

UNA CULTURA, DOS PARADIGMAS  
ONE CULTURE, TWO PARADIGMS



Julieta Ruiz [julieta.ruiz@econo.unlp.edu.ar](mailto:julieta.ruiz@econo.unlp.edu.ar)

Camila Ruiz [9camiruz@gmail.com](mailto:9camiruz@gmail.com)

Tutora: Prof. Gabriela F. Mollo Brisco [gabriela.mollo@econo.unlp.edu.ar](mailto:gabriela.mollo@econo.unlp.edu.ar)

Universidad Nacional de La Plata

Trabajo ganador del “Premio Estímulo Prof. Cr. Antonio Kazilari”, otorgado por la Asociación de Docentes Nacionales de Administración General de la República Argentina.

Ensayo

JEL: M140

### Resumen

La cultura organizacional es un concepto ampliamente estudiado en el ámbito de la Administración y se ha convertido en un factor clave para el éxito de una organización. Se trata de un conjunto de valores, creencias, prácticas y comportamientos compartidos por los miembros de ésta, que influye en su manera de trabajar, en sus decisiones y el desempeño de la organización.

Se abordará este concepto considerando dos paradigmas clásicos que se nos presentan durante la carrera: el paradigma de la simplicidad y el paradigma de la complejidad. La perspectiva de la simplicidad considera la cultura organizacional como un elemento fundamental para el logro de objetivos. Resalta la importancia de identificar las características que permiten que la cultura sea clara, consistente y fácilmente comprensible. Sin embargo, se pretende evidenciar que el paradigma de la simplicidad es incompleto. Expondremos un desarrollo teórico que busca complementar este paradigma con la perspectiva de la complejidad, que permitirá una mejor comprensión de la cultura organizacional como un sistema dinámico y en constante cambio, influenciado por múltiples factores internos y externos

que generan tensiones y paradojas que deben ser gestionadas y entendidas adecuadamente para mantener una cultura sólida y efectiva en una organización.

Palabras clave: Cultura. Paradigma. Organización. Estructura. Emergente.

### Abstract

Organizational culture is a widely studied concept in the field of Business Management and has become a key factor for the success of an organization. It consists of a set of values, beliefs, practices, and behaviors shared by the members of an organization, which shapes the way they work, the decisions they make, and the performance of the organization.

The concept will be addressed considering two classic paradigms we dealt with in our course of studies: the paradigm of simplicity and the paradigm of complexity. From the simplicity perspective, organizational culture is considered a fundamental element for the achievement of objectives. This perspective highlights the importance of identifying the characteristics that make organizational culture clear, consistent, and easily understood. However, in this work, we intend to demonstrate that this paradigm is incomplete. We will expose theoretical research seeking to complement the paradigm of simplicity with the perspective of complexity. This will provide us with a better understanding of organizational culture as a dynamic and constantly changing system, influenced by multiple internal and external factors that generate tensions and paradoxes that must be properly managed and understood to maintain a strong and effective culture in an organization.

Keywords: Culture. Paradigm. Organization. Structure. Emerging.

## 1. Introducción

Desde hace mucho tiempo, por medio de la Administración, la sociedad ha tratado de analizar y comprender el funcionamiento, la evolución y la conducta de las organizaciones, para poder controlarlas y modificarlas (Gilli y Tartabini, 2013 y Hermida, Serra y Kastika, 1992). A lo largo de la historia, los distintos autores han formulado teorías para brindar herramientas a los administradores para poder intervenir en las organizaciones de manera efectiva.

El estudio de la cultura ha sido uno de los temas centrales en el campo de la administración. Se han desarrollado diversas teorías y enfoques para comprenderla en el contexto y reconocer el impacto que tiene sobre el desempeño organizacional; por ejemplo, cuando la cultura es funcional a la organización y se desarrolla alineada con la estrategia, crea una identidad organizacional, que estimula el compromiso y la creatividad y genera una fortaleza para adaptarse a los cambios que plantean los desafíos del entorno; pero cuando esto no sucede, puede convertirse en un verdadero dolor de cabeza para los líderes de dichas organizaciones.

Inicialmente, la cultura organizacional se consideraba como un conjunto homogéneo y estático de ideas, valores y creencias que compartían los miembros de una organización. Pero con el tiempo, se reconoció que la cultura organizacional es dinámica y se construye a través de la interacción social influyendo en el comportamiento de los individuos y en el desempeño de las organizaciones. Además, se comenzó a estudiar la relación entre la cultura y otros elementos organizacionales, como la estructura, la estrategia y el contexto externo.

