propuestas de valor. Por lo tanto, el equilibrio adecuado entre la innovación y la adopción tecnológica es una condición necesaria para garantizar la adaptabilidad de las organizaciones.

A pesar de la antigüedad relacional, que ha dificultado en la CAR el cambio de muchas prácticas que además son aceptadas y avaladas por el director general, los hallazgos de esta investigación revelan que la corporación ha sido capaz de adaptarse a los cambios que se han dado en su entorno. Esto constituye un indicio acerca de la capacidad de esta organización para perdurar a pesar de enfrentarse a situaciones que pusieron en riesgo su continuidad como, por ejemplo, la época de la violencia en el oriente antioqueño. De hecho, según los hallazgos, fue una de las pocas organizaciones que pudo seguir operando en medio de un fuerte conflicto armado en su jurisdicción. Esto se alinea con los planteamientos de Bloodgood et al. (2015), DesJardine et al. (2019) y Chiara y Otley (2020) sobre la capacidad de las organizaciones para adaptarse a condiciones altamente demandantes de su entorno organizacional. Sin embargo, los hallazgos también indican que la resistencia al cambio derivada de la antigüedad relacional y del desempeño endogámico que impiden ‘ver hacia afuera’ de la CAR han hecho que la organización no se dé la oportunidad de modificar algunas de sus prácticas y procedimientos que pudieran ser realizados de forma diferente y, quizás, más eficiente.

A modo de síntesis, los resultados de esta investigación revelan que en la CAR el estilo de dirección, la antigüedad relacional, las jerarquías difusas, el colegaje y la sensación de pertenecer a una familia han posibilitado que la centralización en esta organización semiautónoma recaiga fundamentalmente en su director general. De hecho, los miembros y las unidades organizacionales en la CAR tienen una autonomía reducida para tomar decisiones porque casi todo se le consulta al director general. Así, el nivel directivo controla a todos los demás niveles de esta organización semiautónoma y ha moldeado, incluso, la cultura de esta. Esto último lo ha logrado a través de un estilo de dirección itinerante y permanente, lo cual se traduce en que él establece su centro de mando en cualquier parte de la organización y desde allí controla casi todas las actividades que realizan los funcionarios

en el día a día. En efecto, cuando ellos no lo buscan, es él quien pasa por las distintas dependencias de la corporación conversando con ellos y tomando decisiones sobre lo que se debe o no hacer.

A pesar de esto, la homogenización de la cultura interna de la CAR sigue siendo un objetivo del nivel directivo que no se ha logrado completamente. De hecho, y a modo de ejemplo, como ya se indicó, la CAR no es considerada como una familia por todos los funcionarios y, ciertamente, algunos de ellos le hacen críticas a esa cultura basada en la flexibilidad, en la apertura y en el colegaje, porque consideran que esto se aleja del “deber ser” que le corresponde a una organización perteneciente al sector público colombiano.

Todo lo que tiene que ver con el desarrollo personal de los funcionarios es excelente, muy bacano, pero se cruza una línea muy delgada que hay entre: esta es una entidad del Estado que maneja recursos, un montón de personas, y la entro a manejar no como una organización sino como otra cosa... Es que a veces uno tiene la percepción, y de pronto me equivoque, pero es mi percepción de que la entidad se maneja como una tienda (Entrv\_#31).

Lo expresado por este funcionario da cuenta de la creación de sentido manifestada en esta corporación, la cual tiene matices diferenciadores según se pertenezca a alguno de los dos grupos sociales identificados en la CAR. Esto es importante porque estos dos grupos, funcionarios antiguos y funcionarios nuevos, logran conciliar las diferencias que surgen entre ellos gracias a la coexistencia de los mecanismos de acoplamiento regulativo, cultural y estructural, así como a la creación de sentido que prevalece en la organización, como ya se explicó. Particularmente, el mecanismo cultural en la CAR, de acuerdo con los resultados de esta investigación, es liderado por el director general y es además influenciado por la cultura regional del entorno en el que opera la organización. Esto lleva a una serie de prácticas y costumbres que hacen que en el día a día esta organización semiautónoma funcione más como una estructura simple, en la que el director general gobierna y decide, que como una estructura profesional, en la que son los mismos funcionarios quienes gozan de autonomía y autodeterminación para tomar las decisiones propias asociadas a sus funciones en la organización, respetando la autoridad del cargo y la estructura jerárquica que la misma organización establece.

## **CAPÍTULO 5. Consideraciones finales**

A continuación, se exponen algunas consideraciones finales derivadas de esta tesis doctoral. Para su presentación, en primer lugar, se destacan las principales conclusiones. En segundo lugar, se indican las limitantes de la investigación. En tercer lugar, se sugieren algunas líneas futuras de investigación enmarcadas en la perspectiva de los SDA.

### **5.1. A modo de conclusión**

La posibilidad de análisis de los acoplamientos fuertes y débiles, dentro de la perspectiva de los SDA, permite abordar las contradicciones en los contextos organizacionales y ofrece una lente analítica para teorizar sobre cómo las organizaciones logran su perdurabilidad. Esta posibilidad de análisis, por tener un carácter comprensivo, genera una visión holística de la organización y, en consecuencia, su análisis es más integrador al reconocer que la organización es una constante construcción social.

Aunado a lo anterior, la perspectiva de los SDA hace parte de la teoría de las anarquías organizadas y su posibilidad de análisis de los acoplamientos fuertes-débiles tiene como objetivo comprender las contradicciones existentes en las organizaciones. Algunos elementos organizacionales estarán fuertemente acoplados mientras que otros lo estarán débilmente, pero esto no es una anomalía o algo que deba ser evitado, sino que es parte de la vida social que se despliega al interior de toda organización. Si esta última estuviese débilmente acoplada en sentido estricto, sus elementos se dispersarían provocando una fragmentación organizacional que pondría en riesgo la continuidad de la organización. De igual manera, si la organización estuviera fuertemente acoplada en sentido estricto, entonces sus elementos estarían tan interrelacionados entre sí que no podrían responder a las variaciones del entorno de maneras diferenciadas y focalizadas y, en consecuencia, también se pondría en riesgo la perdurabilidad de la organización.

Fueron cuatro los objetivos específicos que guiaron el desarrollo de esta tesis doctoral. El primero fue caracterizar las unidades organizacionales de la CAR a partir de sus rasgos distintivos misionales e idiosincráticos. El segundo consistía en analizar los acoplamientos que coexisten entre las unidades de la organización semiautónoma. El tercero buscaba analizar los mecanismos de acoplamiento existentes en la organización semiautónoma. El cuarto objetivo era explicar el rol articulador que tienen los mecanismos de acoplamiento en el complejo sistema de acoplamientos y contradicciones de la organización semiautónoma.

Con respecto a los rasgos distintivos misionales, los resultados de la investigación mostraron que cada una de las unidades organizacionales analizadas tiene unas particularidades específicas que se asocian con su contribución particular a la misión de la CAR. Esas particularidades se rastrearon en la organización semiautónoma por medio de la función y el conocimiento de cada una de las unidades, lo cual permitió diferenciar claramente a unas unidades de otras. Sin embargo, en términos de los rasgos distintivos idiosincráticos, que se rastrearon en la CAR por medio de la cooperación y la cohesión dentro de cada unidad, no se encontró una diferencia notable entre las distintas unidades. Esto último se explica, principalmente, porque la mayoría de los miembros de la organización ha adoptado las costumbres, las prácticas y los valores que prevalecen en la CAR, los cuales invitan constantemente a mostrar ese espíritu de compañerismo y de colegaje que se traduce en el día a día en actos sociales de cooperación y cohesión entre los miembros de todas las unidades.

Sin embargo, esto último es puesto a prueba permanentemente en la CAR dada la existencia de ese grupo social compacto y homogéneo que propicia entre sí la antigüedad relacional. En efecto, los resultados de esta investigación permitieron identificar dos grupos en la CAR, los funcionarios antiguos y los funcionarios nuevos, los cuales se diferencian entre sí por la creación de sentido que hacen a partir de su pertenencia a la organización semiautónoma. En ese sentido, los funcionarios más antiguos se sienten cómodos trabajando de una manera que se ajusta al estilo de dirección del director general de la CAR, mientras que los funcionarios más nuevos se caracterizan por tener un punto de vista que considera que ese estilo de dirección va en contra vía de lo que ellos creen que debería ser.

Por otra parte, se identificó en la CAR la existencia de acoplamientos fuertes y de acoplamientos débiles entre las unidades organizacionales. Aunque desde lo regulativo se ha dispuesto que todas las unidades de la organización semiautónoma deben trabajar de manera articulada y sincronizada, lo que revelaron los resultados es que desde lo cultural se promueve una dinámica social que propicia el surgimiento de distintos grados de acoplamiento, siendo algunos más fuertes y otros más débiles. No obstante, teniendo en cuenta que la perspectiva de los SDA posibilita comprender los diferentes grados de acoplamiento entre las unidades organizacionales (Orton y Weick, 1990), estos hallazgos denotan como la existencia de acoplamientos débiles en las organizaciones no tendría por qué ser a priori considerado algo anómalo. En efecto, como se ha indicado previamente, la organización no está totalmente acoplada de forma débil o de forma fuerte, sino que algunos de sus elementos están fuertemente acoplados mientras que otros lo están débilmente.

Así mismo, la vida social en la CAR reveló distintas situaciones contradictorias. Sin embargo, en lugar de considerar esas contradicciones como algo indeseable, desde la perspectiva de los SDA se las reconoce como consecuencia natural de la simultaneidad de acoplamientos fuertes y débiles y de la coexistencia de los mecanismos de acoplamiento regulativo, cultural y estructural en la CAR. En efecto, desde lo regulativo, la organización semiautónoma tendería a funcionar como una burocracia profesional, no obstante, desde lo cultural, la organización presenta características de una organización con una estructura simple en la que la centralización y la coordinación recaen fundamentalmente en el director general. Esta dualidad de lo regulativo versus lo cultural se materializa en una organización que desde lo estructural tiene rasgos característicos tanto de estructura profesional como de estructura simple.

Este complejo sistema de acoplamientos y contradicciones identificado en esta organización semiautónoma ha propiciado la emergencia de los dos grupos sociales indicados previamente, los cuales logran conciliar las diferencias que surgen entre ellos gracias a la coexistencia de estos tres mecanismos. Esta resolución de diferencias en el entramado social interno de la CAR involucra la cooperación entre miembros que tienen puntos de vista diferentes y a veces contradictorios. Sin embargo, dado que esto da lugar a la existencia de múltiples realidades sociales, las contradicciones no suelen tomar siempre la forma de diferencias que terminan en conflicto, sino que a veces surgen dentro de un marco de valores comunes en la CAR que apela por el respeto hacia el otro y por su aceptación. Por lo menos, esto último es lo que se ha promovido en la organización de manera insistente desde la dirección general, aunque algunos miembros antiguos encuentran difícil el acatar este lineamiento.

Cabe resaltar que el análisis de los resultados de esta tesis doctoral se basó en una estrategia narrativa constructivista, según lo que se informó en el diseño metodológico de esta investigación. Este tipo de análisis exige tener en cuenta que lo expresado por los miembros organizacionales está determinado por la creación de sentido que ellos hacen acerca de su experiencia en la organización. Esto implica que el investigador se enfrenta ineludiblemente a diferentes marcos de referencia (formas de ver la realidad) propios de los miembros organizacionales. De esta manera los funcionarios de la CAR, al navegar en la



confluencia de rasgos distintivos, de acoplamientos fuertes-débiles, de contradicciones y de mecanismos regulativos, culturales y estructurales, logran conciliar todos estos elementos por medio de una creación de sentido que termina siendo de carácter colectiva, puesto que involucra a muchos de ellos.

No obstante, al crear sentido de su experiencia organizacional, algunos funcionarios evitan interpretar su realidad en la organización como algo negativo. Surge así en ellos la capacidad de seguir perteneciendo a la CAR, desempeñar sus funciones y aportar al logro de la misión organizacional sin entrar en conflicto abierto con otras unidades organizacionales o con actores externos a la corporación. En la CAR coexisten, por tanto, aspectos de tipo regulativo, cultural y estructural, así como acoplamientos fuertes y débiles, y esta coexistencia propicia la emergencia de contradicciones organizacionales.

Es de resaltar que un resultado añadido de esta investigación doctoral, que no se contempló ni en el objetivo general ni en los objetivos específicos, fue proporcionar mayor claridad sobre conceptos asociados a los SDA. Por ejemplo, aunque algunos autores utilizan indistintamente los conceptos ‘acoplamiento débil’ y ‘desacoplamiento’, se ha argumentado en este trabajo, con base en la literatura, que el segundo es un concepto que se ha utilizado más desde el nuevo institucionalismo sociológico, por lo tanto, no son conceptos intercambiables o que puedan ser usados de manera indistinta. De hecho, el acoplamiento débil se refiere a la interrelación entre dos unidades organizacionales, mientras que el desacoplamiento se refiere a cómo los miembros organizacionales desacoplan sus prácticas habituales de las presiones institucionales que les impone el entorno. Como consecuencia, se recomienda tener más cuidado al utilizar ambos conceptos dado que su connotación es distinta. De igual manera, en esta investigación doctoral se argumentó que los mecanismos de acoplamiento no son ni fuertes ni débiles en sí mismos, sólo permiten que se dé una simultaneidad de acoplamientos organizacionales fuertes-débiles.

Así mismo, desde lo metodológico, esta tesis doctoral realiza un aporte incremental al análisis organizacional desde los SDA al proponer un sistema categorial que puede servir como referente o fuente de consulta para otros investigadores y estudiantes de maestría o doctorado interesados en el análisis de los acoplamientos organizacionales. De hecho, en el sistema categorial propuesto en este trabajo se destacan las categorías rasgos distintivos misionales e idiosincráticos y mecanismos de acoplamiento regulativo, cultural y estructural. A su vez, sumadas a cada una de estas categorías centrales, también se propusieron unas subcategorías o categorías de rastreo, a saber, función, conocimiento, cooperación, cohesión, comunicación, repercusión, costumbres, lenguaje, valores, centralización, coordinación y formalización. Adicionalmente, aunque no se las pueda considerar estrictamente hablando como unas categorías teóricas emergentes, las jerarquías difusas, la antigüedad relacional y el desempeño endogámico si pudieran ser consideradas como características organizacionales que ayudarían en investigaciones posteriores a indagar acerca de las particularidades de los acoplamientos y las contradicciones en otro tipo de organizaciones.

De igual manera, en esta tesis doctoral se realizó un análisis holístico acerca de los acoplamientos organizacionales puesto que incorpora aspectos regulativos, culturales y

estructurales, los cuales muchas veces no son considerados de manera simultánea. En tal sentido, consideramos que el estudio de los acoplamientos organizacionales es más fructífero cuando se hace desde un enfoque comprensivo y no desde uno funcionalista, puesto que este último podría dejar de lado el análisis de aspectos esenciales de los acoplamientos que no pueden ser descritos a partir de relaciones causa-efecto. Además, los SDA constituyen un marco analítico idóneo para la comprensión del complejo sistema de acoplamientos en las organizaciones, no porque estudie las relaciones causales que se dan entre ellos, sino porque permite poner el foco de atención en diferentes aspectos organizacionales, los cuales pueden ser incluso contradictorios.

Finalmente, debe indicarse que el estudio de las organizaciones a través de la perspectiva de los SDA y desde la posibilidad de análisis de los acoplamientos fuertes-débiles, tiene la oportunidad de abordar preguntas aún sin responder desde una mirada más holística en América Latina. De hecho, esta tesis doctoral y su correspondiente revisión de literatura destacan la ausencia de trabajos que aborden los acoplamientos fuertes-débiles en organizaciones de la región. Se pueden encontrar algunas tesis de maestría o de doctorado que se basan en los SDA, pero muy pocos artículos de investigación que den cuenta de organizaciones latinoamericanas estudiadas desde la posibilidad de análisis de los acoplamientos fuertes-débiles. Esto representa una valiosa oportunidad para desarrollar trabajos que posibiliten nuevas discusiones que amplíen la comprensión acerca de las características y la naturaleza de los acoplamientos fuertes-débiles en muchas otras organizaciones.

## 5.2. Limitantes de la investigación

La delimitación del marco teórico y del marco conceptual en los que se basó el desarrollo de esta investigación doctoral fue posible gracias a una exhaustiva revisión de literatura de los SDA. Aunque restringir la amplitud de la revisión de la literatura es necesario para que la investigación sea factible y enfocada, también implica que parte de la literatura quedará por fuera del análisis. Además, si se considera que para la elección de los trabajos a ser revisados se usan diferentes filtros como, por ejemplo, el idioma, las bases de datos o los términos de búsqueda, irremediamente el estudio tendrá una limitación en cuanto al alcance de los trabajos que son incluidos y en los que se basa todo el despliegue de la investigación.

Así mismo, el caso y la selección de las personas que participaron en las entrevistas semiestructuradas constituye otra limitante de este trabajo. Se entrevistó a miembros de la organización, entre ellos, mandos altos, mandos medios y personal operativo, así como a distintos actores externos, específicamente alcaldes y empresarios, los cuales hacen parte de los grupos de interés de la organización (Martucci y Lorente, 2006). Sin embargo, otros actores externos no fueron considerados para la realización de las entrevistas debido a que el relacionamiento más directo que tiene la CAR con miembros de su entorno es con los mandatarios locales y con los miembros del sector empresarial. En efecto, es preciso recordar, por una parte, que la CAR es autoridad ambiental que ejerce control en su jurisdicción con el apoyo permanente de los alcaldes y, por otra, que las empresas son las que comúnmente causan los mayores impactos ambientales en los territorios y por ello son

los actores que tienen un contacto más frecuente con la corporación. Por estas razones se consideró pertinente para el desarrollo de esta tesis entrevistar a los actores internos y externos indicados.

Es también necesario resaltar que hubo un aspecto que sobresalió en la mayoría de las entrevistas que se realizaron a los miembros de la CAR y fue la intencionalidad que se pudo detectar en la mayoría de ellos de dar una muy buena opinión acerca de la organización y de lo que acontece en ella. Se evidenció, en este sentido, una especie de estrategia de ‘formación de una buena impresión’ por parte de la mayoría de los funcionarios, quienes evitaron hacer comentarios o valoraciones negativas sobre la CAR. Es de destacar, además, que esto fue más evidente en el caso de los funcionarios antiguos, quienes resaltaron particularmente situaciones poco negativas. Así, estas estrategias de comunicación verbal de los entrevistados pudieron haber hecho que las narraciones tuvieran la intencionalidad de mostrar la ‘mejor cara’ de la CAR, y de ser así, entonces muchos de ellos ocultaron aspectos que hubieran sido relevantes para el análisis. En tal sentido, esto pudo haber limitado la capacidad explicativa y comprensiva de esta investigación, a pesar de que esta situación se pudo remediar parcialmente al tener en cuenta también los puntos de vista de los funcionarios de reciente ingreso a la corporación.

Así mismo, al momento de revisar los documentos de la organización, se prestó especial atención a aquellos que aportaban al logro de los objetivos de la investigación como, por ejemplo, cuando indicaban aspectos asociados a los rasgos distintivos o a los mecanismos de acoplamiento regulativo, cultural o estructural. Sin embargo, por tratarse de una selección de documentos que se basó en la decisión particular del investigador, no existe una regla objetiva e insesgada que permita probar que la selección de esos documentos fue representativa y satisfactoriamente adecuada. No obstante, dada la naturaleza cualitativa de esta investigación doctoral, y considerando lo reportado en otras investigaciones previas, no resulta estrictamente necesario aportar dicha prueba.

Por otra parte, una limitación natural de toda investigación basada en un estudio de caso único es que sus resultados no pueden ser generalizables a otras organizaciones. En el desarrollo de esta investigación doctoral se estudió a una organización semiautónoma ubicada en una región particular del departamento de Antioquia. Sin embargo, en Colombia existen otras corporaciones autónomas regionales, las cuales tendrán, muy seguramente, unas características distintas a las de la CAR aquí estudiada, siendo una de las principales diferencias la cultura regional en las que están insertas esas otras corporaciones. Por lo tanto, los resultados de esta tesis doctoral no pueden ser asociados de manera directa a otras corporaciones regionales del país.

Así mismo, ningún marco teórico es capaz de explicar un fenómeno organizacional particular de manera completa y exhaustiva (Anfara, 2008). En efecto, al elegir el marco teórico para el desarrollo de la investigación, se debe ser consciente de que esa elección le permitirá al investigador ver y comprender algunos aspectos del fenómeno estudiado, pero le ocultará otros. Por esta razón, el análisis de los hallazgos de esta tesis doctoral reveló aspectos claves de la CAR desde la perspectiva de los SDA, pero así mismo dejó otros sin ser considerados. No obstante, aunque esto limita parcialmente el alcance comprensivo de

esta investigación sobre los acoplamientos organizacionales, a su vez es una justificación para desarrollar investigaciones futuras que analicen la interrelación entre los rasgos distintivos misionales e idiosincráticos, los acoplamientos fuertes-débiles, las contradicciones y los mecanismos de acoplamiento.

### 5.3. Líneas futuras de investigación

Esta investigación doctoral ha posibilitado explorar el relacionamiento entre distintas categorías teóricas en una organización semiautónoma. La importancia de este tipo de organizaciones, como ya se ha indicado, es innegable y creemos que ameritan ser consideradas en trabajos posteriores que permitan, no solo conocer otras de sus particularidades, sino también ampliar la comprensión de los acoplamientos organizacionales, toda vez que la perspectiva de los SDA, a pesar de su larga trayectoria, sigue siendo usada por investigadores en distintos ámbitos geográficos.

Así mismo, consideramos que una investigación doctoral no finaliza con la entrega del manuscrito para ser evaluado por los jurados. Por el contrario, ese manuscrito constituye en sí mismo un punto de partida, que puede servir como referente para formular nuevas preguntas que inviten a otros investigadores y académicos a seguir propiciando conversaciones y debates que permitan cimentar de manera más sólida las bases del conocimiento científico en el campo del análisis de las organizaciones.

Considerando lo anterior, y atendiendo a los resultados de esta investigación doctoral, algunas cuestiones merecen ser resaltadas con el fin de que sirvan de catalizador para el desarrollo de investigaciones futuras en el marco de los sistemas débilmente acoplados. En primer lugar, un aspecto que consideramos clave y que pudiera ser investigado en trabajos posteriores son las características del relacionamiento entre los rasgos distintivos idiosincráticos diferenciados y las contradicciones organizacionales que estos generarían. En la CAR estudiada en esta investigación se identificó que las unidades organizacionales comparten unos mismos rasgos distintivos idiosincráticos. Sin embargo, sería útil poder develar qué sucede en una organización en la que sus unidades organizacionales se diferencian notablemente en términos de esos rasgos idiosincráticos y, a su vez, qué tipo de contradicciones organizacionales se propician como consecuencia de esa diferenciación. Posiblemente esas contradicciones tengan algunos matices que pudieran contrastar con los de las contradicciones informadas en los hallazgos de este trabajo.

En segundo lugar, en la CAR unidad de análisis en esta tesis doctoral se identificó un alto grado de centralización y de coordinación que recae principalmente en el director general de la organización semiautónoma. No obstante, en trabajos posteriores se pudiera indagar por las características de la coexistencia de los mecanismos de acoplamiento regulativo, cultural y estructural en un tipo de organización similar en la que exista un menor grado de centralización y de coordinación. Así mismo, podrían ser informadas en otras investigaciones, las particularidades de las contradicciones que surgirían en ese tipo de organizaciones caracterizadas por un grado bajo de centralización. Consideramos que en la organización semiautónoma estudiada en esta investigación doctoral la influencia del director

general en las interrelaciones entre rasgos distintivos, acoplamientos fuertes y débiles y mecanismos de acoplamiento es muy alta, lo que a su vez termina incidiendo en las contradicciones que fueron identificadas. En tal sentido, en un contexto organizacional con un menor grado de centralización y de coordinación pudieran, eventualmente, ser identificados otros aspectos organizacionales que posibilitarían comprender de forma más amplia los acoplamientos desde la perspectiva de los SDA.

En tercer lugar, otras estrategias metodológicas pudieran ser igualmente implementadas para estudiar las particularidades del complejo sistema de acoplamientos y contradicciones en una organización. En esta tesis doctoral la estrategia metodológica elegida fue el estudio de caso único. No obstante, otros investigadores pudieran hacer uso de un estudio de caso múltiple o de un estudio de caso comparado en el que puedan ser contrastadas simultáneamente las características de dos o más organizaciones en términos del relacionamiento que en ellas presentan los rasgos distintivos, los acoplamientos fuertes y débiles, los mecanismos de acoplamiento y las contradicciones. Así mismo, en esta investigación se desarrolló un estudio cualitativo de tipo transversal, en el entendido de que se observó la unidad de análisis (la CAR) en un momento determinado del tiempo, con el fin de dar cuenta de sus características y aspectos más relevantes desde los SDA. Sin embargo, investigaciones futuras pudieran desarrollar un estudio cualitativo de tipo longitudinal, en el que se pudieran realizar distintas observaciones en varios momentos y, de esta manera, se podría obtener, eventualmente, información adicional que ayudaría a dar cuenta de otras características y detalles acerca de los acoplamientos organizacionales que fueron pasados por alto en la presente investigación.

En cuarto lugar, creemos que la perspectiva de los SDA pudiera ser complementada en investigaciones posteriores con otros marcos teóricos potentes que ayudarían a ofrecer una imagen más amplia de la complejidad propia asociada a los acoplamientos organizacionales. En este sentido, consideramos que el análisis de los rasgos distintivos, de los acoplamientos fuertes y débiles y de los mecanismos de acoplamiento regulativo, cultural y estructural a la luz de las relaciones de poder aportaría nuevas posibilidades de análisis y ofrecería un marco analítico mucho más versátil para examinar las complejidades organizacionales que son de interés para los SDA. En efecto, en esta tesis doctoral se pueden resaltar, de acuerdo con los hallazgos, categorías teóricas asociadas al análisis de las relaciones de poder como, por ejemplo, el conflicto, la resistencia, las fuentes de poder, la autoridad, las jerarquías, por mencionar algunas. De igual manera, el análisis de los acoplamientos organizacionales desde el organizing también pudiera ofrecer a los investigadores, académicos y *practitioners*, nuevos elementos para ayudar a comprender de mejor manera los acoplamientos en las organizaciones.

## REFERENCIAS

- Aagaard, K. (2015). How incentives trickle down: Local use of a national bibliometric indicator system. *Science and Public Policy*, 42(5), 725–737. <https://doi.org/10.1093/scipol/scu087>
- Aberbach, J., & Rockman, B. (2006). The past and future of political–administrative relations: Research from “bureaucrats and politicians” to “in the web of politics” and beyond. *International Journal of Public Administration*, 29(12), 977–995. <https://doi.org/10.1080/01900690600854589>
- Acharya, V. V., Gottschalg, O. F., Hahn, M., & Kehoe, C. (2013). Corporate governance and value creation: Evidence from private equity. *Review of Financial Studies*, 26(2), 368–402. <https://doi.org/10.1093/rfs/hhs117>
- Acuerdo Interno (2015). Por medio del cual se redenomina una subdirección y se crea una dependencia en la estructura de la entidad. Acuerdo N° 345.
- Adobor, H., Darbi, W.P.K., & Damoah, O.B.O. (2021). Strategy in the era of “swans”: the role of strategic leadership under uncertainty and unpredictability. *Journal of Strategy and Management*. <https://doi.org/10.1108/JSMA-09-2020-0242>
- Aggarwal, V.S., & Jha, A. (2019). Pressures of CSR in India: an institutional perspective. *Journal of Strategy and Management*, 12(2), 227–242. <https://doi.org/10.1108/JSMA-10-2018-0110>
- A-Jehn, K., & Techakesari, P. (2014). High reliability teams: new directions for disaster management and conflict. *International Journal of Conflict Management*, 25(4), 407–430. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-02-2014-0019>
- Akgün, A. E., Keskin, H., & Byrne, J. (2012). Antecedents and contingent effects of organizational adaptive capability on firm product innovativeness. *Journal of Product Innovation Management*, 29(1), 171–189. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2012.00949.x>
- Alarid, L. F., Sims, B. A., & Ruiz, J. (2011). Juvenile probation and police partnerships as loosely coupled systems: A qualitative analysis. *Youth Violence and Juvenile Justice*, 9(1), 79–95. <https://doi.org/10.1177/1541204010374298>
- Aldrich, H. E., & Fiol, C. M. (1994). Fools rush in? The institutional context of industry creation. *Academy of Management Review*, 19(4), 645–670. <https://doi.org/10.5465/amr.1994.9412190214>
- Alnuaimi, T., & George, G. (2016). Appropriability and the retrieval of knowledge after spillovers. *Strategic Management Journal*, 37(7), 1263–1279. <https://doi.org/10.1002/smj.2383>

Alter, S. (2018). System Interaction Theory: Describing Interactions between Work Systems. *Communications of the Association for Information Systems*, 42, 233-267. <https://doi.org/10.17705/1CAIS.04209>

Alvesson, M., & Berg, P. O. (1992). *Corporate culture and organizational symbolism*. Berlin: Gruyter.

Anderson, D. K., & White, J. D. (2003). Organizational psychoanalysis in public administration. *The American Review of Public Administration*, 33(2), 189-208. <https://doi.org/10.1177/0275074003251628>

Andrade, H. (2005). Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica. Serie Comunicación Empresarial. Editorial Netbiblo.

Andrews, M. (2012). Observing play. In *Exploring play for early childhood studies*, 59-73. SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781526435729.n5>

Andri, M., & Kyriakidou, O. (2014). Professional autonomy under pressure: towards a dialectical approach. *Journal of Health Organization and Management*, 28(5), 635-652. <https://doi.org/10.1108/JHOM-10-2013-0224>

Andriopoulos, C., & Lewis, M. W. (2009). Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation. *Organization Science*, 20(4), 696–717. <https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0406>

Anexo del Acuerdo del Proceso de Selección (2020). Por el cual se establecen las especificaciones técnicas de las diferentes etapas del “proceso de selección entidades de la rama ejecutiva del orden nacional y corporaciones autónomas regionales 2020”, en las modalidades de ascenso y abierto, para proveer los empleos en vacancia definitiva pertenecientes a los sistemas general y específico de carrera administrativa de sus plantas de personal. Recuperado de [https://historico.cnsc.gov.co/DocumentacionCNSC/Convocatorias\\_2020/1419\\_a\\_1460\\_Entidades\\_de\\_la\\_Rama\\_Ejecutiva\\_del\\_Orden\\_Nacional\\_y\\_Corporaciones\\_Autonomas\\_Regionales/avisos/Anexo\\_Acdo\\_PS\\_Entidades\\_Rama\\_Ejec\\_Orden\\_Nal\\_y\\_CAR\\_2020.pdf](https://historico.cnsc.gov.co/DocumentacionCNSC/Convocatorias_2020/1419_a_1460_Entidades_de_la_Rama_Ejecutiva_del_Orden_Nacional_y_Corporaciones_Autonomas_Regionales/avisos/Anexo_Acdo_PS_Entidades_Rama_Ejec_Orden_Nal_y_CAR_2020.pdf)

Anfara, V. (2008). Theoretical frameworks. In *The SAGE encyclopedia of qualitative research methods*. Vol. 1, 870-873. SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781412963909.n453>

Arango-Giraldo, P. A., & Castaño-Ramírez, J. E. (2021). Cocinas invisibles: el trabajo de las “alimentadoras” en la caficultura de la zona central colombiana. *Sociedad y Economía*, (43), 2-22. <https://doi.org/10.25100/sye.v0i43.10952>

Arango-Vasquez, L., & Gentilin, M. (2021). Organizational couplings: A literature review. *Innovar*, 31(79), 151-168. <https://doi.org/10.15446/innovar.v31n79.91898>

Arksey, H., & O'Malley, L. (2005). Scoping studies: Towards a methodological framework. *International Journal of Social Research Methodology*, 8(1), 19–32. <https://doi.org/10.1080/1364557032000119616>

Arrow, H., McGrath, J. E., & Berdahl, J. L. (2000). Local dynamics: coordinating members, tasks, and tools. In *Small groups as complex systems: Formation, coordination, development, and adaptation*, 89-130. SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781452204666.n5>

Astuto, T. A., & Clark, D. L. (1985). Strength of organizational coupling in the instructionally effective school. *Urban Education*, 19(4), 331-356.

Aurini, J. D. (2012). Patterns of tight and loose coupling in a competitive marketplace: The case of learning center franchises. *Sociology of Education*, 85(4), 373-387. <https://doi.org/10.1177/0038040712441375>

Avanzas, P., Bayes-Genis, A., Pérez de Isla, L., Sanchis, J., & Heras, M. (2011). Consideraciones éticas de la publicación de artículos científicos. *Revista Española de Cardiología*, 64(5), 427–429.

Ayres, L. (2008). Semi-structured interview. In *The SAGE encyclopedia of qualitative research methods*, Vol. 1, 811-812. SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781412963909.n420>

Azzari, C.N., & Baker, S.M. (2020). Ten lessons for qualitative transformative service researchers. *Journal of Services Marketing*, 34(1), 100-110. <https://doi.org/10.1108/JSM-12-2018-0351>

Babb, S., & Chorev, N. (2016). International organizations: loose and tight coupling in the development regime. *Studies in Comparative International Development*, 51(1), 81-102. <https://doi.org/10.1007/s12116-016-9217-7>

Bach, T., & Ruffing, E. (2018). The transformative effects of transnational administrative coordination in the European multi-level system. In *The Palgrave handbook of public administration and management in Europe*, 747-763. Palgrave Macmillan, London.

Bachmann, A. S. (2006). Melting pot or tossed salad? Implications for designing effective multicultural workgroups. *Management International Review*, 46(6), 721–748. <https://doi.org/10.1007/s11575-006-0124-4>

Bäck, I., & Kohtamäki, M. (2016). Joint learning in innovative R&D collaboration. *Industry and Innovation*, 23(1), 62-86. <https://doi.org/10.1080/13662716.2015.1123613>

Badie, B., Berg-Schlosser, D., & Morlino, L. (2011). Agencies. In *International encyclopedia of political science*, Vol. 1, 43-48. SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781412959636.n10>

Bahemia, H., Sillince, J., & Vanhaverbeke, W. (2018). The timing of openness in a radical innovation project, a temporal and loose coupling perspective. *Research Policy*, 47(10), 2066–2076. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.07.015>



- Baptista, G., & Oliveira, T. (2019). Gamification and serious games: A literature meta-analysis and integrative model. *Computers in Human Behavior*, 92, 306-315. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2018.11.030>
- Barbosa, B., Borges, M. G., & Serpa, S. (2021). The Informal in the formal of organizations: the organizational structure in sociological analysis. *Science Insights*, 36(4), 260-264. <https://doi.org/10.15354/si.21.rp008>
- Barrett, M., Bunds, K. S., Casper, J. M., Edwards, M. B., Showalter, D. S., & Jones, G. J. (2019). ‘A Nut We Have Officially yet to Crack’: Forcing the Attention of Athletic Departments Toward Sustainability Through Shared Governance. *Sustainability*, 11(19), 5198. MDPI AG. <https://doi.org/10.3390/su11195198>
- Bartels, J., Peters, O., de Jong, M., Pruyn, A., & van der Molen, M. (2010). Horizontal and vertical communication as determinants of professional and organisational identification. *Personnel Review*, 39(2), 210-226. <https://doi.org/10.1108/00483481011017426>
- Basnyat, S., & Clarence Lao, C.S. (2020). Employees’ perceptions on the relationship between human resource management practices and employee turnover: A qualitative study. *Employee Relations*, 42(2), 453-470. <https://doi.org/10.1108/ER-04-2019-0182>
- Beekun, R. I., & Ginn, G. O. (1993). Business strategy and interorganizational linkages within the acute care hospital industry: An expansion of the Miles and Snow typology. *Human Relations*, 46(11), 1291–1318. <https://doi.org/10.1177/001872679304601102>
- Beekun, R. I., & Glick, W. H. (2001a). Development and test of a contingency framework of coupling: assessing the covariation between structure and culture. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 37(4), 385-407. <https://doi.org/10.1177/0021886301374001>
- Beekun, R.I. and Glick, W.H. (2001b). Organization structure from a loose coupling perspective: a multidimensional approach. *Decision Sciences*, Vol. 32 No. 2, pp. 227-250. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.2001.tb00959.x>
- Bempah, B. S. O. (2015). Factors affecting budgeting and financial management practices of district health directorates in Ghana. *International Journal of Arts & Sciences*, 8(7), 303.
- Benson, J. (2013). Dialectical theory of organizations. In E. Kessler (Ed.), *Encyclopedia of management theory*, Vol. 1, 191-193. SAGE Publications, Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781452276090.n67>
- Berente, N., & Yoo, Y. (2012). Institutional contradictions and loose coupling: Postimplementation of NASA’s enterprise information system. *Information Systems Research*, 23(2), 376–396. <https://doi.org/10.1287/isre.1110.0373>
- Berger, E. S., Wenzel, M., & Wohlgemuth, V. (2018). Imitation-related performance outcomes in social trading: A configurational approach. *Journal of Business Research*, 89, 322-327. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.12.016>

- Berggren, R., Pregmark, J.E., Fredberg, T., & Frössevi, B. (2020). Change in tightly coupled systems: the role and actions of middle managers. In *Noumair, D.A. and (Rami) Shani, A.B. (Eds), Research in Organizational Change and Development*, Emerald Publishing Limited, Vol. 28, 183-209. <https://doi.org/10.1108/S0897-301620200000028007>
- Bergström, O., Styhre, A., & Thilander, P. (2014). Paradoxifying organizational change: cynicism and resistance in the Swedish armed forces. *Journal of Change Management*, 14(3), 384-404. <https://doi.org/10.1080/14697017.2014.938096>
- Bermúdez-González, G., Sasaki, I., & Tous-Zamora, D. (2016). Understanding the impact of internal marketing practices on both employees' and managers' organizational commitment in elderly care homes. *Journal of Service Theory and Practice*, 26(1), 28-49. <https://doi.org/10.1108/JSTP-09-2014-0216>
- Berry, F. S. (2007). Strategic planning as a tool for managing organizational change. *International Journal of Public Administration*, 30(3), 331-346. <https://doi.org/10.1080/01900690601117812>
- Berry, G. R., & Hughes, H. (2020). Integrating work–life balance with 24/7 information and communication technologies: The experience of adult students with online learning. *American Journal of Distance Education*, 34(2), 91-105. <https://dx.doi.org/10.1080/08923647.2020.1701301>
- Bidwell, C.E. (1965). The school as a formal organization. In *James G, March (Eds), Handbook of Organizations*, Chicago, Rand McNally, pp. 972-1022.
- Bierly III, P. E., & Spender, J.-C. (1995). Culture and high reliability organizations: The case of the nuclear submarine. *Journal of Management*, 21(4), 639–656. [https://doi.org/10.1016/0149-2063\(95\)90003-9](https://doi.org/10.1016/0149-2063(95)90003-9)
- Bierly III, P. E., Gallagher, S., & Spender, J.-C. (2008). Innovation and learning in high-reliability organizations: A case study of United States and Russian nuclear attack submarines, 1970–2000. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 55(3), 393–408. <https://doi.org/10.1109/TEM.2008.922643>
- Bietti, L.M., Tilston, O. and Bangerter, A. (2019), Storytelling as Adaptive Collective Sensemaking. *Topics in Cognitive Science*, 11, 710-732. <https://doi.org/10.1111/tops.12358>
- Blaschke, S. (2008). Organizations as rational, natural, and open systems. In *Structures and dynamics of autopoietic organizations: theory and simulation*, 7-57. Gabler Edition Wissenschaft. [https://doi.org/10.1007/978-3-8349-9809-5\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-8349-9809-5_2)
- Bligh, B., & Flood, M. (2015). The change laboratory in higher education: Research-intervention using activity theory. In *Theory and Method in Higher Education Research* (Vol. 1, pp. 141-168). Emerald Group Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S2056-375220150000001007>