Este trabajo se enfoca en analizar el rol que juega la cultura en el diseño de la estructura organizacional a través del modelo presentado por Henry Mintzberg, uno de los más conocidos y emblemáticos dentro del campo de la administración. A partir de esto y tomando en cuenta los paradigmas de la simplicidad y complejidad, este trabajo tiene como objetivo reflexionar respecto sobre la pertinencia de considerar a la cultura como una parte de la organización en lugar de considerarla un factor contingente.

## 2. Marco Teórico y Desarrollo

La cultura organizacional surge y se desarrolla precisamente en las organizaciones, por lo que nos parece importante comprender su definición antes de continuar. A lo largo del tiempo se pueden encontrar muchas definiciones para este concepto y el de cultura, aunque, a nuestro parecer, ninguna de todas ellas resulta siendo del todo completas.

Nos decidimos por una de las definiciones más emblemáticas de lo que entendemos por organización. Amitai Etzioni define a las organizaciones como "Unidades sociales deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos" (Etzioni, 1975). El

eje central de esta definición es que las organizaciones son unidades sociales lo que implica que están compuesta por personas, con todo lo que esto implica. A su vez, otro dato que menciona es que son construidas y reconstruidas deliberadamente, es decir que son capaces de ser diseñadas y modificadas, para alcanzar fines específicos, en referencia al objetivo que tendrán todos los esfuerzos que se realicen en la organización.

Si bien esta acepción nos parece adecuada y es la definición más estudiada en administración, también nos parece incompleta. Por eso nos gustaría complementarla con la definición propuesta por Etkin, quien menciona a las organizaciones como sistemas socio-técnicos, complejos y adaptativos (Etkin, 2003). De esta manera se observa a las organizaciones como un conjunto de elementos cambiantes debido a la interacción con distintas variables.

Al tomar en cuenta el sistema como socio-técnico, se logran identificar distintas dimensiones, tales como las operativas vinculadas al desarrollo de tareas y procesos, las humanas y las simbólicas, que hacen referencia a los diferentes significados que cada persona le asigna al trabajo. Pero también se pueden reconocer dualidades, como la coexistencia del orden y el desorden, la razón y sin razón, las armonías y disonancias.

Introduciéndonos en el tema a tratar y asociando las definiciones anteriores, es imprescindible mencionar cómo se percibe a las organizaciones desde los distintos paradigmas. Podemos decir, que el paradigma de la simplicidad visualiza a las organizaciones como mecanismos productivos programados, es decir como un conjunto de esfuerzos coordinados y orientados hacia objetivos compartidos dentro de un contexto equilibrado y certero (algo así como la primera definición de organización), donde se hace referencia a la construcción deliberada de la misma.

Por otro lado, el paradigma de complejidad considera a la organización como un sistema socio-técnico, complejo y adaptativo con base social, política y técnica. Es decir que percibe una realidad controvertida, admitiendo la coexistencia de circunstancias donde no es posible controlar todos los impactos y lo diseñado se vuelve relativo. Podríamos decir que este paradigma levanta la mirada de las organizaciones y considera más allá que su mero funcionamiento previsto. Los recursos humanos toman mayor relevancia en las organizaciones y la cultura es considerada como un factor crítico para el éxito.

El concepto de cultura no siempre estuvo en los textos de Administración. En esta línea parece interesante hacer un repaso que evidencie cómo se fue transformando la concepción de cultura organizacional.

En los orígenes de la Administración como disciplina, los esfuerzos se centraron en incrementar la productividad y la eficiencia en las organizaciones. Esto se evidencia en las primeras escuelas de Administración, tales como la escuela de la Administración Científica y la

Escuela de la Administración General e Industrial, las cuales consideran al ser humano como un ser económico, tratándolo como una mera extensión de las máquinas. En ellas se ignoraron la cultura, las motivaciones y las conductas de los individuos.