- Blom, R., Kruyen, P. M., Van Thiel, S., & Van der Heijden, B. I. (2021). HRM philosophies and policies in semi-autonomous agencies: Identification of important contextual factors. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(18), 3862-3887. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1640768>
- Bloodgood, J.M., Hornsby, J.S., Burkemper, A.C., & Sarooghi, H (2015). A system dynamics perspective of corporate entrepreneurship. *Small Business Economics*, 45, 383–402. <https://doi.org/10.1007/s11187-015-9634-4>
- Boudreau, P., Vieru, D., Paquette, G., & Heon, M. (2016). The Workarounds Process as a Source of Knowledge Creation and Management. In *49th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS)*, 4292-4301. IEEE. <https://doi.org/10.1109/HICSS.2016.532>
- Bowen, G.A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, Vol. 9 No. 2, pp. 27-40, <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>
- Braun, D., & Gilardi, F. (2006). *Delegation in contemporary democracies*. London: Routledge.
- Brink, T. (2014). The Impact on growth of outside-in and inside-out innovation in SME network contexts. *International Journal of Innovation Management*, 18(4), 1-25. <https://doi.org/10.1142/S1363919614500236>
- Bromley, P., & Powell, W.W. (2012). From smoke and mirrors to walking the talk: decoupling in the contemporary world. *Academy of Management Annals*, 6(1), 483-530. <https://doi.org/10.5465/19416520.2012.684462>
- Brotherton, B. (2008). Collecting the empirical data. In *Researching hospitality and tourism: A student guide*, 131-162. SAGE Publications Ltd, <https://doi.org/10.4135/9781446280362.n7>
- Brusoni, S., & Prencipe, A. (2001). Managing knowledge in loosely coupled networks: Exploring the links between product and knowledge dynamics. *Journal of Management Studies*, 38(7), 1019–1035. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00270>
- Brusoni, S., & Prencipe, A. (2013). The organization of innovation in ecosystems: problem framing, problem solving, and patterns of coupling. In *Collaboration and Competition in Business Ecosystems (Advances in Strategic Management)*, Vol. 30, Emerald Group Publishing Limited, 167-194. [https://doi.org/10.1108/S0742-3322\(2013\)0000030009](https://doi.org/10.1108/S0742-3322(2013)0000030009)
- Bryman, A. (2012). *Social Research Methods*. 4th ed. Oxford: Oxford University Press.
- Bukh, P.N., & Svanholt, A.K. (2020). Empowering middle managers in social services using management control systems. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, 32(2), 267-289. <https://doi.org/10.1108/JPBAFM-06-2019-0096>
- Bunge, M. (2013). Mechanism and mechanismic explanation. In *Encyclopedia of philosophy and the social sciences*, Vol. 1, 591-591. SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781452276052.n220>

- Bunger, A. C., McBeath, B., Chuang, E., & Collins-Camargo, C. (2017). Institutional and market pressures on interorganizational collaboration and competition among private human service organizations. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 41(1), 13-29. <https://doi.org/10.1080/23303131.2016.1184735>
- Burgers, J. H., Jansen, J. J., Van den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2009). Structural differentiation and corporate venturing: The moderating role of formal and informal integration mechanisms. *Journal of Business Venturing*, 24(3), 206-220. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.01.006>
- Burke, W. W. (2011). A Perspective on the Field of Organization Development and Change: The Zeigarnik Effect. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(2), 143–167. <https://doi.org/10.1177/0021886310388161>
- Burke, W. W. (2014). Changing loosely coupled systems. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 50(4), 423–444. <https://doi.org/10.1177/0021886314549923>
- Burns, L. R., Walston, S. L., Alexander, J. A., Zuckerman, H. S., Andersen, R. M., Torrens, P. R., & Hilberman, D. (2001). Just how integrated are integrated delivery systems? Results from a national survey. *Health Care Management Review*, 26(1), 20–39.
- Bush, T. (2017). School improvement through government agencies: Loose or tight coupling? *Improving Schools*, 20(1), 35-47. <https://doi.org/10.1177/1365480216650949>
- Cabigiosu, A., & Camuffo, A. (2012). Beyond the “mirroring” hypothesis: Product modularity and interorganizational relations in the air conditioning industry. *Organization Science*, 23(3), 686–703. <https://doi.org/10.1287/orsc.1110.0655>
- Cai, L., Anokhin, S., Yin, M., & Hatfield, D. E. (2016). Environment, resource integration, and new ventures’ competitive advantage in China. *Management and Organization Review*, 12(2), 333-356. <https://doi.org/10.1017/mor.2015.48>
- Cámara de Comercio del Oriente Antioqueño (2022). Página web institucional. Recuperado de: <https://coa.org.co/quienes-somos-2/>
- Canal, F. (2007). Elementos de análisis para la evaluación y ajuste de las Corporaciones Autónomas Regionales y de Desarrollo Sostenible. *Foro Nacional Ambiental*. Documento de políticas públicas N°14. 1-12.
- Cao, Q., Thompson, M.A., & Triche, J. (2013). Investigating the role of business processes and knowledge management systems on performance: A multi-case study approach. *International Journal of Production Research*, 51(18), 5565-5575. <https://doi.org/10.1080/00207543.2013.789145>
- Cardona, C. A. R. (2018). Modernidad y sistemas flojamente acoplados. Una mirada desde el proceso de modernización de la Universidad de Manizales. *Universidad Autónoma Metropolitana. Unidad Iztapalapa. División de Ciencias Sociales y Humanidades. Posgrado*

en *Estudios Organizacionales*. Ciudad de México. 1-270. Retrieved from <http://148.206.53.84/tesiuami/UAMI22542.pdf>

Carlson, M.D.A., & Morrison, R.S. (2009). Study design, precision, and validity in observational studies. *Journal of Palliative Medicine*, 12(1), 77-82. <https://doi.org/10.1089/jpm.2008.9690>

Carron, A. V., Widmeyer, W., & Brawley, L. R. (1988). Group Cohesion and Individual Adherence to Physical Activity. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 10(2), 127-138.

Casullo, M.M., & Márquez, M.O. (2003). Interview (general). In *Encyclopedia of psychological assessment*, Vol. 1, 482-487. SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9780857025753.n103>

Chapman, J. (2005). Predicting technological disasters: mission impossible? *Disaster Prevention and Management: An International Journal*, 14(3), 343-352. <https://doi.org/10.1108/09653560510605009>

Cheek, J. (2008). Research design. In *The SAGE encyclopedia of qualitative research methods*. Ed, Given, L. M. Vol. 1, 762-764. SAGE Publications, Inc., <https://dx.doi.org/10.4135/9781412963909.n384>

Chen, Y.-D., Brown, S. A., Hu, P. J.-H., King, C.-C., & Chen, H. (2011). Managing emerging infectious diseases with information systems: Reconceptualizing outbreak management through the lens of loose coupling. *Information Systems Research*, 22(3), 447-468. <https://doi.org/10.1287/isre.1110.0376>

Chepkonga, F. J., Nzioki, P. M., & Kiprop, S. (2018). Influence of independence of internal audit on organizational performance of semi-autonomous agencies in the state department of energy in Nakuru County, Kenya. *International Journal of Business Management and Processes*, 4(2), 209-217.

Cho, S., Mathiassen, L., & Robey, D. (2007). Dialectics of resilience: a multi-level analysis of a telehealth innovation. *Journal of Information Technology*, 22(1), 24-35. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jit.2000088>

Choi, B., & Pak, A. (2022). Results section. In B. Frey (Ed.), *The SAGE encyclopedia of research design*, Vol. 1, 1431-1432. SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781071812082.n530>

Chu, F. T. (1995). Collaboration in a loosely coupled system: Librarian-faculty relations in collection development. *Library & Information Science Research*, 17(2), 135-150. [https://doi.org/10.1016/0740-8188\(95\)90018-7](https://doi.org/10.1016/0740-8188(95)90018-7)

Clegg, S. R., & Haugaard, M. (2009). *The SAGE handbook of power*. SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9780857021014>

Clegg, S., & Bailey, J. R. (2008). Organizational structure. In *International Encyclopedia of Organization Studies*. Sage Publications.

CNSC. (2022). Comisión Nacional del Servicio Civil. República de Colombia. Recuperado de: <https://www.cnsc.gov.co/direccionamiento-estrategico/quienes-somos>

Coburn, C. E. (2004). Beyond decoupling: Rethinking the relationship between the institutional environment and the classroom. *Sociology of Education*, 77(3), 211-244. <https://doi.org/10.1177/003804070407700302>

Cogollo-Ospina, S. N., & Durán-Palacio, N. M. (2021). Situación sociopolítica de los campesinos del altiplano del Oriente antioqueño. *Revista Colombiana de Ciencias Sociales*, 12(1), 193-217. <https://doi.org/10.21501/22161201.3420>

Cohen, M.D., March, J.G., & Olsen, J.P. (1972). A garbage can model of organizational choice. *Administrative Science Quarterly*, 17(1), 1-25. <https://doi.org/10.2307/2392088>

Collier, P. M. (2001). The power of accounting: A field study of local financial management in a police force. *Management Accounting Research*, 12(4), 465-486. <https://doi.org/10.1006/mare.2001.0157>

Colwell, S.R., & Joshi, A.W. (2011). Corporate ecological responsiveness: Antecedent effects of institutional pressure and top management commitment and their impact on organizational performance. *Business Strategy and the Environment*, 22(2), 73-91. <https://doi.org/10.1002/bse.732>

Concepto 32131 del Departamento Administrativo de la Función Pública (2019). Recuperado de <https://funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=139819>

Connolly, M., Eddy-Spicer, D. H., James, C., & Kruse, S. D. (2019). *The SAGE Handbook of school organization*. SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781526465542>

Constantinides, M. (2022). Executive leadership and the coupling nature of the relationship between educational organizations and member schools in England. *Leadership and Policy in Schools*, 1-16. <https://doi.org/10.1080/15700763.2022.2098505>

Covaleski, M. A., & Dirsmith, M. W. (1983). Budgeting as a means for control and loose coupling. *Accounting, Organizations and Society*, 8(4), 323-340. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(83\)90047-8](https://doi.org/10.1016/0361-3682(83)90047-8)

Crawford, G. (2009). Observation (participant and non-participant observation). In *The sage dictionary of leisure studies*, Vol. 1, 156-156. SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781446213278.n164>

Creswell, J. W. (2014). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications, Inc. 4th edition. United States of America.

Creswell, J. W., & Miller, D. L. (2000). Determining validity in qualitative inquiry. *Theory into Practice*, 39(3), 124-130. [https://doi.org/10.1207/s15430421tip3903\\_2](https://doi.org/10.1207/s15430421tip3903_2)

Croucher, G., & Woelert, P. (2018). Institutional Isomorphism. *The Blackwell Encyclopedia of Sociology*, 1-4.

Culpin, J., & Male, T. (2022). Examining the competencies required for leadership of multi-academy trusts. Implications for a case study trust. *School Leadership & Management*, 1-16. <https://doi.org/10.1080/13632434.2022.2088491>

Cunha, M. P. E., Neves, P., Clegg, S. R., Costa, S., & Rego, A. (2019). Paradoxes of organizational change in a merger context. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 14(3), 217-240. <https://doi.org/10.1108/QROM-05-2017-1532>

Currie, G., Tempest, S., & Starkey, K. (2006). New careers for old? Organizational and individual responses to changing boundaries. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(4), 755-774. <https://doi.org/10.1080/09585190600581733>

Cyert, R.M., & March J.G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

Czarniawska, B. (2014). Chapter 1: Perspective: a constructionist view of organizing. *A Theory of Organizing*, 2ed, 1-12. Chettenham, UK, Northampton, MA, USA:Edward Elgar.

Dalmoro, M., Costa Pinto, D., Herter, M.M. and Nique, W. (2020). Traditionscapes in emerging markets: How local tradition appropriation fosters cultural identity. *International Journal of Emerging Markets*, 15(6), 1105-1126. <https://doi.org/10.1108/IJOEM-04-2019-0270>

Dane, 2018. Encuesta sobre Ambiente y Desempeño Nacional Institucional, EDI 2018. Recuperado de: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/gobierno/encuesta-sobre-ambiente-y-desempeno-institucional-nacional-edi/edi-2018-anexos>

Dañés, H. M. L. (2006). Aproximación a las autoridades ambientales regionales en Colombia. *Revista de derecho: División de Ciencias Jurídicas de la Universidad del Norte*, (25), 308-334.

Danneels, E. (2003). Tight–loose coupling with customers: the enactment of customer orientation. *Strategic Management Journal*, 24(6), 559-576. <https://doi.org/10.1002/smj.319>

Darnall, N., Henriques, I., & Sadorsky, P. (2008). Do environmental management systems improve business performance in an international setting? *Journal of International Management*, 14(4), 364-376. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2007.09.006>

de Boer, N.S., de Bruin, L.C., Geurts, J.J., & Glas, G. (2021). The network theory of psychiatric disorders: a critical assessment of the inclusion of environmental factors. *Frontiers in Psychology*, 12(623970), 1-13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.623970>

De la Hoz, J. V. (2010). Finanzas y gobierno de las corporaciones autónomas regionales del Caribe colombiano. *Documentos de Trabajo Sobre Economía Regional y Urbana*, No. 126.

De la Rosa Alburquerque, A., Carrillo, O.L., & Brabilla, A.L. (2013). El pensamiento estratégico: hacia una propuesta de agenda de investigación en los estudios organizacionales. *Administración y Organizaciones*, 16(30), 19-50.

de Vries, H. J., & Verhagen, W. P. (2016). Impact of changes in regulatory performance standards on innovation: A case of energy performance standards for newly-built houses. *Technovation*, 48, 56–68. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2016.01.008>

Demartini, M. C., & Otley, D. (2020). Beyond the system vs. package dualism in Performance Management Systems design: A loose coupling approach. *Accounting, Organizations and Society*, 86, 101072. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2019.101072>

Demir, F. (2020). Re-centralization in Government. In *Public management reform in Turkey. Public administration, governance and globalization*, Vol 20. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-41648-5\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-030-41648-5_6)

DesJardine, M., Bansal, P., & Yang, Y. (2019). Bouncing Back: Building Resilience Through Social and Environmental Practices in the Context of the 2008 Global Financial Crisis. *Journal of Management*, 45(4), 1434–1460. <https://doi.org/10.1177/0149206317708854>

Desmidt, S., & George, B. (2016). Do we see eye to eye? The relationship between internal communication and between-group strategic consensus: A case analysis. *Management Communication Quarterly*, 30(1), 84-102. <https://doi.org/10.1177/0893318915609406>

Desmidt, S., & Prinzie, A. A. (2011). The organization's mission statement: Give up hope or resuscitate? A search for evidence-based recommendations. In *Organization development in healthcare: conversations on research and strategies*, 25-41. Emerald Group Publishing Limited.

Dewey, S., Wesely, J. K., Epler, R., Connolly, C., Zare, B., & Bratton, R. (2018). Ontologies of blame and the cultural value of accountability: formerly incarcerated women's narratives. *Psychology of Women Quarterly*, 42(1), 88–104. <https://doi.org/10.1177/0361684317733284>

Dhanaraj, C., & Parkhe, A. (2006). Orchestrating innovation networks. *Academy of Management Review*, 31(3), 659–669. <https://doi.org/10.5465/amr.2006.21318923>

DiMaggio, P.J., & Powell, W.W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in institutional fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160. <https://doi.org/10.2307/2095101>

Dimmock, C., & Tan, C. Y. (2013). Educational leadership in Singapore. *Journal of Educational Administration*, 51(3), 320–340. <https://doi.org/10.1108/09578231311311492>

Dirsmith, M. W., Fogarty, T. J., & Gupta, P. (2000). Institutional pressures and symbolic displays in a GAO context. *Organization Studies*, 21(3), 515–537. <https://doi.org/10.1177/0170840600213002>



- DiTomaso, N. (2001). The Loose Coupling of Jobs: The Subcontracting of Everyone?. In *Sourcebook of labor markets: evolving structures and processes*, 247-270. Edited by Ivar Berg and Arne L. Kalleberg. New York: Klewer Publishers.
- Donaldson, L. (2001). Bureaucracy theory and research. In *The contingency theory of organizations*, 61-100. SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781452229249.n3>
- Doolin, B. (2001). Doctors as managers-new public management in a New Zealand hospital. *Public Management Review*, 3(2), 231–254. <https://doi.org/10.1080/14616670010029601>
- Dorée, A. G., & Holmen, E. (2004). Achieving the unlikely: Innovating in the loosely coupled construction system. *Construction Management and Economics*, 22(8), 827–838. <https://doi.org/10.1080/0144619042000190225>
- Drake, B. M., Pytlarz, I., & Patel, M. (2018). Let me paint you a picture: utilizing visualizations to make data more accessible. In *Building capacity in institutional research and decision support in higher education*, 81–93. Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-71162-1\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-319-71162-1_6)
- Dubois, A., & Gadde, L.-E. (2002). The construction industry as a loosely coupled system: Implications for productivity and innovation. *Construction Management & Economics*, 20(7), 621–631. <https://doi.org/10.1080/01446190210163543>
- Duhamel, F., Carbone, V., & Moatti, V. (2016). The impact of internal and external collaboration on the performance of supply chain risk management. *International Journal of Logistics Systems and Management*, 23(4), 534-557.
- Dunleavy, Patrick. (2014), The state is a multi-system: understanding the oneness and diversity of government. In *UK Political Studies Association Conference*, 2014-04-15, Manchester, United Kingdom.
- Eberle, A., Meyer, H., & Rosen, D. (2011). A comparison of PMI and IPMA approaches. Analysis to support the project management standard and certification system selection. *Project Management*. 4, 31-34.
- Ecker, G. (1979). Administration in higher education: Making the most of ambiguity. *The Review of Higher Education*, 3(1), 23-31. <https://doi.org/10.1353/rhe.1979.0002>
- Edelman, L.B., Petterson, S., Chambliss, E., & Erlanger, H.S. (1991). Legal ambiguity and the politics of compliance: affirmative action officers' dilemma. *Law & Policy*, 13(1), 73-97. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9930.1991.tb00058.x>
- Egelhoff, W. G. (2010). How the parent headquarters adds value to an MNC. *Management International Review*, 50(4), 413–431. <https://doi.org/10.1007/s11575-010-0043-2>
- Einarsson, S., & Brynjarsson, B. (2008). Improving human factors, incident and accident reporting and safety management systems in the Seveso industry. *Journal of Loss Prevention in the Process Industries*, 21(5), 550-554. <https://doi.org/10.1016/j.jlp.2008.05.004>

- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308385>
- Ekinci, Y. (2015). Understanding research questionnaires. In *Designing research questionnaires for business and management students*, 18-34. SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781473917415.n2>
- Elken, M., & Vukasovic, M. (2019). The looseness of loose coupling: the use and misuse of “loose coupling” in higher education research. In *Theory and method in higher education research*, Vol. 5, Emerald Publishing Limited, 53-71. <https://doi.org/10.1108/S2056-375220190000005005>
- Elsbach, K.D., & Sutton, R.I. (1992). Acquiring organizational legitimacy through illegitimate actions: a marriage of institutional and impression management theories. *Academy of Management Journal*, 35(4), 699-738. <https://doi.org/10.5465/256313>
- Elston, T. (2017). Conflict between explicit and tacit public service bargains in UK executive agencies. *Governance: an international journal of policy, administration, and institutions*, 30(1), 85–104. <https://doi.org/10.1111/gove.12191>
- Engeström, Y., & Sannino, A. (2011). Discursive manifestations of contradictions in organizational change efforts: A methodological framework. *Journal of Organizational Change Management*, 24(3), 368-387. <https://doi.org/10.1108/09534811111132758>
- Erbert, L. A. (2014). Antagonistic and nonantagonistic dialectical contradictions in organizational conflict. *International Journal of Business Communication*, 51(2), 138-158. <https://doi.org/10.1177/2329488414525194>
- Enríquez Martínez, Á. (2007). La significación en la cultura: concepto base para el aprendizaje organizacional. *Universitas Psychologica*, 6(1), 155-162.
- Erdman, K.M. (2017). *An analysis of Geert Hofstede's culture's consequences: comparing values, behaviors, institutes and organizations across nations*, (1st ed.). Macat Library. <https://doi.org/10.4324/9781912128334>
- Ericksen, J., & Dyer, L. (2005). Toward a strategic human resource management model of high reliability organization performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(6), 907-928. <https://doi.org/10.1080/09585190500120731>
- Ericson, R.D., & Eckberg, D.A. (2016). Racial disparity in juvenile diversion: the impact of focal concerns and organizational coupling. *Race and Justice*, 6(1), 35-56. <https://doi.org/10.1177/2153368715594848>
- Eriksson, N. (2017). Hospital management from a high reliability organizational change perspective. *International Journal of Public Sector Management*, 30(1), 67-84. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-12-2015-0221>

Esin, C., Fathi, M., & Squire, C. (2014). Narrative analysis: the constructionist approach. In U. Flick *The SAGE handbook of qualitative data analysis*, 203-216. SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781446282243.n14>

Estatutos Internos, (2005). Resolución 1013 del 27 de julio de 2005 por la que se aprueban los Estatutos de la corporación.

Evergreen, S. D. (2019). *Effective data visualization: The right chart for the right data*. Sage Publications.

Fairhurst, G. T. (2019). Reflections: Return paradox to the wild? Paradox interventions and their implications. *Journal of Change Management*, 19(1), 6-22. <https://doi.org/10.1080/14697017.2018.1552505>

Fairhurst, G. T., Cooren, F., & Cahill, D. J. (2002). Discursiveness, contradiction, and unintended consequences in successive downsizings. *Management Communication Quarterly*, 15(4), 501-540.

Farjoun, M. (2016). Contradictions, dialectics, and paradoxes. In A. Langley, & H. Tsoukas *The SAGE Handbook of process organization studies*, 87-105. SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781473957954.n6>

Farooq, M., Jabeen, N., Rizwan, A., & Salman, Y. (2018). Autonomy of HR practices in Pakistan: a study of provincial autonomous bodies. *Journal of the Research Society of Pakistan*, 55(1), 115-129.

Fashiku, C. O. (2016). Leaders' communication pattern: a predictor of lecturers' job performance in Nigeria. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 4(2), 103-126. <https://doi.org/10.17583/ijelm.2016.1848>

Fennell, H. A. (1994). Organizational linkages: Expanding the existing metaphor. *Journal of Educational Administration*, 32(1), 23-33. <https://doi.org/10.1108/09578239410051826>

Figueres-Munoz, A., & Merschbrock, C. (2015). Overcoming challenges in BIM and gaming integration: the case of a hospital project. In *WIT Transactions on the Built Environment*, 149, 329-340. <https://doi.org/10.2495/BIM150281>

Firestone, W. A. (1984). The Study of Loose Coupling: Problems, Progress, and Prospects. *The Annual Meeting of the American Educational Research Association*. 1-38.

Fischbacher-Smith, D. (2014). The dark side of effectiveness—risk and crisis as the “destroyer of worlds.” *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 1(4), 338-348. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-10-2014-0062>

Fladerer, M. P., Haslam, S. A., Steffens, N. K., & Frey, D. (2021). The value of speaking for “us”: the relationship between CEOs' use of I-and we-referencing language and subsequent organizational performance. *Journal of Business and Psychology*, 36(2), 299-313. <https://doi.org/10.1007/s10869-019-09677-0>

- Flick, U. (2022). *The SAGE handbook of qualitative research design*. (Vols. 1-2). SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781529770278>
- Flyvbjerg, B. (2011). Case study. *The Sage handbook of qualitative research*, 4, 301-316.
- Foroughi, H. (2020). Collective Memories as a Vehicle of Fantasy and Identification: Founding stories retold. *Organization Studies*, 41(10), 1347–1367. <https://doi.org/10.1177/0170840619844286>
- Fraenkel, J.R., Wallen, N.E. and Hyun, H.H. (2012). *How to Design and Evaluate Research in Education*. McGraw-Hill, New York.
- Freeman, M. (2005). Constant comparative method. In *Encyclopedia of evaluation*, Vol. 1, 81-81. SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781412950558.n101>
- Frey, B. (2022). *The SAGE encyclopedia of research design*. (Vols. 1-4). SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781071812082>
- Fusarelli, L.D. (2002). Tightly coupled policy in loosely coupled systems: institutional capacity and organizational change. *Journal of Educational Administration*, 40(6), 561-575. <https://doi.org/10.1108/09578230210446045>
- Gains, F. (2003). Executive agencies in government: the impact of bureaucratic networks on policy outcomes. *Journal of Public Policy*, 23(1), 55–79. <https://doi.org/10.1017/S0143814X03003039>
- Galeano M., M. E. (2021). Investigación cualitativa: preguntas inagotables. *FCSH Cuadernos*. Universidad de Antioquia, Fondo Editorial. Medellín-Colombia.
- Galván, I.P. (2019). The Background of Organizational Structures. Designing local e-government: the pillars of organizational structure. Emerald Publishing Limited, Bingley, pp. 5-52. <https://doi.org/10.1108/978-1-78973-227-620191002>
- Gamoran, A., & Dreeben, R. (1986). Coupling and control in educational organizations. *Administrative Science Quarterly*, 612-632. <https://doi.org/10.2307/2392966>
- García, A. Jaramillo. (2014). Tensiones en torno a las prácticas administrativas en un proyecto de investigación financiado por Colciencias. (Estudio de caso). Universidad del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración. Maestría en Administración. Cali-Colombia. 1-146. Retrieved from <http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/xmlui/bitstream/handle/10893/10045/CB-0516278.pdf?sequence=1>
- García, H., & Hernández, A. (2012). Elaboración de una evaluación integral de sostenibilidad (EIS) para Colombia. *Nueva Serie Cuadernos de Fedesarrollo*. Número 40.
- Garoupa, N., & Amaral-Garcia, S. (2020). Comparative Administrative Law and Economics. In *The Oxford Handbook of Comparative Administrative Law*. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780198799986.013.15>

- Garoupa, N., & Mathews, J. (2014). Strategic delegation, discretion, and deference: explaining the Comparative Law of Administrative Review' 62. *American Journal of Comparative Law*, 62(1), 1–33. <https://doi.org/10.5131/AJCL.2013.0013>
- Gavetti, G., Levinthal, D., & Ocasio, W. (2007). Perspective—Neo-Carnegie: The Carnegie school's past, present, and reconstructing for the future. *Organization Science*, 18(3), 523–536. <https://doi.org/10.1287/orsc.1070.0277>
- Gay, P. D., & Pedersen, K. Z. (2020). Discretion and bureaucracy. In *Discretion and the quest for controlled freedom*, 221-236. Palgrave Macmillan, Cham.
- Geimer, J. L., Zolner, M., & Allen, K. S. (2017). Beyond HR competencies: removing organizational barriers to maximize the strategic effectiveness of HR professionals. *Industrial and Organizational Psychology*, 10(1), 42-50. <https://doi.org/10.1017/iop.2016.103>
- Gentilin, M. (2017). Cultura en las organizaciones: una diferenciación entre cultura corporativa y cultura organizacional. En *Organizaciones: aproximaciones teóricas desde los estudios organizacionales*. Ed (Gonzales-Miranda, D. R.), p. 83-114.
- Gentilin, M. (2019). Cultura organizacional: una relación dialéctica entre lo deseado y lo vivido. En *Tratado de Estudios Organizacionales. Exploración de las temáticas*. Ed (Clegg, S. R., Hardy, C., Lawrence, T. B., Nord, W. R., Gonzales-Miranda, D. R., Martinez, G. R.), Vol 2, 823-838.
- Gephart Jr, R.P., Van Maanen, J., & Oberlechner, T. (2009). Organizations and risk in late modernity. *Organization Studies*, 30(2-3), 141-155. <https://doi.org/10.1177/0170840608101474>
- Ginner Hau, H., Ferrer-Wreder, L., & Allodi, M. W. (2021). Capitalizing on classroom climate to promote positive development. In *Handbook of Positive Youth Development*, 375-386. Springer, Cham.
- Glassman, R.B. (1973). Persistence and loose coupling in living systems. *Behavioral Science*, 18(2), 83-98. <https://doi.org/10.1002/bs.3830180202>
- Goddard, A., Assad, M., Issa, S., Malagila, J., & Mkasiwa, T. A. (2016). The two publics and institutional theory: a study of public sector accounting in Tanzania. *Critical Perspectives on Accounting*, 40, 8–25. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2015.02.002>
- Goldspink, C. (2007). Rethinking educational reform: A loosely coupled and complex systems perspective. *Educational Management Administration & Leadership*, 35(1), 27–50. <https://doi.org/10.1177/1741143207068219>
- Gonzales-Miranda, D. R. (2017). Poder en las organizaciones: una aproximación teórica a su estudio. En *Organizaciones: aproximaciones teóricas desde los estudios organizacionales*. Ed (Gonzales-Miranda, D. R.), p. 115-146.

Gonzales-Miranda, D. R., & Uribe Correa, B. A. (2018). Proceso metodológico y construcción de un sistema categorial de una investigación sobre identidad organizacional. *Psicoperspectivas*, 17(3), 1-15.

González, C. I., & Tanco Cruz, L. F. (2019). Creación de organizaciones públicas en Colombia: ¿Importan el sector y las funciones?. *Innovar*, 29(71), 113-126. <https://doi.org/10.15446/innovar.v29n71.76399>.

González, N. (2014). Humanía. Modelo de Agentes para el avistamiento de otras formas posibles de vida social humana basadas en el constructo vínculo de apego como fundamento micro-sociológico de las relaciones sociales. *Tesis Doctoral, Doctorado en Ciencias Sociales y Humanas*. Bogotá: Universidad del Rosario.

Goodstein, J. (2021). Implementing giving voice to values into the workplace: insights from the experience of four organizations. In *Giving Voice to Values* (144-164). Routledge. 1st Edition.

Gorakala, A. C., Vuyyuri, L., Jyothirmaie, D., & Muinuddin, M. K. (2021). Audio-Video Scrutinizing bot with Night Vision. *International Research Journal of Engineering and Technology (IRJET)*, 8(5), 2144-2150.

Grosvold, J., Hoejmosse, S. U., & Roehrich, J. K. (2014). Squaring the circle: Management, measurement and performance of sustainability in supply chains. *Supply Chain Management: An International Journal*, 19(3), 292–305. <https://doi.org/10.1108/SCM-12-2013-0440>

Haas, A., Laubichler, M., Applegate, J., Steudle, G., & Jaeger, C.C. (2020). A Proposal for Integrating Theories of Complexity for Better Understanding Global Systemic Risks. *Risk Analysis*, 0(0), 1-7. <https://doi.org/10.1111/risa.13608>

Hague, P. (1993). *Questionnaire Design*. London: Kogan Page.

Hall, Richard. (1996). La estructura organizacional: sus formas y resultados. En R. Hall. *Organizaciones. Estructuras, procesos y resultados*, México: Prentice Hall Hispanoamericana. pp. 50-118.

Hallinger, P., Lu, J., & Showanasai, P. (2010). Learning to lead organizational change: assessment of a problem-based simulation in Thailand. *Educational Review*, 62(4), 467-486. <https://doi.org/10.1080/00131911.2010.508281>

Hammack, P. L., Frost, D. M., & Hughes, S. D. (2019). Queer intimacies: A new paradigm for the study of relationship diversity. *The Journal of Sex Research*, 56(4-5), 556-592. <https://doi.org/10.1080/00224499.2018.1531281>

Hargrave, T. J., & Van de Ven, A. H. (2017). Integrating dialectical and paradox perspectives on managing contradictions in organizations. *Organization Studies*, 38(3-4), 319-339. <https://doi.org/10.1177/0170840616640843>

- Hargreaves, D. H. (2011). System redesign for system capacity building. *Journal of Educational Administration*, 49(6), 685-700. <https://doi.org/10.1108/09578231111174820>
- Hautala, T., Helander, J. and Korhonen, V. (2018). Loose and tight coupling in educational organizations: an integrative literature review. *Journal of Educational Administration*, 56(2), 236-258. <https://doi.org/10.1108/JEA-03-2017-0027>
- Hawkins, M., & James, C. (2018). Developing a perspective on schools as complex, evolving, loosely linking systems. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(5), 729–748. <https://doi.org/10.1177/1741143217711192>
- Hayward, C. R. (2018). On structural power. *Journal of Political Power*, 11(1), 56-67. <https://doi.org/10.1080/2158379X.2018.1433756>
- Heese, J., Krishnan, R., & Moers, F. (2016). Selective regulator decoupling and organizations' strategic responses. *Academy of Management Journal*, 59(6), 2178-2204. <https://doi.org/10.5465/amj.2015.0446>
- Heldal, F. (2010). Multidisciplinary collaboration as a loosely coupled system: integrating and blocking professional boundaries with objects. *Journal of Interprofessional Care*, 24(1), 19-30. <https://doi.org/10.3109/13561820903078322>
- Hemmert, M., Kim, D., Kim, J., & Cho, B. (2016). Building the supplier's trust: Role of institutional forces and buyer firm practices. *International Journal of Production Economics*, 180, 25-37. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2016.05.023>
- Heydebrand, W. V. (1989). New organizational forms. *Work and Occupations*, 16(3), 323-357. <https://doi.org/10.1177/0730888489016003004>
- Hines, A. (2003). An audit for organizational futurists: ten questions every organizational futurist should be able to answer. *Foresight*, 5(1), 20-33. <https://doi.org/10.1108/14636680310471262>
- Hinings, C. R., Casebeer, A., Reay, T., Golden-Biddle, K., Pablo, A., & Greenwood, R. (2003). Regionalizing healthcare in Alberta: Legislated change, uncertainty and loose coupling. *British Journal of Management*, 14, S15–S30. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2003.00390.x>
- Hökkä, P., & Vähäsantanen, K. (2014). Agency-centred coupling—A better way to manage an educational organization? *International Journal of Leadership in Education*, 17(2), 131–153. <https://doi.org/10.1080/13603124.2013.783932>
- Ho, L. K., Wan, K., & Ho, C. C. (2022). Creating 'good citizens' through community policing: a study of youth police club in the colonial Hong Kong. *Chinese Public Administration Review*, 13(1–2), 87–95. <https://doi.org/10.1177/15396754221099003>
- Holmstrom, J., & Boudreau, M. C. (2006). Communicating and coordinating: occasions for information technology in loosely coupled organizations. *Information Resources Management Journal (IRMJ)*, 19(4), 23-38. <https://doi.org/10.4018/irmj.2006100102>

- Hopkins, W.G. (2000). Measures of reliability in sports medicine and science. *Sports Medicine*, 30(1), 1-15. <https://doi.org/10.2165/00007256-200030010-00001>
- Horne, S. (1992). Organisation and change within educational systems: Some implications of a loose-coupling model. *Educational Management & Administration*, 20(2), 88–98. <https://doi.org/10.1177/174114329202000204>
- Howlett, M., Ramesh, M., & Perl, A. (2009). *Studying public policy: Policy cycles & policy subsystems*. 3rd ed. Ontario: Oxford University Press.
- Hu, G. (2017). Cost of Chinese Soft Power Construction and Response to International Cultural Invasion. In *The Cost of Development in China*, 315-335. Springer, Singapore.
- Ibarra Colado, Eduardo. (2000). Teoría de la organización: mapa conceptual de un territorio en disputa. En *Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo*. (Ed) Enrique de la Garza Toledo, UAM - FCE, 245-284.
- Ideam, (2017). Acreditación de laboratorios ambientales en Colombia. Recuperado de: <http://www.ideam.gov.co/documents/51310/20640034/LISTADO+VERSI%C3%93N+PUBLICAR.xlsx/099ac9c0-98b1-4163-a9a9-146b62e1294a>
- Informe de Gestión, (2018). Por un territorio equitativo, sostenible e incluyente.
- Ingersoll, R. (1993). Loosely Coupled Organizations Revisited. *Research in the Sociology of Organizations*, 11, 81-112. Retrieved from [https://repository.upenn.edu/gse\\_pubs/554](https://repository.upenn.edu/gse_pubs/554).
- Jachtenfuchs, M. (2006). The European Union as a polity (ii). In *K. E. Jørgensen M. A. Pollack, & B. Rosamond Handbook of European Union Politics*, 159-173. SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781848607903.n8>
- James, E. A., Milenkiewicz, M. T., & Bucknam, A. (2008). Final analysis and results. In *Participatory action research for educational leadership: Using data-driven decision making to improve schools*, 159-176. SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781483329369.n10>
- Janićijević, N. (2015). The reactions of universities to imposing new a institutional pattern: the case of higher education in Serbia. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 174, 1550-1559. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.787>
- Jansen, J. J., George, G., Van den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2008). Senior team attributes and organizational ambidexterity: The moderating role of transformational leadership. *Journal of Management Studies*, 45(5), 982-1007. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00775.x>
- Jensen, P. H., & Stonecash, R. E. (2005). Incentives and the efficiency of public sector outsourcing contracts. *Journal of Economic Surveys*, 19(5), 767-787. <https://doi.org/10.1111/j.0950-0804.2005.00267.x>



- Jha, A., & Aggrawal, V.S. (2019). Institutional pressures for corporate social responsibility implementation: a study of Indian executives. *Social Responsibility Journal*, 16(4), 555-577. <https://doi.org/10.1108/SRJ-11-2018-0311>
- Jiménez, J. (2016). Movimiento de economía social y solidaria de Ecuador. Circuitos económicos solidarios interculturales. *Revista de la Academia*, 21, 101-128.
- Jones, T. B., Guthrie, K. L., & Osteen, L. (2016). Critical domains of culturally relevant leadership learning: A call to transform leadership programs. In *Developing Culturally Relevant Leadership Learning: New Directions for Student Leadership*. John Wiley & Sons, 9-21.
- Kallio, T.J., Kallio, K.-M., & Blomberg, A. (2020). From professional bureaucracy to competitive bureaucracy – redefining universities’ organization principles, performance measurement criteria, and reason for being. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 17(1), 82-108. <https://doi.org/10.1108/QRAM-10-2019-0111>
- Kameo, N. (2015). Gifts, donations, and loose coupling: responses to changes in academic entrepreneurship among bioscientists in Japan. *Theory and Society*, 44(2), 177-198. <https://doi.org/10.1007/s11186-015-9248-5>
- Kane, M., & Trochim, W. M. (2009). Concept mapping for applied social research. In L. Bickman, & D. J. Rog The SAGE handbook of applied social research methods, 435-474. SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781483348858.n13>
- Karlsson, T., & Honig, B. (2009). Judging a business by its cover: An institutional perspective on new ventures and the business plan. *Journal of Business Venturing*, 24(1), 27–45. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2007.10.003>
- Karofsky, A. (2021). *A Case for Necessitarianism*. Routledge.
- Kasket, E. (2015). Choosing a research question. In A. Vossler, & N. Moller. *The counselling and psychotherapy research handbook*, 33-46. SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781473909847.n3>
- Katz-Navon, T., Naveh, E., & Stern, Z. (2009). Active learning: When is more better? The case of resident physicians’ medical errors. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1200-1209. <https://doi.org/10.1037/a0015979>
- Kauppi, K., & Hannibal, C. (2017). Institutional pressures and sustainability assessment in supply chains. *Supply Chain Management: An International Journal*, 22(5), 458-472. <https://doi.org/10.1108/SCM-01-2017-0004>
- Kayesa, N.K., & Shung-King, M. (2021). The role of document analysis in health policy analysis studies in low and middle-income countries: lessons for HPA researchers from a qualitative systematic review. *Health Policy OPEN*, 2, 100024. <https://doi.org/10.1016/j.hpopen.2020.100024>