La Escuela de Recursos Humanos, desarrollada por Elton Mayo a partir de los experimentos en la fábrica Hawthorne, fue la primera en difundir ideas sobre la cultura, como una oposición y reacción a las teorías clásicas. Los experimentos revelaron la existencia de la organización informal y podría considerarse como el punto de partida para el estudio de la cultura organizacional. Sin proponérselo, este autor fue el primero en traer a la discusión la idea de variables emergentes, es decir aquellos aspectos organizacionales que surgen espontáneamente en las organizaciones y que no fueron explícitamente diseñados por los administradores de estas.

Edgar Schein, considerado uno de los pioneros en el campo del estudio de la cultura organizacional ha contribuido en gran medida al estudio de esta. En su libro *"Organizational Culture and Leadership"*, publicado en 1985, desarrolló la idea de que la cultura organizacional es un sistema de valores, creencias y supuestos compartidos que influyen en el comportamiento de los miembros de una organización (Schein, 1985). Por su parte, Charles Handy, en su obra *"Understanding Organizations"*, publicada en 1976, propuso la idea de que las organizaciones tienen culturas distintivas que influyen en su forma de funcionar y en el comportamiento de sus empleados (Handy, 1976). Deal y Kennedy, en su libro *"Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life"*, publicado en 1982, propusieron que la cultura organizacional se puede medir a través de cuatro dimensiones: los valores, los héroes, los ritos y las redes de comunicación (Deal y Kennedy, 1982).

Otro gran estudioso de la cultura organizacional ha sido Geert Hofstede, conocido por su estudio sobre las diferencias culturales en organizaciones a nivel internacional. En su libro *"Cultures and Organizations: Software of the Mind"*, publicado en 1991, desarrolla una teoría de la cultura organizacional basada en cinco dimensiones culturales: individualismo vs. colectivismo, distancia jerárquica, evitación de la incertidumbre, masculinidad vs. feminidad, y orientación a largo plazo vs. orientación a corto plazo (Hofstede, 1991).

#### La cultura

Según Schein, la ideología o cultura es

"Un modelo de presunciones básicas - inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna - que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y en consecuencia ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas" (Schein, 1985: 25).

El sistema de ideología de una organización tiene el objetivo de guiar el comportamiento de las personas y se compone por artefactos que actúan como normas de aquello que se considera correcto o incorrecto dentro de una organización. Podemos identificar dos niveles en la cultura: los elementos implícitos y los elementos explícitos.

- Elementos Implícitos (no observables): son presunciones básicas que determinan comportamientos de las personas, no siempre de forma consciente, ya que se dan por conocidas. Son creencias, supuestos, mitos, representaciones sociales compartidas, modelos mentales, que conforman la ideología de la persona o grupo.

- Elementos Explícitos (observables): son artefactos y creaciones perceptibles que los integrantes de una organización comparten, tales como conocimientos, tecnologías costumbres, símbolos, ritos o rituales, lenguaje, indumentaria o el propio ambiente.

Los atributos de la cultura se manifiestan en muchas formas, pero a menudo se desarrollan en una serie de actividades que siguen un patrón y que se llevan a cabo mediante interacciones sociales. Es decir, la cultura va más allá de lo que tenemos a la vista y no es fácilmente identificable. La cultura se desarrolla en dos sentidos, internamente, como raíces, simbólicas y externamente, como elementos visibles. En su mayoría estas pautas culturales no son escritas y no deben ser cuestionadas, sino que solo se pueden observar a través de elementos manifiestos o analizando el comportamiento de las personas.

Además es posible encontrar más características del sistema cultural en una organización:

- No siempre los valores y creencias son aceptados y compartidos por todos los miembros de la organización.

- La percepción de la cultura resulta subjetiva dependiendo de quién la observa.

- La cultura organizacional no se puede medir fácilmente.

- La cultura organizacional es un sistema complejo que desempeña una gran influencia sobre los comportamientos de las personas.

- Es un sistema intangible pero conformado por propiedades formativas y comunicativas.

- Establecer y modificar un sistema cultural no es sencillo.

Por lo tanto se puede decir que la cultura termina siendo un contexto de significados compartidos y aprendidos de forma implícita, transmitida a nuevos miembros a través de la comunicación y de la interacción. En cierto aspecto, orienta a las personas que trabajan en una organización hacia el modo aceptado en que deben llevarse adelante las tareas.