Keck, T. M. (2002). Activism and restraint on the rehnquist court: timing, sequence, and conjuncture in constitutional development. *Polity*, 35(1), 121-152. <https://doi.org/10.1086/POLv35n1ms3235473>

Kelle, U. (2019). The status of theories and models in grounded theory. In A. Bryant, & K. Charmaz *The SAGE Handbook of Current Developments in Grounded Theory*, 68-88. SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781526436061.n5>

Keller, L. (2022). Unit of analysis. In B. Frey (Ed.), *The SAGE encyclopedia of research design*, Vol. 1, 1770-1771. SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781071812082.n660>

Khorvash, F., & Afghari, A. (2016). Oral communication capabilities of managers: The case of Iranian middle managers. *Cogent Social Sciences*, 2(1), 1-11. <https://doi.org/10.1080/23311886.2016.1191104>

Kleynjans, L., & Hudon, M. (2016). A study of codes of ethics for Mexican microfinance institutions. *Journal of Business Ethics*, 134(3), 397-412. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2434-y>

Koff, N. A., DeFriese, A. M., & Witzke, D. B. (1994). Loosely coupled systems as a conceptual framework for interdisciplinary training. *Educational Gerontology: An International Quarterly*, 20(1), 1-13. <https://doi.org/10.1080/0360127940200102>

Kottke, J., & Pelletier, K. (2017). Organizational structure. In S. Rogelberg (Ed.), *The SAGE encyclopedia of industrial and organizational psychology*, 2nd edition (pp. 1143-1146). SAGE Publications, Inc, <https://dx.doi.org/10.4135/9781483386874.n390>

Kreiner, K. (2008). Collaboration and cooperation. In *International encyclopedia of organization studies*, Vol. 1, 195-201. SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781412956246.n69>

Kuipers, K. J. (2009). Formal and informal network coupling and its relationship to workplace attachment. *Sociological Perspectives*, 52(4), 455-479. <https://doi.org/10.1525/sop.2009.52.4.455>

Kuo, F. Y. (1998). Managerial intuition and the development of executive support systems. *Decision Support Systems*, 24(2), 89-103. [https://doi.org/10.1016/S0167-9236\(98\)00056-6](https://doi.org/10.1016/S0167-9236(98)00056-6)

Kusuma, S., Hubeis, A. V. S., Sarwoprasodjo, S., & Ginting, B. (2019). Communication of the organizational culture in village-owned enterprises (BUMDes) for sustainable rural entrepreneurship management based on local wisdom. *Proceedings of the International Conference on Rural Socio-Economic Transformation: Agrarian, Ecology, Communication and Community Development Perspectives (RUSSET 2018)*, November 14-15, 2018, Bogor, West Java, Indonesia, 64.

Lægreid, P., & Verhoest, K. (Eds.). (2010). *Governance of public sector organizations: proliferation, autonomy and performance*. Hampshire: Palgrave Macmillan.

- Laine, M. (2009). Ensuring legitimacy through rhetorical changes? A longitudinal interpretation of the environmental disclosures of a leading Finnish chemical company. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 22(7), 1029-1054. <https://doi.org/10.1108/09513570910987367>
- Laine, M., Järvinen, J. T., Hyvönen, T., & Kantola, H. (2017). Ambiguity of financial environmental information. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 30(3), 593-619. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-02-2015-1961>
- Lampel, J., & Bhalla, A. (2011). Living with offshoring: The impact of offshoring on the evolution of organizational configurations. *Journal of World Business*, 46(3), 346–358. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2010.07.007>
- Lang, W. (2002). The Personal Dimension of the Legal System. *ARSP: Archiv Für Rechts-Und Sozialphilosophie / Archives for Philosophy of Law and Social Philosophy*, 88(4), 519–530. <http://www.jstor.org/stable/23679963>
- Lassen, A. H., & Laugen, B. T. (2017). Open innovation: on the influence of internal and external collaboration on degree of newness. *Business Process Management Journal*, 23(6), 1129-1143. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-10-2016-0212>
- Lau, A. K., Yam, R. C., & Tang, E. P. (2010). Supply chain integration and product modularity: An empirical study of product performance for selected Hong Kong manufacturing industries. *International Journal of Operations & Production Management*, 30(1), 20-56. <https://doi.org/10.1108/01443571011012361>
- Lee, M.-D. P. (2008). A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead. *International Journal of Management Reviews*, 10(1), 53–73. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00226.x>
- Lee, T. T. (2022). Reform at the intersection of loose coupling and pedagogic modalities: the case of Hong Kong. *Education and Urban Society*, 54(1), 54–76. <https://doi.org/10.1177/00131245211001911>
- Lei, D., Hitt, M. A., & Goldhar, J. D. (1996). Advanced manufacturing technology: organizational design and strategic flexibility. *Organization Studies*, 17(3), 501–523. <https://doi.org/10.1177/017084069601700307>
- Lengnick-Hall, C. A., Lengnick-Hall, M. L., & Abdinnour-Helm, S. (2004). The role of social and intellectual capital in achieving competitive advantage through enterprise resource planning (ERP) systems. *Journal of Engineering and Technology Management*, 21(4), 307–330. <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2004.09.005>
- Leveson, N., Dulac, N., Marais, K., & Carroll, J. (2009). Moving beyond normal accidents and high reliability organizations: A systems approach to safety in complex systems. *Organization Studies*, 30(2-3), 227-249. <https://doi.org/10.1177/0170840608101478>

Ley 99. Congreso de la República - Colombia. Diciembre 22. Por la cual se crea el Ministerio del Medio Ambiente, se reordena el Sector Público encargado de la gestión y conservación del medio ambiente y los recursos naturales renovables, se organiza el Sistema Nacional Ambiental, SINA, y se dictan otras disposiciones. *Diario Oficial 41.146*. Bogotá, D. C.: Imprenta Nacional de Colombia. § (1993).

Li, P.P. (2021). The New Challenges in the Emerging Context of Global Decoupling. In Fang, T. and Hassler, J. (Ed.) *Globalization, Political Economy, Business and Society in Pandemic Times*, International Business and Management, Vol. 36, Emerald Publishing Limited, Bingley, 221-235. <https://doi.org/10.1108/S1876-066X20220000036019>

Li, P.P. (2020). Organizational resilience for a new normal: Balancing the paradox of global interdependence. *Management and Organization Review*, 16(3), 503-509. <https://doi.org/10.1017/mor.2020.30>

Liang, J., & Chan, C.-S. (2018). Local cultural vicissitudes in regional tourism development: A case of Zhuhai. *Tourism Management Perspectives*, 25(0), 80–92. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2017.11.016>

Lingard, L., McDougall, A., Levstik, M., Chandok, N., Spafford, M.M. and Schryer, C. (2014). Using loose coupling theory to understand interprofessional collaborative practice on a transplantation team. *Journal of Research in Interprofessional Practice and Education*, 3(3), 1-17. <http://doi.org/10.22230/jripe.2014v3n3a112>

Liu, Y., Huang, Y., Luo, Y., & Zhao, Y. (2012). How does justice matter in achieving buyer–supplier relationship performance? *Journal of Operations Management*, 30(5), 355–367. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2012.03.003>

Lizardo, O. (2016). Cultural symbols and cultural power. *Qualitative Sociology*, 39(2), 199-204. <https://doi.org/10.1007/s11133-016-9329-4>

Logan, C. S., Ellett, C. D., & Licata, J. W. (1993). Structural coupling, robustness and effectiveness of schools. *Journal of Educational Administration*, 31(4), 19-32. <https://doi.org/10.1108/09578239310045095>

Lom, S. E. (2016). Changing rules, changing practices: The direct and indirect effects of tight coupling in figure skating. *Organization Science*, 27(1), 36–52. <https://doi.org/10.1287/orsc.2015.1018>

London, M., & London, M. M. (1996). Tight coupling in high performing teams. *Human Resource Management Review*, 6(1), 1–24. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(96\)90002-9](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(96)90002-9)

Louise Wanat, C., & Thudium Zieglowsky, L. (2010). Social networks and structural holes: Parent–School relationships as loosely coupled systems. *Leadership and Policy in Schools*, 9(2), 131-160. <https://doi.org/10.1080/15700760903216182>

Lueg, K., & Graf, A. (2021). *The organization of higher education: An overview of sociological research into universities as organizations*. Edward Elgar Handbook on the Sociology of Organizations.

Luhmann, N. (1995). *Social Systems*. Stanford University Press, Stanford.

Luo, Y. (2005). How important are shared perceptions of procedural justice in cooperative alliances? *Academy of Management Journal*, 48(4), 695–709. <https://doi.org/10.5465/amj.2005.17843946>

Luo, Y., Liu, Y., Zhang, L., & Huang, Y. (2011). A taxonomy of control mechanisms and effects on channel cooperation in China. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(2), 307–326. <https://doi.org/10.1007/s11747-010-0198-1>

Luo, Y., Shenkar, O., & Gurnani, H. (2008). Control–cooperation interfaces in global strategic alliances: A situational typology and strategic responses. *Journal of International Business Studies*, 39(3), 428–453. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400365>

Lutz, F. W. (1982). Tightening up loose coupling in organizations of higher education. *Administrative Science Quarterly*, 653-669. <https://doi.org/10.2307/2392536>

Luz, B. B. D. C., Guarido Filho, E. R., & Sousa, M. D. M. (2021). Legal, normative, and responsive frames in the debate about the reform of Brazilian Courts of Accounts. *Revista de Administração Pública*, 55, 861-880. <https://doi.org/10.1590/0034-761220200394>

Maassen, P., & Stensaker, B. (2019). From organised anarchy to de-coupled bureaucracy: the transformation of university organisation. *Higher Education Quarterly*. 0(0), 1-13. <https://doi.org/10.1111/hequ.12229>

MacCormack, A., Baldwin, C., & Rusnak, J. (2012). Exploring the duality between product and organizational architectures: a test of the “mirroring” hypothesis. *Research Policy*, 41(8), 1309–1324. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2012.04.011>

Mafini, C., & Poe, D. R. I. (2013). Performance measurement in a South African government social services department: a balanced scorecard approach. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 4(14), 23-36. <https://doi.org/10.5901/mjss.2013.v4n14p23>

Maguire, E. R., & Katz, C. M. (2002). Community policing, loose coupling, and sensemaking in American police agencies. *Justice Quarterly*, 19(3), 503-536. <https://doi.org/10.1080/07418820200095331>

Mahdad, M., De Marco, C. E., Piccaluga, A., & Di Minin, A. (2019). Harnessing adaptive capacity to close the pandora’s box of open innovation. *Industry and Innovation*, 27(3), 264–284. <https://doi.org/10.1080/13662716.2019.1633910>

Mahdavi, M., & Hesamamiri, R. (2014). Knowledge management reliability and its impact on organizational performance. *Program: Electronic Library and Information Systems*, 48(2), 102-126. <https://doi.org/10.1108/PROG-01-2013-0001>

- Maitlis, S., & Christianson, M. (2014). Sensemaking in organizations: Taking stock and moving forward. *Academy of Management Annals*, 8(1), 57-125. <https://doi.org/10.5465/19416520.2014.873177>
- Malhotra, A., Majchrzak, A., Kesebi, L., & Loram, S. (2017). Developing innovative solutions through internal crowdsourcing. *MIT Sloan Management Review*, 58(4), 73.
- Malloch, M., Cairns, L., Evans, K., & O'Connor, B. N. (2022). *The SAGE handbook of learning and work*. SAGE Publications Ltd, <https://dx.doi.org/10.4135/9781529757217>
- Mampaey, J., Huisman, J., & Seeber, M. (2015). Branding of Flemish higher education institutions: a strategic balance perspective. *Higher Education Research & Development*, 34(6), 1178-1191. <https://doi.org/10.1080/07294360.2015.1024634>
- Mansour-Cole, D.M. (2008). Cohesion. In *International encyclopedia of organization studies*, Vol. 1, 192-194. SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781412956246.n68>
- Mantilla, L. S. (2015). La autonomía de las CAR en la jurisprudencia constitucional de Colombia: Análisis de línea jurisprudencial, 11, 327-344. Corporación Universidad de la Costa. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.17981/juridcuc.11.1.2015.15>
- Manual de Funciones y Competencias Laborales, (2016). Por la cual se actualiza y adopta el Manual Específico de Funciones y de Competencias Laborales para los empleos de la planta de personal de la corporación.
- March, J. G., & Olsen, J. P. (1976). Organizational choice under ambiguity. In J. G. March & J. P. Olsen (Eds.), *Ambiguity and choice in organizations*. Bergen, Norway: Universitetsforlaget.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1961). *Teoría de la organización*. Ediciones Ariel. Barcelona-España.
- March, J.G., & Herbert A. Simon. (1958). *Organizations*. New York, John Wiley & Sons.
- March, J.G., & Olsen, J.P. (1976). *Ambiguity and Choice in Organizations*. Bergen, Norway: Universitetsforlaget.
- March, J. G. (1978). American public school administration: a short analysis. *The School Review*, 86(2), 217-250. <https://doi.org/10.1086/443406>
- Mariano, S., Casey, A., & Olivera, F. (2018). Managers and organizational forgetting: a synthesis. *The Learning Organization*, 25(3), 169-179. <https://doi.org/10.1108/TLO-06-2017-0061>
- Marín, A., García, C. & Ruiz, J. (1999). *Sociología de la Comunicación*. Madrid: Editorial Trotta

- Marley, K. A., & Ward, P. T. (2013). Lean management as a countermeasure for “Normal” disruptions. *Operations Management Research*, 6(1–2), 44–52. <https://doi.org/10.1007/s12063-013-0077-2>
- Marley, K.A., Ward, P.T., & Hill, J.A. (2014). Mitigating supply chain disruptions: a normal accident perspective. *Supply Chain Management: An International Journal*, 19(2), 142-152. <https://doi.org/10.1108/SCM-03-2013-0083>
- Marriott, N., Mellett, H., & Macniven, L. (2011). Loose coupling in asset management systems in the NHS. *Management Accounting Research*, 22(3), 198–208. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2011.05.001>
- Martelli, P.F., Rivard, P.E., & Roberts, K.H. (2018). Caveats for high reliability in healthcare. *Journal of Health Organization and Management*, 32(5), 674-690. <https://doi.org/10.1108/JHOM-10-2017-0286>
- Martelo, C. B. P., Vinck, D., & Zarama, R. (2014). Mechanisms of self-organization and de(coupling) in scientific networks promoted by public policies: a case in the field of nanotechnologies in Colombia. *WOSC 2014 - Ibagué 15-17 October*, 1-14. Retrieved from [file:///C:/Users/user/Downloads/Perez\\_Vinck\\_Zarama\\_Ibague\\_2014.pdf](file:///C:/Users/user/Downloads/Perez_Vinck_Zarama_Ibague_2014.pdf)
- Martucci, A., & Lorente, J. J. C. (2006). Grupos de interés y alcaldías. Caso de estudio: alcaldía de Baruta. *Cuadernos Unimetanos*, (6), 88-95.
- Matthew, J., & Price, C. (2010a). Coding: open coding. In *Encyclopedia of case study research*, Vol. 1, 156-157. SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781412957397.n55>
- Mavuso, J. M.-J. J., & Macleod, C. I. (2021). ‘Bad choices’: unintended pregnancy and abortion in nurses’ and counsellors’ accounts of providing pre-abortion counselling. *Health*, 25(5), 555–573. <https://doi.org/10.1177/1363459320988873>
- Maxwell, J., & Chmiel, M. (2014). Notes toward a theory of qualitative data analysis. In *U. Flick The SAGE handbook of qualitative data analysis*, 21-34. SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781446282243.n2>
- Mayntz R. (1967). *Sociología de la organización*. Madrid: Alianza Editorial. La sociedad organizada. Cap. 1, 2 y 3.
- McGinn, N. (2002). Why We Should End Reforms in Education. Regional policy dialogue education network. Third meeting: secondary education. Inter-American Development Bank. Washington, D.C. 2-37. Retrieved from <https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/2290/Why%20We%20Should%20End%20Reforms%20in%20Education.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Meisenbach, R.J., & Jensen, P.R. (2017). Bureaucratic theory. In *The International Encyclopedia of Organizational Communication*, 1-13. <https://doi.org/10.1002/9781118955567.wbieoc014>

Mella, P. and Gazzola, P. (2019). Improving managers' intelligence through systems thinking. *Kybernetes*, 48(1), 58-78. <https://doi.org/10.1108/K-08-2017-0308>

Meyer Jr, V., Cunha, M.P.e., Mamédo, D.F., & Nogueira, D.P. (2021). Crisis management in high-reliability organizations: lessons from Brazilian air disasters. *Disaster Prevention and Management*, 30(2), 209-224. <https://doi-org/10.1108/DPM-08-2019-0245>

Meyer, H. D. (2002b). The new managerialism in education management: corporatization or organizational learning? *Journal of Educational Administration*, 40(6), 534-551. <https://doi.org/10.1108/09578230210446027>

Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363. <https://doi.org/10.1086/226550>

Meyer, J.W. (1977). The effects of education as an institution. *American Journal of Sociology*, 83(1), 55-77. <https://doi.org/10.1086/226506>

Meyer, J.W. (1994). Social environments and organizational accounting. In W.R. Scott and J.W. Meyer (Eds.), *Institutional Environments and Organizations: Structural Complexity and Individualism*, 121-136. Thousand Oaks, Sage.

Meyer, J.W. and Rowan, B. (2008). The structure of educational organizations. In Jeanne H. Ballantine and Joan Z. Spade (Eds.), *Schools and society: A sociological approach to education*, 3rd edition, Pine Forge Press - Sage Publications Inc., 217-225.

Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*. Sage Publications Inc.

Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.

Mintzberg, H. (1992). *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*. Prentice-Hall, Englewood.

Mintzberg, H. (1997). Administración de las estructuras y los sistemas. En H. Mintzberg, B., Quinn & J. Voyer (1997). *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*. México: Editorial Pearson, 146-182.

Mirzabeiki, V., Holmström, J., & Främling, K. (2014). Collaborative tracking and tracing: the value of a composite design. *The International Journal of Logistics Management*, 25(3), 522-536. <https://doi.org/10.1108/IJLM-07-2012-0056>

Misangyi, V.F. (2016). Institutional complexity and the meaning of loose coupling: connecting institutional sayings and (not) doings. *Strategic Organization*, 14(4), 407-440. <https://doi.org/10.1177/1476127016635481>

Miskel, C., & McDonald, D. (1982). Structural Coupling in Schools. *The Annual Meeting of the American Educational Research Association*. 1-36.



- Misoczky, M. C., & Camara, G. D. (2020). To think from Latin America in dialogue with the organization of decolonial social struggles: exploring possibilities. *Revista de Administração de Empresas*, 60(2), 93-103. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020200203>
- Moch, M. K., & Pondy, L. R. (1977). The structure of chaos: organized anarchy as a response to ambiguity. *Administrative Science Quarterly*, 22(2), 351-362. <https://doi.org/10.2307/2391967>
- Modaff, D. P. (2016). Just-in-time: organizing the Lakota Sun Dance. *Journal of Organizational Ethnography*, 5(1), 13-27. <https://doi.org/10.1108/JOE-01-2015-0008>
- Moitra, D., & Ganesh, J. (2005). Web services and flexible business processes: towards the adaptive enterprise. *Information & Management*, 42(7), 921-933. <https://doi.org/10.1016/j.im.2004.10.003>
- Mookherjee, D. (2013). Incentives in hierarchies. In *The handbook of organizational economics*, 764-798. Princeton University Press.
- Moorman, C., Deshpandé, R., & Zaltman, G. (2001). Relationships between providers and users of market research: the role of personal trust. In R. Deshpandé (Ed.), *Using market knowledge*, 217-242. SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781483328607.n8>
- Morgan, S., Pullon, S., & McKinlay, E. (2015). Observation of interprofessional collaborative practice in primary care teams: an integrative literature review. *International Journal of Nursing Studies*, 52(7), 1217-1230. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2015.03.008>
- Mourão, P., & Enes, C. (2017). Costs and economies of scale at not-for-profit organizations: the case of the Santa Casa da Misericórdia de Barcelos between 2002 and 2013. *Social Indicators Research*, 132(2), 821-840. <https://doi.org/10.1007/s11205-016-1315-4>
- Mulimbika, T., de Waal, A., & Goedegebuure, R. (2015). Reforms in public sector management: a relevant issue for the citizens of Zambia? *African Journal of Management Research*, 23(1), 2-23.
- Munn, Z., Peters, M.D., Stern, C., Tufanaru, C., McArthur, A., & Aromataris, E. (2018). Systematic review or scoping review? Guidance for authors when choosing between a systematic or scoping review approach. *BMC Medical Research Methodology*, 18(1), 1-7. <https://doi.org/10.1186/s12874-018-0611-x>
- Murphy, J. (2011). Theories of nonprofit and organizational leadership. In K. A. Agard *Leadership in nonprofit organizations: a reference handbook*, Vol. 2, 295-302. SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781412979320.n34>
- Murphy, J., Hallinger, P., & Mesa, R. P. (1985). Strategies for coupling schools: The effective schools approach. *NASSP Bulletin*, 69(478), 7-13. <https://doi.org/10.1177/019263658506947802>
- Murphy, L. E., & Coughlan, J. P. (2018). Does it pay to be proactive? Testing proactiveness and the joint effect of internal and external collaboration on key account manager

performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 38(2), 205-219. <https://doi.org/10.1080/08853134.2018.1437352>

Myers, M. D., & Newman, M. (2007). The qualitative interview in IS research: Examining the craft. *Information and Organization*, 17(1), 2-26. <https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2006.11.001>

Namhata, R., & Patnaik, P. (2019). The ‘verticals’, ‘horizontal’, and ‘diagonals’ in organisational communication: developing models to mitigate communication barriers through social media applications. In *Digital Business*, 343-373. Springer, Cham.

Namkoong, K. (2007). Civil service reform in participatory government: civil service system in transition. *Korean Journal of Policy Studies*, 22.

Nanayakkara, K., & Wilkinson, S. (2021). Organisational culture theories. In *A handbook of theories on designing alignment between people and the office environment*, 1st ed., 132-147. Routledge. <https://doi.org/10.1201/9781003128830>

Nasong'o, W. S. (2019). Ali Mazrui's analytical penchant for the dialectics: intellectual creativity and the explanatory potency of Mazruiana. In *Oppression and Resistance in Africa and the Diaspora*, 44-58. Routledge.

Nätti, S., & Ojasalo, J. (2008). Loose coupling as an inhibitor of internal customer knowledge transfer: findings from an empirical study in B-to-B professional services. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 23(3), 213-223. <https://doi.org/10.1108/08858620810858472>

Negash, M., & Lemma, T. T. (2020). Institutional pressures and the accounting and reporting of environmental liabilities. *Business Strategy and the Environment*, 0(0), 1-20. <https://doi.org/10.1002/bse.2480>

Newton, J. D., Ewing, M. T., & Collier, P. M. (2014). Resolving contradictions in institutional demands through loose coupling. *Industrial Marketing Management*, 43(5), 747-753. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2014.04.004>

Nieves, J., Quintana, A., & Osorio, J. (2016). Organizational knowledge and collaborative human resource practices as determinants of innovation. *Knowledge Management Research & Practice*, 14(3), 237-245. <https://doi.org/10.1057/kmrp.2014.26>

Nikander, P. (2012). Interviews as discourse data. In *J. F. Gubrium, J. A. Holstein, & A. B. Marvasti. The SAGE handbook of interview research: The complexity of the craft*, 397-414. SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781452218403.n28>

Nohl, A. M., & Somel, R. N. (2016). Practicing a new curriculum in Turkey: loose coupling, organisational and social milieus, and their practical capital formations. *British Journal of Sociology of Education*, 37(8), 1167-1186. <https://doi.org/10.1080/01425692.2015.1042148>

- Nor-Aziah, A. K., & Scapens, R. W. (2007). Corporatisation and accounting change: The role of accounting and accountants in a Malaysian public utility. *Management Accounting Research*, 18(2), 209–247. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2007.03.003>
- O'Brien, S., & Federici, F.M. (2020). Crisis translation: considering language needs in multilingual disaster settings. *Disaster Prevention and Management*, 29(2), 129-143. <https://doi.org/10.1108/DPM-11-2018-0373>
- Oakley, C. K. (2004). Going it alone: public health improvement without comprehensive health care reform. *American Behavioral Scientist*, 47(11), 1462-1466. <https://doi.org/10.1177/0002764204265347>
- Ocasio, W., & Joseph, J. (2008). Rise and fall-or transformation? The evolution of strategic planning at the General Electric Company, 1940–2006. *Long Range Planning*, 41(3), 248–272. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2008.02.010>
- Oeij, P.R., Van Vuuren, T., Dhondt, S., Gaspersz, J., & De Vroome, E.M. (2018). Mindful infrastructure as antecedent of innovation resilience behaviour of project teams. *Team Performance Management: An International Journal*, 24(7-8), 435-456. <https://doi.org/10.1108/TPM-09-2017-0045>
- Ogawa, R. T., & Scribner, S. P. (2002). Leadership: spanning the technical and institutional dimensions of organizations. *Journal of Educational Administration*, 40(6), 576-578. <https://doi.org/10.1108/09578230210446054>
- O'Leary, Z. (2017). *The essential guide to doing your research project*. 3rd ed., SAGE Publication, Thousand Oaks, CA.
- Olutayo Otubanjo, B., & Melewar, T. C. (2007). Understanding the meaning of corporate identity: a conceptual and semiological approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(4), 414-432. <https://doi.org/10.1108/13563280710832542>
- Onnudottir, H. (2020). Tradition. In A. Possamai, & A. Blasi (Eds.), *The SAGE encyclopedia of the sociology of religion*, Vol. 1, 859-860. SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781529714401.n480>
- Orlikowski, W.J. (2002). Knowing in practice: enacting a collective capability in distributed organizing. *Organization Science*, Vol. 13 No. 3, pp. 249-273. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.3.249.2776>
- Orton, J. D., & Weick, K. E. (1988). Toward a theory of the loosely coupled system. *Working paper #586*. The University of Michigan, 1-46.
- Orton, J.D., & Weick, K.E. (1990). Loosely coupled systems: a reconceptualization. *Academy of Management Review*, 15(2), 203-223. <https://doi.org/10.5465/amr.1990.4308154>
- Ouchi, W. G. (1979). A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. In *Readings in accounting for management control*, 63–82. Springer.

- Overman, S. (2020). How creating semiautonomous agencies affects staff satisfaction. *Public Performance & Management Review*, 43(2), 433-460. <https://doi.org/10.1080/15309576.2019.1622579>
- Overman, S., Van Thiel, S., & Lafarge, F. (2014). Resisting governmental control: how semi-autonomous agencies use strategic resources to challenge state coordination. *International Review of Administrative Sciences*, 80(1), 172-192. <https://doi.org/10.1177/0020852313509534>
- Øvrelid, E., & Bygstad, B. (2016). Exploring loose coupling in system interaction. *Selected Papers of the IRIS*, 7(5), 1-11. Recuperado de <https://aisel.aisnet.org/iris2016/5/>
- Oyeyinka, B. O., & Sampath, P. G. (2012). Institutional capacity and policy choices for latecomer technology development. In *Good growth and governance in Africa: Rethinking development strategies*. Oxford University Press, 273-297.
- Paino, M. (2017). From Policies to Principals: Tiered Influences on School-Level Coupling. *Social Forces*, 96(3), 1119-1154. <https://doi.org/10.1093/sf/sox075>
- Pajak, E., & Green, A. (2003). Loosely coupled organizations, misrecognition, and social reproduction. *International Journal of Leadership in Education*, 6(4), 393-413. <https://doi.org/10.1080/1360312032000150760>
- Palmer, D. and Maher, M. (2010). A normal accident analysis of the mortgage meltdown. In Lounsbury, M. and Hirsch, P.M. (Eds.), *Markets on Trial: The Economic Sociology of the U.S. Financial Crisis: Part A*. Research in the Sociology of Organizations. Vol. Emerald Group Publishing Limited, Bingley, 219-256. [https://doi.org/10.1108/S0733-558X\(2010\)000030A011](https://doi.org/10.1108/S0733-558X(2010)000030A011)
- Pancs, R. (2016). Tight and loose coupling in organizations. *The BE Journal of Theoretical Economics*, 17(1), 1-32. <https://doi.org/10.1515/bejte-2015-0081>
- Pang, N. S. K. (2003). Binding forces and teachers' school life: A recursive model. *School Effectiveness and School Improvement*, 14(3), 293-320. <https://doi.org/10.1076/sesi.14.3.293.15839>
- Papadonikolaki, E. (2018). Loosely coupled systems of innovation: aligning BIM adoption with implementation in Dutch construction. *Journal of Management in Engineering*, 34(6), 05018009. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)ME.1943-5479.0000644](https://doi.org/10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000644)
- Parada, M.J., Gimeno, A., Samara, G., & Saris, W. (2020). The adoption of governance mechanisms in family businesses: an institutional lens. *Journal of Family Business Management*. <https://doi.org/10.1108/JFBM-07-2019-0054>
- Pedersen, L., & Cliggett, L. (2021). *The SAGE handbook of cultural anthropology*. SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781529756449>
- Pérez, G. S. (2002). Desarrollo y medio ambiente: una mirada a Colombia. *Economía y Desarrollo*, 1(1), 80-98.

Peronard, J. P., & Brix, J. (2019). Organizing for inter-organizational learning in service networks. *The Learning Organization*, 26(3), 276-288. <https://doi.org/10.1108/TLO-08-2018-0137>

Perrow, C. (1982). Disintegrating social sciences. *The Phi Delta Kappan*, 63(10), 684–688.

Perrow, C. (1999). *Normal accidents: living with high-risk technologies*. Princeton, New Jersey: Princeton University Press.

Perrow, C. (2009). What's needed is application, not reconciliation: a response to Shrivastava, Sonpar and Pazzaglia (2009). *Human Relations*, 62(9), 1391–1393. <https://doi.org/10.1177/0018726709339120>

Perrow, C. (2010). The meltdown was not an accident. In Lounsbury, M. and Hirsch, P.M. (Eds.), *Markets on Trial: The Economic Sociology of the U.S. Financial Crisis*. Research in the Sociology of Organizations. Vol. 30, Part A. Emerald Group Publishing Limited, Bingley, 309-330.

Pfeffer, J. (1982). *Organizations and Organization Theory*. Marshfield, Ma.: Pitman.

Pflüger, J., & Mojescik, K. (2021). Governance of academic teaching: why universities introduce funding programs for teaching and why academic teachers participate. *Teaching in Higher Education*, 1-18. <https://doi.org/10.1080/13562517.2021.1900813>

Phillippi, J., & Lauderdale, J. (2017). A guide to field notes for qualitative research: context and conversation. *Qualitative Health Research*, 28(3), 381-388. <https://doi.org/10.1177/1049732317697102>

Piekkari, R., & Welch, C. (2018). The case study in management research: Beyond the positivist legacy of Eisenhardt and Yin. In *The SAGE Handbook of Qualitative Business and Management Research Methods*, 345-358. <https://doi.org/10.4135/9781526430212.n21>

Pihlaja, S. (2017). Categorization. In M. Allen (Ed.), *The sage encyclopedia of communication research methods*, Vol. 1, 120-121. SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781483381411.n50>

Pineda Gómez, H. D., & Pimienta Betancur, A. (2021). Recortes espaciales que configuran el oriente antioqueño: de la región a la superposición de territorialidades. *Territorios*, 45, 1-22. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/territorios/a.9946>

Pineda Gómez, H. D., & Valencia-Castro, S. (2022). Territorialidad campesina, ausente en proyectos políticos para el oriente antioqueño. *Bitácora Urbano Territorial*, 32(I), 135-148. <https://doi.org/10.15446/bitacora.v32n1.97962>

Pinelle, D. (2004). Designing CSCW applications to support loose coupling in organizations and groups. Technical report, department of computer science, university of Saskatchewan, 1-38. Recuperado de <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.87.1870&rep=rep1&type=pdf>

Pitelis, Christos. (2010). Edith Penrose's 'The Theory of the Growth of the Firm' Fifty Years Later. *Munich Personal RePEc Archive*, (23180), 1–53.

Pitsakis, K., Biniari, M.G., & Kuin, T. (2012). Resisting change: organizational decoupling through an identity construction perspective. *Journal of Organizational Change Management*, 25(6), 835-852. <https://doi.org/10.1108/09534811211280591>

Pittman, P., & Scully-Russ, E. (2016). Workforce planning and development in times of delivery system transformation. *Human Resources for Health*, 14(1), 56. <https://doi.org/10.1186/s12960-016-0154-3>

Plan Estratégico Institucional (2013). Modelo integrado de planeación y gestión. *Subdirección General de Planeación*. Septiembre del 2013.

Poetz, K. (2016). Establishing socially responsible workplaces: need perceptions and institutional forces acting on MSE owners in Tanzania. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 33(3), 197-212. <https://doi.org/10.1002/cjas.1372>

Post, C., Sarala, R., Gatrell, C., & Prescott, J.E. (2020). Advancing theory with review articles. *Journal of Management Studies*, 57(2), 351-376. <https://doi.org/10.1111/joms.12549>

Postell, J. (2012). From administrative state to constitutional government. *Special Report on Political Thought*, 116, 1-34.

Powell, W. (1978). Publishers' decision-making: what criteria do they use in deciding which books to publish? *Social Research*, 227–252.

Putnam, L. L., Fairhurst, G. T., & Banghart, S. (2016). Contradictions, dialectics, and paradoxes in organizations: A constitutive approach. *Academy of Management Annals*, 10(1), 65-171. <https://doi.org/10.5465/19416520.2016.1162421>

Puusa, A., Kuittinen, M., & Kuusela, P. (2013). Paradoxical change and construction of identity in an educational organization. *Educational Management Administration & Leadership*, 41(2), 165–178. <https://doi.org/10.1177/1741143212468347>

Race, R. (2022). Research question. In B. Frey (Ed.), *The SAGE encyclopedia of research design*, Vol. 1, 1411-1412). SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781071812082.n523>

Ragin, C. C., & Amoroso, L. (2019). *Constructing Social Research*. 3rd ed. Thousand Oaks, CA: Sage.

Rapp, S. (2011). The director of education as a leader of pedagogical issues: a study of leadership in municipal educational sector activities. *School Leadership & Management*, 31(5), 471-490. <https://doi.org/10.1080/13632434.2011.587405>

- Rasche, A. (2012). Global policies and local practice: loose and tight couplings in multi-stakeholder initiatives. *Business Ethics Quarterly*, 22(4), 679–708. <https://doi.org/10.5840/beq201222444>
- Rasche, A., & Ulrich, D. (2015). Decoupling responsible management education: why business schools may not walk their talk. *Journal of Management Inquiry*, 24(3), 239–252. <https://doi.org/10.1177/1056492614567315>
- Rattanakanlaya, K., Sukonthasarn, A., Wangsrikhun, S., & Chanprasit, C. (2018). Flood disaster preparedness experiences of hospital personnel in Thailand: a qualitative study. *Australasian Emergency Care*, 21(3), 87–92. <https://doi.org/10.1016/j.auec.2018.07.002>
- Rein, K. (2021). *Illusion in cultural practice: productive deceptions*. 1st ed. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003188278>
- Restrepo G., F. E. (2017). El proyecto minero-energético en la región del Oriente Antioqueño: sus impactos sobre el territorio. In *Congreso El Extractivismo en América Latina: Dimensiones Económicas, Sociales, Políticas y Culturales*, 158–187. Universidad de Sevilla.
- Richet, J. L. (2022). A loose coupling perspective on Ancient Egypt economy and society. *Business History*, 64(6), 1149–1171. <https://doi.org/10.1080/00076791.2020.1754802>
- Richley, B. (2008). Corporate values. In *International encyclopedia of organization studies*, Vol. 1, 306–308. SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781412956246.n103>
- Ripamonti, S. C., & Scaratti, G. (2015). Safety learning, organizational contradictions and the dynamics of safety practice. *Journal of Workplace Learning*, 27(7), 530–560. <https://doi.org/10.1108/JWL-01-2014-0007>
- Riviezzo, A. (2013). Acquisitions in knowledge-intensive industries: exploring the distinctive characteristics of the effective acquirer. *Management Research Review*, 36(2), 183–212. <https://doi.org/10.1108/01409171311292270>
- Rivkin, J. W. (2001). Reproducing knowledge: replication without imitation at moderate complexity. *Organization Science*, 12(3), 274–293. <https://doi.org/10.1287/orsc.12.3.274.10106>
- Rizzi, C., Ponte, D., & Bonifacio, M. (2009). A new institutional reading of knowledge management technology adoption. *Journal of Knowledge Management*, 13(4), 75–85. <https://doi.org/10.1108/13673270910971842>
- Roberts Shaw, P. W., & Lloyd, M. G. (2000). Regional Development Agencies in England: new strategic regional planning issues? *Regional Studies*, 34(1), 75–79. <https://doi.org/10.1080/00343400050005907>
- Roberts, J. (2018). Managing only with transparency: the strategic functions of ignorance. *Critical Perspectives on Accounting*, 55, 53–60. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2017.12.004>