Daft (2000), en su libro Teoría y Diseño Organizacional menciona dos funciones de la cultura en las organizaciones. Por un lado, se encuentra la función de integración interna, orientada a incorporar a los miembros de manera que sepan cómo relacionarse unos con otros. Esto significa que los miembros desarrollan una identidad colectiva y saben cómo trabajar juntos

con eficacia. La cultura es la que guía las relaciones de trabajo cotidianas y determina la forma en que las personas se comunican dentro de la organización, qué comportamiento es aceptable y cuál no y cómo se asignan el poder y la posición. Por otro lado, la función de adaptación externa, orientada a ayudar a la organización a adaptarse al contexto, se refiere a la forma como la organización alcanza sus metas y trata a las personas ajenas a la empresa.

Sin embargo, la cultura es una dimensión psicosocial o simbólica de la organización. Es decir que es una dimensión subjetiva que orienta la acción colectiva. Se forma dentro de la organización, por medio de la relación cotidiana de las personas, también se ve influida por el entorno, las sociedades y otras culturas sociales del contexto.

Entendemos entonces la directa relación entre la cultura y la conducta de las personas dentro de una organización, por lo cual es indispensable comprender los procesos individuales y las interacciones de un individuo con otras unidades sociales para predecir y explicar la conducta laboral. Indudablemente por medio de las relaciones laborales, al compartir horas de trabajo, las personas terminan compartiendo sus conocimientos, creencias y valores, influyendo mutuamente y creando subsistemas culturales con sus propias reglas y ambientes (micro culturas)<sup>1</sup>.

Continuando con la caracterización de la cultura organizacional, nos parece relevante resaltar la importancia de que la cultura sea coherente con los fines de la organización.

Esto se vincula directamente con lo que Schein llamó funcionalidad:

“La cultura es funcional si contribuye tanto a la integración interna de la organización, a través de la cohesión de sus miembros, como a la adaptación externa, al ayudar a la organización a lidiar con su entorno” (Schein, 2010: 26).

Es decir que es esencial que se logre transformar las intenciones, visiones y valores individuales de los líderes o fundadores de la organización en un conjunto de creencias compartidas y legitimadas por todos los miembros. De esta manera, se conseguirá un claro sentido de identidad entre los integrantes, reduciendo inseguridades, sustituyendo reglamentos escritos, reforzando el compromiso y creando una imagen institucional distintiva. En cambio, una cultura disfuncional con respecto a los objetivos y estrategias, quedará estancada en sus convicciones y valores, y afectará el desempeño de la organización.

Aparejada a la funcionalidad de la cultura organizacional, se encuentra su fortaleza. Se refiere a la influencia y el grado de presión que logra ejercer sobre los comportamientos y los

---

<sup>1</sup> Este tema resulta de gran interés y existen muchos aportes, pero no estará comprendido en el desarrollo de nuestro trabajo.

integrantes de la organización. Cuanto mayor sea la aceptación de las ideas, creencias y valores en todos los ámbitos de la organización, más fuerte será la cultura y viceversa.

Para lograrlo, puede haber organizaciones autoritarias que esperen que sus integrantes adopten actitudes impuestas por ellos. Estos tipos de organizaciones buscan diseñar y mantener una cultura dominante proponiendo políticas de personal a través de procesos de selección de personal, recompensas o sanciones, adoctrinamiento, control sobre el liderazgo. Pero por más que se lleven adelante estas técnicas, nunca será posible controlar la cultura en su totalidad ya que es un fenómeno emergente que surge de la interacción de las personas. Esto no significa que sea innecesario tener una guía, en realidad, resulta indispensable que existan ciertos lineamientos que mantengan alineada la cultura con los objetivos de la organización. En tal sentido, tener una cultura fuerte puede decantar en una gran ventaja competitiva para la organización.

Dentro de los beneficios de poseer una cultura fuerte, se encuentran que los valores se sostienen intensamente, se logra una mejor consistencia en las decisiones ya que se comparten los valores, se disminuye el control sobre las personas gracias al alto compromiso e identificación de ellas con la organización, entre otras. De todas formas, se debe tener en cuenta que una cultura organizacional fuerte no necesariamente significa que sea buena para la organización, puede suceder que la cultura resulte fuerte pero en oposición a los intereses de la organización. Dentro de los riesgos que se corren se encuentran aquellos referidos a la fuerza conservadora resistente a las modificaciones (no permite adaptarse a las nuevas condiciones del contexto), la falta de percepción de problemas y cambios, la creación de un "fundamentalismo ideológico" provocador de conflictos con otras culturas y el mantenimiento de las tradiciones que ignoran nuevas realidades.