- Rocha, C. M., & Chelladurai, P. (2013). Patterns of bureaucracy in intercollegiate athletic departments. *Journal of Sport Management*, 27(2), 114–129. <https://doi.org/10.1123/jism.27.2.114>
- Rochlin, G.I., La Porte, T.R., & Roberts, K.H. (1987). The self-designing high-reliability organization: aircraft carrier flight operations at sea. *Naval War College Review*, 40(4), 76-92. <https://www.jstor.org/stable/44637690>
- Roe, E., Schulman, P., van Eeten, M., & de Bruijne, M. (2005). High-reliability bandwidth management in large technical systems: findings and implications of two case studies. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15(2), 263–280. <https://doi.org/10.1093/jopart/mui015>
- Rogala, A., & Bialowas, S. (2016). Internal Communication in an Organization. In *Communication in Organizational Environments*, 29-64. Palgrave Macmillan, London.
- Rosenfeld Halverson, E. (2010). The dramaturgical process as a mechanism for identity development of LGBTQ youth and its relationship to detypification. *Journal of Adolescent Research*, 25(5), 635–668. <https://doi.org/10.1177/0743558409357237>
- Rouillard, C. (2005). Michel Crozier and the study of complex bureaucratic organizations: towards the development of French strategic analysis. *Canadian Public Administration*, 48(1), 124-130. <https://doi.org/10.1111/j.1754-7121.2005.tb01601.x>
- Rowan, B. (2002). Rationality and reality in organizational management: using the coupling metaphor to understand educational (and other) organizations – a concluding comment. *Journal of Educational Administration*, 40(6), 604-611. <https://doi.org/10.1108/09578230210446072>
- Sahakian, M. D. (2012). A matter of trust in Metro Manila: collective action towards ‘green economy’ transitions. *Development*, 55(1), 126-133. <https://doi.org/10.1057/dev.2011.114>
- Sahlin, S. (2020). Making sense of external partnerships: principals’ experiences of school–university collaborations. *Journal of Professional Capital and Community*, 5(1), 51-71. <https://doi.org/10.1108/JPCC-02-2019-0004>
- Salvador, F. (2007). Toward a product system modularity construct: literature review and reconceptualization. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 54(2), 219–240. <https://doi.org/10.1109/TEM.2007.893996>
- Shahzad, K., Zia, S. A., Aslam, M. H., Syed, A. R., & Bajwa, S. U. (2013). Role of organizational vision and adaptability in knowledge management. *Problems and Perspectives in Management*, 11(2), 24-34.
- Samaras, A. P. (2011). Analyze data. In *Self-study teacher research: improving your practice through collaborative inquiry*, 197-211. SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781452230481.n10>



- Sammarco, J.J. (2005). Operationalizing normal accident theory for safety-related computer systems. *Safety Science*, 43(9), 697-714. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2005.03.001>
- Sánchez Tovar, J. S. (2020). Implicaciones económicas, sociales y políticas en el mercado colombiano frente al neoliberalismo y la apertura económica de 1990, reflejadas en la constitución de 1991. *Revista Presencia, Saberes y Expresiones*, 1(1), 88-96.
- Sanchez, R., & Mahoney, J. T. (1996). Modularity, flexibility, and knowledge management in product and organization design. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 63–76. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171107>
- Santos Hernández, A.F. (2011). El papel de la cohesión social en las organizaciones. *Documento de investigación 79. Bogotá: Facultad de Administración, Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario.*
- Santos, M., Ponjuán Dante, G., Torres Ponjuán, D. (2009). Panorámica sobre la medición del conocimiento organizacional. *Acimed*. 19(6), 1-20.
- Sapir, A., & Kameo, N. (2019). Rethinking loose coupling of rules and entrepreneurial practices among university scientists: a Japan–Israel comparison. *The Journal of Technology Transfer*, 44(1), 49–72. <https://doi.org/10.1007/s10961-017-9596-6>
- Sapir, A., & Oliver, A. (2017). Loose coupling, conflict, and resistance: the case of IPR policy conflict in an Israeli university. *Higher Education*, 73(5), 709-724. <https://doi.org/10.1007/s10734-016-9992-0>
- Sassen, S. (2018). Embedded borderings: making new geographies of centrality. *Territory, Politics, Governance*, 6(1), 5-15. <https://doi.org/10.1080/21622671.2017.1290546>
- Saubermann, A.J., & Lagasse, R.S. (2012). Prediction of rate and severity of adverse perioperative outcomes: “normal accidents” revisited. *Mount Sinai Journal of Medicine: A Journal of Translational and Personalized Medicine*, 79(1), 46-55. <https://doi.org/10.1002/msj.21295>
- Sawyer, E., & Harrison, C. (2019). Developing resilient supply chains: lessons from high-reliability organisations. *Supply Chain Management: An International Journal*, 25(1), 77-100. <https://doi.org/10.1108/SCM-09-2018-0329>
- Scholten, D. (2013). The reliability of energy infrastructures; the organizational requirements of technical operations. *Competition and Regulation in Network Industries*, 14(2), 173-205. <https://doi.org/10.1177/178359171301400205>
- Schøtt, T., & Jensen, K.W. (2008). The coupling between entrepreneurship and public policy: tight in developed countries but loose in developing countries. *Estudios de Economía*, 35(2), 195-214.
- Schramski, T. G., Harvey, D. R., & Bennetti, R. (1985). Deinstitutionalizing a residential environment for individuals with dual diagnosis. *Psychosocial Rehabilitation Journal*, 8(3), 60-66. <https://doi.org/10.1037/h0099674>

Schulzen, A. (2008). Knowledge creation. In *International Encyclopedia of Organization Studies*, Vol. 1, 754-755. SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781412956246.n259>

Schwartz, S. H. (2016). Basic individual values: Sources and consequences. In *Handbook of value: Perspectives from economics, neuroscience, philosophy, psychology and sociology*, 63-84.

Scott, R. (2003). The subject is organizations. In R. Scott. *Organizations. Rational, Natural and Open Systems*. New Jersey: Prentice-Hall: Prentice Hall.

Scott, W. Richard (2008). *Institutions and Organizations*. Sage. California.

Scott, W.R. (1987). *Organizations: Rational, Natural and Open Systems*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

Scott, W.R. (1994). Conceptualizing organizational fields: linking organizations and societal systems. In H.U. Derlien, U. Gerhardt. and F.W. Scharpf (Eds.), *Systemrationalitat und partialinteresse, BadenBaden*, Germany: Nomos Verlagsgesellschaft.

Seha, E., & Müller-Rommel, F. (2016). Case study analysis. In *Handbook of research methods and applications in political science*, 419-429. Edward Elgar Publishing.

Seip, B. K. (2011). Organizational structure and impact on service delivery: a case study of the Middle Ramu District Administration in Papua New Guinea. *Contemporary PNG Studies*, 15(0), 67-75.

Semana Sostenible. (2017). El problema de la conexidad en la reforma ambiental “fast track”. Recuperado de <http://sostenibilidad.semana.com/medio-ambiente/articulo/reforma-ambiental-fast-track-analisis/37443>

Sentencia C-596 (1998). Recuperado de <https://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/1998/C-596-98.htm#:~:text=Por%20la%20cual%20se%20crea,y%20se%20dictan%20otras%20disposiciones>.

Sharp, C. R. (2009). Theoretical and practical application of loose coupling: a study of criminal justice agencies in the state of Florida. *Southwest Journal of Criminal Justice*, 6(1), 45-57.

Shen, J., Gao, X., & Xia, J. (2017). School as a loosely coupled organization? An empirical examination using national SASS 2003–04 data. *Educational Management Administration & Leadership*, 45(4), 657–681. <https://doi.org/10.1177/1741143216628533>

Silvast, A., & Kelman, I. (2013). Is the Normal Accidents perspective falsifiable? *Disaster Prevention and Management*, 22(1), 7-16. <https://doi.org/10.1108/09653561311301934>

- Simmons, N. (2017). Axial coding. In M. Allen (Ed.), *The sage encyclopedia of communication research methods*, Vol. 1, 80-82. SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781483381411.n33>
- Simon, H. A. (1964). On the concept of organizational goal. *Administrative Science Quarterly*, 1–22. <https://doi.org/10.2307/2391519>
- Simon, H.A. (1955). A behavioral model of rational choice. *The Quarterly Journal of Economics*, 69(1), 99-118. <https://doi.org/10.2307/1884852>
- Simon, H.A. (1957)., *Administrative Behavior*. New York: Macmillan.
- Simon, H.A. (1969). The architecture of complexity. *Proceedings of the American Philosophical Society*, 106(6), pp. 467–482.
- Simonovich, J., Sharabi, M., & Arian, O. (2017). PLANKTON: A new theory of organization for the 21st century. *Advances in Social Sciences Research Journal*, 4(12), 90-104. <https://doi.org/10.14738/assrj.412.3355>
- Singhaputtangkul, N., Low, S. P., Teo, A. L., & Hwang, B. G. (2014). Analysis of criteria for decision making to achieve sustainability and buildability in building envelope design. *Architectural Science Review*, 57(1), 20-30. <https://doi.org/10.1080/00038628.2013.783458>
- Skeggs, B., Farris, S. R., Toscano, A., & Bromberg, S. (2022). *The SAGE handbook of marxism*. Vols. 1-3. SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781526436108>
- Skilton, P.F., & Robinson, J.L. (2009). Traceability and normal accident theory: how does supply network complexity influence the traceability of adverse events? *Journal of Supply Chain Management*, 45(3), 40-53. <https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.2009.03170.x>
- Smithson, M. (2000). Research design and probability. In *Statistics with confidence*, 87-130. SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781446218525.n4>
- Snelson-Powell, A., Grosvold, J., & Millington, A. (2016). Business school legitimacy and the challenge of sustainability: a fuzzy set analysis of institutional decoupling. *Academy of Management Learning & Education*, 15(4), 703–23. <https://doi.org/10.5465/amle.2015.0307>
- Spender, J. C., & Grevesen, W. (1999). The multinational enterprise as a loosely coupled system: the global integration–local responsiveness dilemma. *Managerial Finance*, 25(2), 63-84. <https://doi.org/10.1108/03074359910765911>
- Spender, J.C., & Grinyer, P.H. (1995). Organizational renewal: top management's role in a loosely coupled system. *Human Relations*, 48(8), 909-926. <https://doi.org/10.1177/001872679504800805>
- Spillane, J. P., Parise, L. M., & Sherer, J. Z. (2011). Organizational routines as coupling mechanisms: policy, school administration, and the technical core. *American Educational Research Journal*, 48(3), 586-619. <https://doi.org/10.3102/0002831210385102>

Staber, U. (2013). *Understanding organizations*. SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781526435880>

Staber, U., & Sydow, J. (2002). Organizational adaptive capacity: a structuration perspective. *Journal of Management Inquiry*, 11(4), 408–424. <https://doi.org/10.1177/1056492602238848>

Ståhlkrantz, K., & Rapp, S. (2022). Leading for higher grades: balancing school leadership on the fine line between accountability and professional autonomy. *International Journal of Leadership in Education*, 1-21. <https://doi.org/10.1080/13603124.2022.2098381>

Stake, R. (2013). Estudios de casos cualitativos. *En Las Estrategias de Investigación Cualitativa*. Manual SAGE de Investigación Cualitativa. Vol. III, Eds (Norman K. Denzin & Yvonna S. Lincoln). 154-197. Gedisa Editorial.

Strati, A. (2008). Organizational structure. In *International encyclopedia of organization studies*, Vol. 1, 1186-1188. SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781412956246.n403>

Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory*. California, United States of America. Thousand Oaks. Sage Publications Inc.

Stray, V., & Moe, N. B. (2020). Understanding coordination in global software engineering: a mixed-methods study on the use of meetings and Slack. *Journal of Systems and Software*, 170, 110717. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2020.110717>

Styhre, A. (2008). Constructivism. In *International encyclopedia of organization studies*, Vol. 1, 260-262. SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781412956246.n89>

Suárez-Landazábal, N. & Buendía, A. (2020). Efectos de los procesos de evaluación y acreditación en los académicos. Un estudio de caso en una institución de educación superior colombiana. *Archivos Analíticos de Políticas Educativas*, 28(113), 1-34. <https://dx.doi.org/10.14507/epaa.28.5353>

Suárez Rodríguez, Y., Suárez Bejarano, L., & Bohórquez Arevalo, L. (2018). Emergencia de la cooperación en las organizaciones empresariales: condiciones requeridas. *Investigación Cualitativa en Ciencias Sociales*, 3, 493-504.

Sullivan, H. (2021). Public Servants and Policy, Problems and Possibilities: An Introduction. In *The palgrave handbook of the public servant*, 483-491. Palgrave Macmillan, Cham.

Swan, J. (2008). Knowledge. In *International Encyclopedia of Organization Studies*, Vol. 1, 751-753. SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781412956246.n258>

Swanson, T. A., Gregory, D. E., & Raspiller, E. E. (2012). Striking a balance: managing blogs in loosely coupled systems. *Community College Enterprise*, 18(1), 62–85.

- Thøger Christensen, L., Fuat Firat, A., & Torp, S. (2008). The organisation of integrated communications: toward flexible integration. *European Journal of Marketing*, 42(3/4), 423-452. <https://doi.org/10.1108/03090560810853002>
- Thomas, J. (1983). Justice as interaction: loose coupling and mediations in the adversary process. *Symbolic Interaction*, 6(2), 243-260. <https://doi.org/10.1525/si.1983.6.2.243>
- Thomas, J. (1984). Some aspects of negotiated order, loose coupling and mesostructure in maximum security prisons. *Symbolic Interaction*, 7(2), 213-231. <https://doi.org/10.1525/si.1984.7.2.213>
- Thompson, C. (1999). Qualitative research into nurse decision making: factors for consideration in theoretical sampling. *Qualitative Health Research*, 9(6), 815-828. <https://doi.org/10.1177/104973239900900609>
- Thompson, J.D. (1967). *Organizations in Action*. New York: Mc-Craw-Hill.
- Thornton, P. H., & Klyver, K. (2019). Who is more likely to walk the talk? The symbolic management of entrepreneurial intentions by gender and work status. *Innovation*, 21(1), 102-127. <https://doi.org/10.1080/14479338.2018.1497448>
- Toh, Y., Hung, W.L.D., Chua, P.M.H., He, S., & Jamaludin, A. (2016). Pedagogical reforms within a centralised-decentralised system. *International Journal of Educational Management*, 30(7), 1247-1267. <https://doi.org/10.1108/IJEM-10-2015-0147>
- Tolbert, P.S., & Darabi, T. (2019). Bases of Conformity and Institutional Theory: understanding organizational decision-making. In *Haack, P., Sieweke, J. and Wessel, L. (Eds.), Microfoundations of Institutions*. Research in the Sociology of Organizations. Vol. 65A, Emerald Publishing Limited, 269-290. <https://doi.org/10.1108/S0733-558X2019000065A027>
- Tomaszewski, L. E., Zarestky, J., & Gonzalez, E. (2020). Planning qualitative research: design and decision making for new researchers. *International Journal of Qualitative Methods*, 19, 1-7. <https://doi.org/10.1177/1609406920967174>
- Trein, P. (2017). A new way to compare horizontal connections of policy sectors: “coupling” of actors, institutions and policies. *Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice*, 19(5), 419-434. <https://doi.org/10.1080/13876988.2016.1225342>
- Trondal, J. (2015). Ambiguities in organizations and the routines of behavior and change. *International Journal of Organizational Analysis*, 23(1), 123-141. <https://doi.org/10.1108/IJOA-04-2013-0654>
- Turner, N., Kutsch, E., & Leybourne, S.A. (2016). Rethinking project reliability using the ambidexterity and mindfulness perspectives. *International Journal of Managing Projects in Business*, 9(4), 845-864. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-08-2015-0074>
- Tyler, W. (1987). Loosely Coupled schools: a structuralist critique. *British Journal of Sociology of Education*, 8(3), 313-326. <https://doi.org/10.1080/0142569870080306>

- Uche, C. O., & Atkins, J. F. (2015). Accounting for rituals and ritualization: the case of shareholders' associations. *Accounting Forum*, 39(1), 34-50. <https://doi.org/10.1016/j.accfor.2014.10.006>
- Urzica, A., Meyer, J. J., & Testerink, B. (2015). Organizational replication using inheritance. 20th International Conference on Control Systems and Computer Science, 15397824. <https://doi.org/10.1109/CSCS.2015.113>
- Vallejo Peña, F. A. & Pardo Molina, M. (2009). La comunicación vertical: un acercamiento a su problemática en las organizaciones. *Revista Internacional de Organizaciones*, 2, 149-168.
- Van Riel, C. B. (1992). Corporate communication in European financial institutions. *Public Relations Review*, 18(2), 161-175. [https://doi.org/10.1016/0363-8111\(92\)90007-L](https://doi.org/10.1016/0363-8111(92)90007-L)
- Van Thiel, S. (2012). Comparing agencies across countries. In K. Verhoest, S. Van Thiel, G. Bouckaert, & P. Lægreid (Eds.), *Government agencies: Practices and lessons from 30 countries*, pp. 18–26. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Van Thiel, S., & Yesilkagit, K. (2014). Does task matter? The effect of task on the establishment, autonomy and control of semi-autonomous agencies. *International Review of Administrative Sciences*, 80(2), 318-340. <https://doi.org/10.1177/0020852313514524>
- Vasilachis, Irene de G. (2006). *Estrategias de investigación cualitativa*. Gedisa Editorial. Barcelona-España.
- Vega-Monsalve, N. del C., & Ruiz-Restrepo, A. M. (2018). Retos y desafíos de la educación superior para responder a la demanda de profesionales en la subregión del oriente antioqueño colombiano. *Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación*, 9(1), 115-126. <https://doi.org/10.19053/20278306.v9.n1.2018.8510>
- Verhoest, K. (2017). Agencification in Europe. In *The Palgrave handbook of public administration and management in Europe*, 327-346. Palgrave Macmillan, London. [https://doi.org/10.1057/978-1-137-55269-3\\_17](https://doi.org/10.1057/978-1-137-55269-3_17)
- Verhoest, K., & Wynen, J. (2016). Why do autonomous public agencies use performance management techniques? Revisiting the role of basic organizational characteristics. *International Public Management Journal*, 0(0), 1-31. <http://doi.org/10.1080/10967494.2016.1199448>
- Verhoest, K., van Thiel, S., & De Vadder, S. F. (2021). Agencification in public administration. In *Oxford Research Encyclopedia of Politics*.
- Viale Pereira, G., Cunha, M. A., Lampoltshammer, T. J., Parycek, P., & Testa, M. G. (2017). Increasing collaboration and participation in smart city governance: a cross-case analysis of smart city initiatives. *Information Technology for Development*, 23(3), 526-553. <https://doi.org/10.1080/02681102.2017.1353946>

Volpe, Loredana, & Daniele Biferali. (2008). Edith Tilton Penrose, The Theory of the Growth of the Firm. *Journal Manage Governance*, 12, 119–25. <https://doi.org/10.1007/s10997-008-9043-z>

Vuori, J. (2015). Enacting the common script: Management ideas at Finnish universities of applied sciences. *Educational Management Administration & Leadership*, 43(4), 646–660. <https://doi.org/10.1177/1741143214523016>

Wagner, S. M., Mizgier, K. J., & Arnez, P. (2014). Disruptions in tightly coupled supply chain networks: the case of the US offshore oil industry. *Production Planning & Control*, 25(6), 494–508. <https://doi.org/10.1080/09537287.2012.705355>

Wang, T., Libaers, D., & Jiao, H. (2014). Opening the Black Box of Upper Echelons in China: TMT Attributes and Strategic Flexibility. *Journal of Product Innovation Management*, 32(5), 685-703. <https://doi.org/10.1111/jpim.12152>

Weick, K. E. (1976). Educational organizations as loosely coupled systems. *Administrative Science Quarterly*, 21(1), 1-19. <https://doi.org/10.2307/2391875>

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Vol. 3. Sage.

Weick, K. E. (2010). Reflections on enacted sensemaking in the Bhopal disaster. *Journal of Management Studies*, 47(3), 537–550. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00900.x>

Weick, K.E. (1982). Administering education in loosely coupled schools. *The Phi Delta Kappan*, 63(10), 673-676. <https://www.jstor.org/stable/20386508>

Werner, M. D., & Jellema, S. F. (2019). ‘Becoming a co-operative?’: emergent identity and governance struggles in the context of institutional ambiguity in a citizen-led health-care cooperative. In *Managing Hybrid Organizations*, 243-265. Palgrave Macmillan, Cham.

Westphal, J.D., & Zajac, E.J. (2001). Decoupling policy from practice: the case of stock repurchase programs. *Administrative Science Quarterly*, 46(2), 202-228. <https://doi.org/10.2307/2667086>

Whitehead, A. L. (2017). Institutionalized norms, practical organizational activity, and loose coupling: inclusive congregations’ responses to homosexuality. *Journal for the Scientific Study of Religion*, 56(4), 820-835. <https://doi.org/10.1111/jssr.12484>

Wiegmann, D.A., Zhang, H., Von Thaden, T.L., Sharma, G. and Gibbons, A.M. (2004), “Safety culture: An integrative review”, *The International Journal of Aviation Psychology*, Vol. 14 No. 2, pp. 117-134. [https://doi.org/10.1207/s15327108ijap1402\\_1](https://doi.org/10.1207/s15327108ijap1402_1)

Wijethilake, C., Munir, R., & Appuhami, R. (2017). Strategic responses to institutional pressures for sustainability. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 30(8), 1677-1710. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-07-2015-2144>

Wilhelm, K. (2020). Normal accidents in interior firefighting operations—a study on the German system. *International Journal of Emergency Services*, 9(2), 167-177. <https://doi.org/10.1108/IJES-11-2018-0055>

Williamson, O. E. (1982). Organizations: rational, natural, and open systems. By W. Richard Scott. *Journal of Economic Literature*, 20(2), 585-586.

Willig, C. (2014). Discourses and discourse analysis. In U. Flick *The SAGE handbook of qualitative data analysis*, 341-353. SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781446282243.n23>

Willower, D. J. (1981). Educational administration: some philosophical and other considerations. *Journal of Educational Administration*, 19(2), 115-139. <https://doi.org/10.1108/eb009843>

Wilson, D. O. (1992). Diagonal communication links within organizations. *The Journal of Business Communication*, 29(2), 129-143. <https://doi.org/10.1177/002194369202900202>

Wong, A., & Tjosvold, D. (2006). Collectivist values for learning in organizational relationships in China: the role of trust and vertical coordination. *Asia Pacific Journal of Management*, 23(3), 299-317. <https://doi.org/10.1007/s10490-006-9000-9>

Wong, S. I., & Berntzen, M. N. (2019). Transformational leadership and leader–member exchange in distributed teams: the roles of electronic dependence and team task interdependence. *Computers in Human Behavior*, 92, 381-392. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2018.11.032>

Woulfin, S. L. (2015). Highway to reform: the coupling of district reading policy and instructional practice. *Journal of Educational Change*, 16(4), 535-557. <https://doi.org/10.1007/s10833-015-9261-5>

Wu, Z., & Jia, F. (2018). Toward a theory of supply chain fields—understanding the institutional process of supply chain localization. *Journal of Operations Management*, 58, 27-41. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2018.03.002>

Wynen, J., Kleizen, B., Verhoest, K., Lægreid, P., & Rolland, V. (2020). Keeping a watchful eye in times of turmoil? How repeated structural reform leads to more attention to political signals. *Public Administration*, 0(0), 570-590. <https://doi.org/10.1111/padm.12653>

Xia, J., Shen, J., & Sun, J. (2020). Tight, Loose, or Decoupling? A national study of the decision-making power relationship between district central offices and school principals. *Educational Administration Quarterly*, 56(3), 396-434. <https://doi.org/10.1177/0013161X19851174>

Yair, G. (1997). Method effects on theory testing: the case of organizational coupling in education. *Journal of Educational Administration*, 35(4), 290-311. <https://doi.org/10.1108/09578239710171901>

Yin, R. K. (2009). *Case study research: design and methods*. 4 ed. Los Angeles, CA: Sage.



- Yin, R.K. (2013), *Case Study Research: design and Methods*. Sage Publications, London.
- Young, M., & Pinheiro, R. (2022). The Post-entrepreneurial University: the case for resilience in higher education. In *Towards Resilient Organizations and Societies*, 173-193. Palgrave Macmillan, Cham.
- Zeitz, G. (1980). Interorganizational dialectics. *Administrative Science Quarterly*, 72-88. <https://doi.org/10.2307/2392227>
- Zey-Ferrell, M. (1981). Criticisms of the dominant perspective on organizations. *The Sociological Quarterly*, 22(2), 181-205. <https://doi.org/10.1111/j.1533-8525.1981.tb00655.x>
- Zey-Ferrell, M. & Aiken, M. (1981). *Complex Organizations: critical perspectives*. Glenview, Illinois: Scott, Foresman and Co.
- Zhang, G., & Tang, C. (2017). How could firm's internal R&D collaboration bring more innovation? *Technological Forecasting and Social Change*, 125, 299-308. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.07.007>

## ANEXOS

### Anexo 1. Fundamentación (G) y Densidad (D) en Atlas.ti (v8)

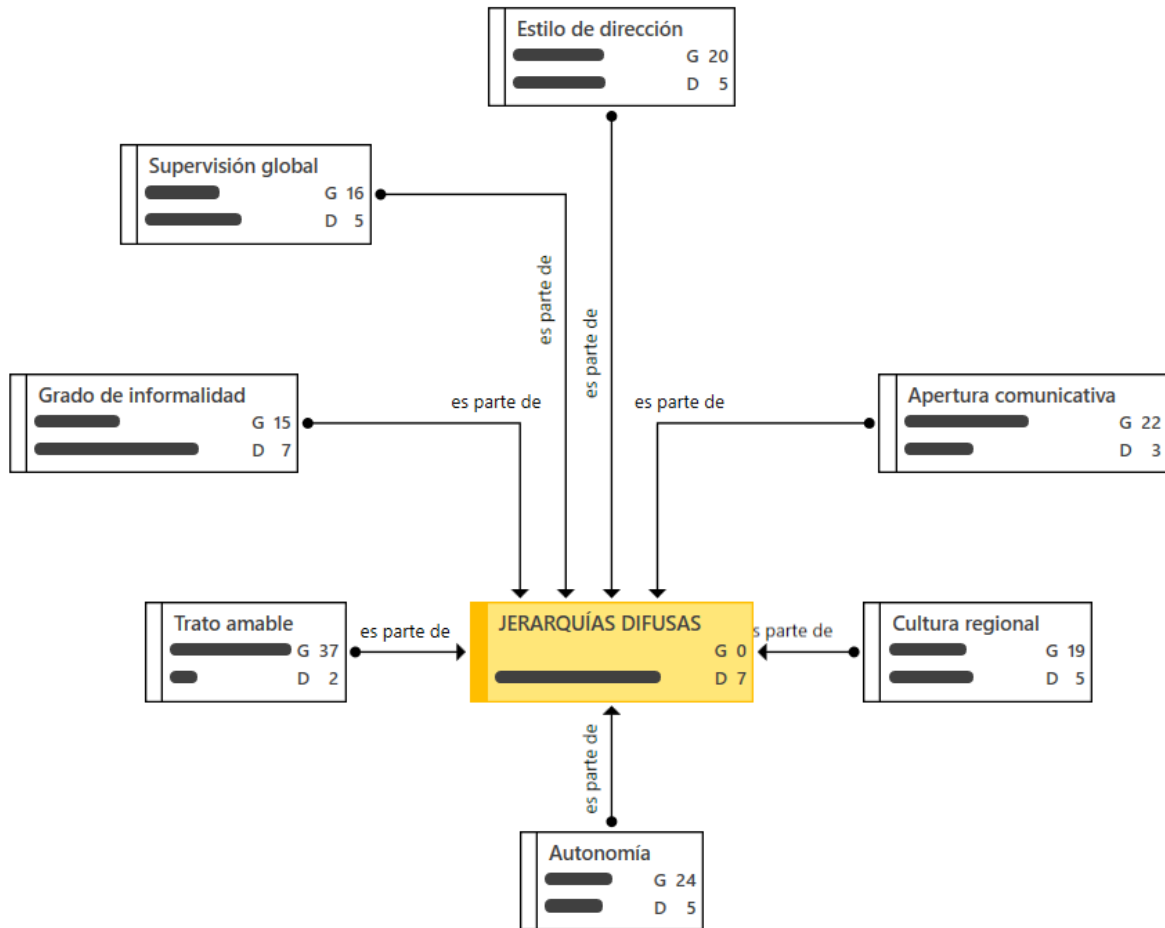
Tabla 13. Groundness y Density {G , D} en Atlas.ti

CATEGORÍAS CONCEPTUALES	CARACTERÍSTICAS EMERGENTES
<b>Rasgos distintivos {0 , 2}</b>	<b>Jerarquías difusas {0 , 7}</b>
<u>Rasgos distintivos misionales {0 , 3}</u>	<i>Apertura comunicativa {22 , 3}</i>
<i>Función {33 , 3}</i>	<i>Autonomía {24 , 5}</i>
<i>Comunicación {34 , 2}</i>	<i>Cultura regional {19 , 5}</i>
<u>Rasgos distintivos idiosincráticos {0 , 3}</u>	<i>Estilo de dirección {20 , 5}</i>
<i>Cooperación {40 , 4}</i>	<i>Grado de informalidad {15 , 7}</i>
<i>Cohesión {28 , 2}</i>	<i>Supervisión global {16 , 5}</i>
<b>Interrelaciones/Acoplamientos {0 , 2}</b>	<i>Trato amable {37 , 2}</i>
<u>Interrelaciones fuertes {0 , 3}</u>	<b>Antigüedad relacional {0 , 9}</b>
<i>Comunicación {42 , 5}</i>	<i>Apropiación de la tecnología {7 , 2}</i>
<i>Repercusión {33 , 4}</i>	<i>Colegaje {11 , 2}</i>
<u>Interrelaciones débiles {0 , 3}</u>	<i>Creación de sentido {12 , 5}</i>
<i>Comunicación {42 , 5}</i>	<i>Familia {21 , 7}</i>
<i>Repercusión {33 , 4}</i>	<i>Prácticas compartidas {18 , 3}</i>
<b>Mecanismos de acoplamiento {0 , 3}</b>	<i>Proximidad cultural {9 , 2}</i>
<u>Mecanismo de acoplamiento regulativo {0 , 2}</u>	<i>Resistencia al cambio {14 , 4}</i>
<i>Marco regulativo {48 , 4}</i>	<i>Salario emocional {31 , 6}</i>
<u>Mecanismo de acoplamiento cultural {0 , 4}</u>	<i>Tradiciones y costumbres {18 , 5}</i>
<i>Costumbres {36 , 2}</i>	<b>Desempeño endogámico {0 , 5}</b>
<i>Valores {25 , 4}</i>	<i>Auto-capacitaciones {12 , 5}</i>
<i>Lenguaje {23 , 3}</i>	<i>Auto-imagen {8 , 5}</i>
<u>Mecanismo de acoplamiento estructural {0 , 4}</u>	<i>Autoridad ambiental humanista {12 , 3}</i>
<i>Centralización {24 , 3}</i>	<i>Distancia con el entorno {9 , 5}</i>
<i>Coordinación {30 , 3}</i>	<i>Origen fundacional {15 , 3}</i>
<i>Formalización {21 , 2}</i>	
<b>Contradicciones {0 , 2}</b>	
<i>Resistencia {16 , 3}</i>	
<i>Persistencia {14 , 4}</i>	

Fuente: elaboración propia

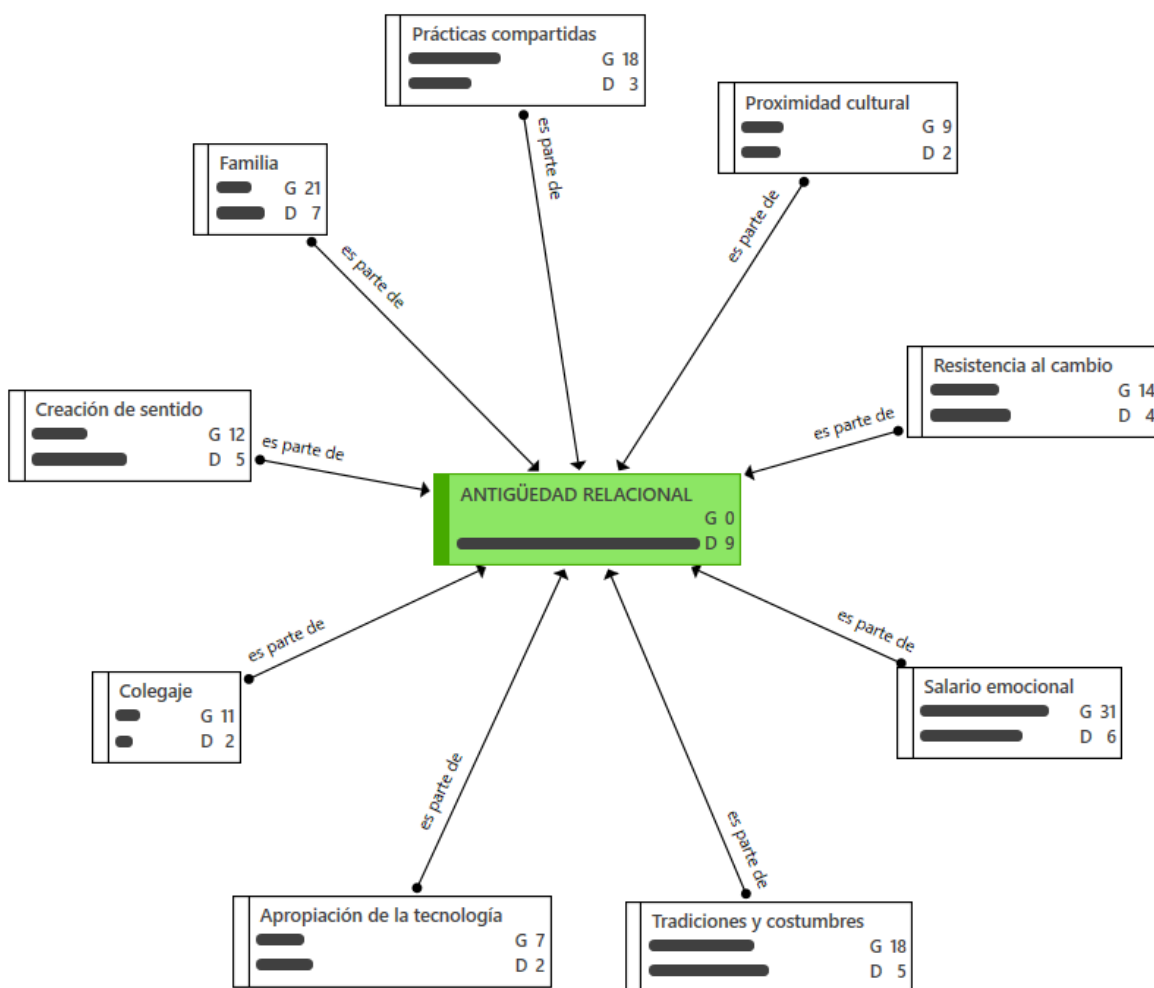
## Anexo 2. Redes en Atlas.ti para las características emergentes

Gráfico 12. Red en Atlas.ti para las jerarquías difusas



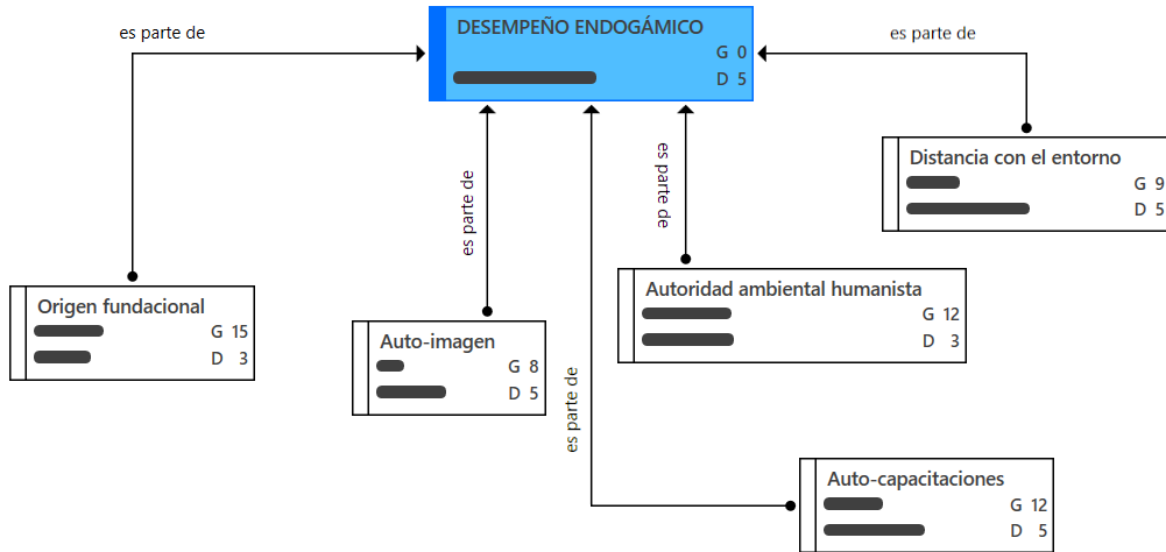
Fuente: elaboración propia

Gráfico 13. Red en Atlas.ti para la antigüedad relacional



Fuente: elaboración propia

Gráfico 14. Red en Atlas.ti para el desempeño endogámico



Fuente: elaboración propia



## Anexo 3. Formato de consentimiento informado para realizar las entrevistas

### CONSENTIMIENTO INFORMADO<sup>17</sup>

**INVESTIGACIÓN:** “El complejo sistema de acoplamientos y contradicciones en una organización semiautónoma: un análisis desde la perspectiva de los sistemas débilmente acoplados”

1. **Nombre del participante:** \_\_\_\_\_
2. **Lugar de investigación:** La CAR
3. **Por qué realizar este estudio:** Se espera con esta tesis contribuir al mejoramiento de los procesos de gestión en la CAR.
4. **¿Por qué fue usted invitado a participar?:** porque usted es un miembro de la CAR.
5. **Procedimiento:**
  1. **Exploración:** El entrevistado tendrá un primer encuentro con el investigador para brindar información sobre su experiencia en la organización.
  2. **Focalización:** Si es necesario, se acordará un segundo encuentro dónde se realizarán preguntas más específicas. En otro caso, la información puede ser brindada por el entrevistado vía correo electrónico o llamada telefónica.
  3. **Presentación de resultados:** el informe de resultados será socializado con todos los participantes del estudio para su aprobación o para que realicen sugerencias.
  4. **Durante la entrevista:** se grabará la entrevista con autorización del entrevistado.

#### 6. Declaración de participación voluntaria

El participante declara que su colaboración en esta investigación es libre, consciente y voluntaria y que tiene derecho a no continuar su participación en cualquier momento. Su participación no implica beneficio económico alguno.

#### 7. Declaración de confidencialidad y derechos legales

Su nombre no aparecerá en la publicación de los hallazgos. La información será confidencial y ninguna persona o institución podrá acceder a ella sin su consentimiento.

#### 8. Información sobre el proyecto

Esta investigación ha sido aprobada por la CAR. El participante ha tenido oportunidad de hablar con el investigador quien le ha explicado en qué consiste la investigación. Si tiene alguna pregunta puede contactar al investigador principal, Leonel Arango Vásquez, al teléfono XXX-XXX-XX-20, o al correo larango6@eafit.edu.co.

\_\_\_\_\_  
Nombre del participante

\_\_\_\_\_  
Firma

\_\_\_\_\_  
Fecha

CC

<sup>17</sup> Declaración de Helsinki 2013 y Resolución 008430 de 1993 del Ministerio Nacional de Salud, Normas éticas Internacionales para la investigación en humanos, decreto 2378.

#### Anexo 4. Evidencia fotográfica de socialización de resultados en la CAR