Se debe tener en cuenta que con el paso del tiempo uno de los principales desafíos que tienen las organizaciones y sus líderes frente a la cultura es desaprender, más aún si se trata de culturas que son fuertes.

Lo que queremos expresar es que, ante las nuevas demandas de los usuarios, los constantes cambios en el entorno y la necesidad de innovación, es posible que las organizaciones tengan que modificar no solo sus estrategias y estructuras, sino también las costumbres, valores y creencias preconcebidas para evitar limitar la creatividad y lograr adaptarse al nuevo contexto.

En este sentido, se puede observar claramente el impacto de la concepción simple o compleja que puede tomar una organización y las consecuencias que esto puede tener.

Para desarrollar el paradigma de la simplicidad, nos basaremos en los aportes de Henry Mintzberg de sus libros *Diseño de la Estructuras Eficientes* (1994) y *El Poder en las*



Organizaciones (1992). Este autor incluye en sus modelos el concepto de cultura principalmente como un engranaje más a ser utilizado por los administradores a fin de lograr estructuras eficientes. Puntualmente, considera el sistema de ideología o cultura por medio de lo que denomina adoctrinamiento (proceso de transmisión) como una variable controlable por la organización dentro de los parámetros de diseño.

Por otro lado, en contraposición, analizaremos a la cultura como una variable no controlable y compleja basándonos en los estudios de Etkin y Daft, quienes consideran que la cultura es una de las variables determinantes del cambio de las organizaciones y de su sustentabilidad.

Aunque ambas visiones coinciden en algunos aspectos y difieren en otros, nuestra idea es resaltar lo principal de cada paradigma y analizar los inconvenientes de tomar el paradigma de la simplicidad frente al mundo complejo en que se sitúan las organizaciones, dado que es un paradigma mucho más incompleto en ese sentido.

#### Cultura y estructura

El modelo más emblemático sobre estructura organizacional es el desarrollado por Mintzberg (1994), quien en su libro Diseño de organizaciones eficientes ha establecido que las estructuras de las organizaciones requieren dos elementos fundamentales: la división y la coordinación de actividades para lograr objetivos. Para lograr un diseño eficiente, ha desarrollado cuatro elementos que deben ser considerados:

- Partes de la Organización
- Mecanismos de Coordinación
- Parámetros de Diseño
- Factores Contingentes

Mintzberg considera que es necesario formalizar los comportamientos de las personas en las organizaciones para reducir su variabilidad y, por ende, poder predecirlos y controlarlos. Las partes de la organización hacen referencia a los diferentes niveles que tendrá la misma. Una vez establecidos estos niveles se debería hablar sobre cómo será la coordinación entre las partes para obtener sinergia y poder cumplir con los objetivos. Los parámetros de diseño, son aquellas variables controlables por la organización sobre las cuales se decidirá para definir tanto las actividades, puestos de trabajo, estandarización, las normas, capacitación y adoctrinamiento, entre otras. Por último, los factores contingentes, son aquellas variables que la organización no puede controlar pero se deben considerar y que afectan el diseño de la estructura de la organización (tales como la edad, dimensión, sistema técnico y ambiente que atraviesan todos los niveles y elementos de la organización).

En relación con nuestro tema de estudio, resulta novedoso el hecho de que Mintzberg considere las prácticas de socialización y adoctrinamiento como un parámetro de diseño correspondiente al grupo de Diseño de posiciones individuales.

Otro de los aportes más importantes de su carrera, es su exposición sobre el poder en las organizaciones. En su libro *El poder en la organización*, define el poder como “la capacidad de afectar (causar efecto en) el comportamiento de las organizaciones” (Mintzberg, 1992: 5) y establece la relación entre la cultura organizacional y los juegos de poder. Para Mintzberg, el sistema de ideología, entendido como un conjunto de creencias, mitos, tradiciones, cultura y valores compartidos por sus miembros, es una parte intangible pero influyente de la organización. Esta cultura es un medio de control y coordinación definido por los dueños fundadores que debe ser transmitida a cada individuo que forme parte de la organización. Para Mintzberg, las raíces de la ideología se establecen en el momento en que un grupo se junta alrededor de un líder para fundar con un sentido de misión la organización y se desarrolla a partir del establecimiento de tradiciones.

Analizando a este autor, podemos ver que, en sus modelos, hace referencia a la cultura como algo del orden de lo planificable y posible de ser diseñado deliberadamente utilizando distintos mecanismos. Aun cuando Mintzberg menciona que “el comportamiento de todo el grupo no puede ser predicho sólo conociendo la personalidad de cada uno de sus miembros. Entran en juego varios procesos sociales” (Mintzberg, 1992: 181) y tiene en cuenta que la cultura evoluciona a medida que la organización avanza sobre su ciclo de vida y refuerza sus características originales o cambiando hacia nuevos horizontes; su desarrollo no parece abarcar la complejidad que implica realmente la cultura organizacional. Podríamos decir que se desarrollan sobre la base del paradigma de la simplicidad.

Se podría decir que Henry Mintzberg (1992: 182), expone el desarrollo de la ideología en la organización en tres etapas distintas. En primer lugar, las raíces de la ideología se establecen en el momento en que un grupo se junta alrededor de un líder para fundar, con un sentido de misión, una organización. En segundo lugar, la ideología se desarrolla a partir del establecimiento de unas tradiciones. A medida que las organizaciones se desarrollan, las acciones toman valor en forma de anécdotas e historias sobre sucesos importantes, lo que genera influencia y establece la ideología. En este punto, según el autor, las organizaciones comienzan a tener un carácter distintivo y valor por sí mismas. Por último, en una tercer etapa, el autor hace una aclaración que nos parece muy importante:

“un individuo, al incorporarse a una organización, no está simplemente juntándose a un grupo cualquiera de personas, sino que está pasando a formar parte de un sistema vivo, que

tiene su propia historia y tradición (su propia ideología) que la diferencia de las demás" (Mintzberg, 1992: 185).

Aquí, el autor considera que los individuos desarrollan una identificación con la organización por distintas razones, tales como la atracción natural, los procesos de selección, los intentos que realiza la organización para que así sea y porque el individuo cree que el desarrollo de esta identificación puede resultar provechoso para él.

La identificación, resulta entonces, una cuestión más que relevante. El autor la reconoce como la principal herramienta para apuntalar y fomentar el poder de la ideología. Y habla de apuntalar, ya que considera que a medida que la organización avanza sobre su ciclo de vida, su cultura evoluciona. Ya sea reforzando sus características originales o modificando las mismas.

"Cada vez que se toma una decisión bajo la influencia de la ideología, ésta se refuerza generando un círculo virtuoso. En cambio, cuando el surgimiento de diferentes valores y costumbres toma la fuerza suficiente para modificar el marco conceptual, la ideología comienza a mutar hacia nuevos intereses" (Iribarne, 2019).

Estamos de acuerdo con esta cuestión, sin embargo, considerar únicamente la identificación como la manera de sortear este posible desvío nos resulta insuficiente. Veremos esta cuestión bajo el paradigma de la complejidad y podremos reconocer que la evolución de la cultura va más allá de los cambios en los valores y costumbres.

Mintzberg trata sobre el proceso de incorporación de los valores y normas organizacionales de un individuo definiendo al adoctrinamiento como el "proceso por el que se obtienen las normas organizacionales" (Mintzberg, 1992: 36). Se trata del parámetro de diseño por el cual la organización socializa formalmente a sus miembros para su propio beneficio y utilizará este medio para integrar los objetivos individuales con los organizacionales.

La socialización se refiere al

"Proceso mediante el cual los nuevos miembros adquieren el conocimiento, las habilidades, las actitudes y las normas de comportamiento necesarias para ser miembros aceptados y efectivos de una organización. La socialización es un proceso continuo y dinámico que comienza en el momento en que un individuo se une a la organización y continúa a lo largo de su carrera en ella" (Schein, 2010: 116)

En función de toda su exposición, el adoctrinamiento puede darse de manera interna, en la organización, o externa, durante la capacitación profesional. En las organizaciones, toma especial importancia en los cargos gerenciales ya que los líderes formales, para el autor, son los guardianes del sistema de ideología de la organización. También se rescata la importancia del adoctrinamiento donde los trabajos son a distancia o autónomos ya que se necesita asegurar que los intereses de la organización sean comprendidos.

Recopilando todo lo mencionado, bajo esta perspectiva, la cultura es un medio de control y coordinación indispensable para el desempeño de las organizaciones que debe ser aprendido y transmitido por medio de diversos mecanismos por los líderes. En este sentido, toma en cuenta que son los directivos quienes definen ciertas pautas culturales que indican su racionalidad deliberada orientada al propósito de la organización y por medio de la comunicación, normas y políticas lo transmiten a los miembros.

La simpleza de esta concepción nos hace comenzar a cuestionarnos sobre el verdadero funcionamiento de la cultura, que si bien es definida como un factor intangible sólo se concibe lo tangible y diseñable para su desarrollo, dejando de lado todos aquellos aspectos emergentes que se dan por la mera interacción de las personas.

#### La cultura y el paradigma de la complejidad

La perspectiva de Mintzberg sobre la cultura organizacional refleja la idea de que esta es un mecanismo diseñable, puesto a merced de los altos mandos y que se utiliza para influir en el resto de los miembros de la organización.

En contraposición, autores como Etkin y Schein, quienes analizaron a la cultura desde el paradigma de la complejidad, entienden que la cultura no es un medio de control y coordinación que puedan definir y transmitir los dueños o rangos superiores según a sus necesidades, sino que se trata de un subsistema complejo que opera en otro sistema complejo que es la organización. En otras palabras, la cultura se entiende como una construcción social, un contexto de significados que surge de la interacción cotidiana de los miembros de la organización y que se comparte de manera implícita y se transmite a los nuevos ingresantes por comunicación.

Esta visión resulta interesante, porque considera la cultura como una variable que se puede aprender y modificar en un contexto de aprendizaje organizacional. Además, es dinámica, lo que significa que se transforma constantemente a partir de los estímulos que recibe tanto del ambiente como de los individuos y sus interacciones. Por lo tanto, la cultura no se limita a las normas formales impuestas por la autoridad, sino que la organización puede conocer y asentar sus valores, creencias y asunciones, es decir, su cultura.

Como fue explicado durante este trabajo, la cultura organizacional se refiere a todo lo que influye en los comportamientos de los participantes en el ámbito organizacional al compartir conocimientos, creencias, valores, ideas y saberes en sus relaciones cotidianas.

Schein (1985), menciona que en las organizaciones existen presunciones básicas en torno a esos valores y creencias que son inconscientes y no son cuestionadas por los miembros, generan gran identificación y suelen sostener los procesos de cambio (proceso complejo) ya que la cultura se arraiga en esas presunciones.

Desde la perspectiva del paradigma de complejidad, se puede decir que la cultura no puede ser impuesta, programada ni definida, sino que en realidad es un fenómeno emergente o informal, que surge tanto de la socialización e interacción diaria como de la herencia social (pautas culturales que permanecieron en el tiempo, ya concebidas, reconocidas y aceptadas por los miembros de la organización que hacen al ambiente de una organización en particular).

Según Etkin (2003), las pautas culturales, reconocidas como tales pueden tener diferentes orígenes; ya sea por referencias propias del sistema (estrategias, normas, políticas), del exterior (sectorial, profesional, nacional, regional) o de creencias (convicciones, supuestos, valores). Es decir que estos comportamientos pueden estar influidos tanto por cuestiones internas como externas a la organización.

Esto nos lleva directamente a uno de los puntos más importantes del trabajo; podemos afirmar desde este paradigma que cada organización tiene su propio sistema cultural dominante, pero que está compuesto por varias micro culturas que tal vez difieren entre sí en algunos aspectos, creando sus propios ambientes. En una sola organización coexisten una gran diversidad de contextos, que se vinculan por lo menos en un punto, ya sea compartiendo los principios, valores o creencias comunes.

Esto nos permite concluir que ante las innovaciones que van sucediendo, la organización deberá ajustar sus estrategias, estructuras y hasta sus formas de liderar, de manera de adaptarse y renovarse de acuerdo con las modificaciones que ocurren en los modelos mentales, valores y creencias internas de los miembros de la organización.

Esta mirada completa lo que mencionamos anteriormente sobre la cultura como parte de la estructura de la organización. Tiene un doble rol en el funcionamiento de la organización: es una variable que debe ser definida, a modo de lineamiento, pero también no podrá ser controlada debido a la interacción de sus miembros y a su característica principal que es la influencia sobre los comportamientos. La complejidad, entiende esto último y nos ayuda a analizarlo.

Para profundizar un poco más en el paradigma de la complejidad en el contexto de las organizaciones, nos resultó interesante hacer un zoom en las micro culturas. Podemos definir las como subsistemas culturales que poseen sus propios rasgos distintivos en comparación a la cultura organizacional dominante y a otras micro culturas. Esto no significa que sean opuestas o antagónicas sino que tienen ciertos aspectos o modos de relacionarse diferentes.

Dentro de una organización se forman distintos grupos, ya sea por afinidad o por las áreas que componen la organización, que poseen sus propias reglas internas y ambientes de trabajo específicos que definen el modo de relacionarse.

Es importante considerar que todos los individuos que componen la organización, tienen sus propios intereses, creencias y compromisos, lo que conduce a que cada micro cultura tenga sus propios significados, valores, creencias e ideas compartidas. En cada una de ellas se encuentran diversos modos de razonar y actuar dentro de la organización, pero también se refleja fuera de la misma ya sea en la estabilidad, remuneración o condición social de los participantes.

También es importante resaltar que pueden encontrarse oposiciones dentro de las micro culturas, como pasa en la cultura organizacional en general. Estas diferencias suceden tanto por las relaciones entre personas como por las desigualdades y exigencias que afectan a cada individuo. Se puede decir que el reconocimiento de la existencia de micro culturas se refleja exclusivamente en el paradigma de complejidad, ya que es el que a diferencia del paradigma de simplicidad, tiene en cuenta que existe una sola cultura homogénea impuesta por los dirigentes de la organización.

#### Recursividad en la cultura

Un concepto que nos llamó la atención fue el de recursividad, mencionado por Etkin en su libro *Gestión de la Complejidad en las organizaciones*. Este término se refiere a que los efectos se retroalimentan sobre las causas; las organizaciones “se reiteran sobre aquello que les da autonomía o las mantiene vivas” (Etkin, 2003: 49). Desde el punto de vista de la cultura, y bajo el paradigma de la complejidad, lo entenderíamos como la capacidad que tiene la cultura para modificar el comportamiento de las personas, y a su vez, la capacidad del comportamiento de los miembros para modificar la cultura.

Esta característica de las organizaciones, se relaciona directamente con el concepto de viabilidad. La recursividad actúa como un proceso de autocontrol y equilibrio, permitiendo a las organizaciones modificarse para sobrevivir en el contexto complejo al que se enfrentan y adaptándose a los distintos procesos internos.

Etkin hace un interesante desarrollo sobre este tema y expone que en las organizaciones deben existir procesos recurrentes referidos a la cultura, la identidad y la estructura para asegurar la viabilidad. Las organizaciones viables no sólo están planificadas o programadas, sino que tienen la capacidad de generar estos procesos como efecto de sus actividades cotidianas. Son recursivas porque se reiteran en aquello que les da autonomía o las mantiene vivas. No sólo se repiten en lo que las mantiene, sino también en aquello que les permite crecer. Es decir, que su propia producción la lleva a seguir fabricando y a generar los recursos que necesita. Siempre teniendo en cuenta algo indispensable: no renunciar a los rasgos constitutivos. En este punto, la cultura toma un valor especial porque atraviesa todas las decisiones consolidando las ideas básicas. Las organizaciones viables terminan siendo aquellas que tienen la capacidad de procesar

la realidad y reaccionar ante ella, modificando su estructura y estrategia, pero entendiendo las situaciones de la misma manera en función de su ideología, valores, creencias y principios compartidos.

### 3.-Conclusiones

Manucci en su *paper* La función de las disfunciones (2009) menciona que "todos los sistemas vivos enfrentan las transformaciones en las condiciones de vida reacomodando la estructura interna para adecuarse a las transformaciones externas de su entorno" (Manucci, 2009, p.1). No nos quedan dudas de que la cultura organizacional es un factor determinante para la viabilidad de las organizaciones y su desempeño. Después de todo lo analizado, coincidimos en entenderla como una fuerza unificadora intangible para los miembros de una organización.

Hoy en día, las organizaciones se desarrollan en un contexto dinámico, caracterizado por su incertidumbre e inestabilidad. Esta condición, agrega al estudio de las organizaciones y su administración un desafío particular.

Para realizar el trabajo, optamos por un desarrollo teórico y decidimos abordar a la cultura desde la perspectiva del paradigma de la simplicidad y el paradigma de la complejidad bajo las ideas centrales de Henry Mintzberg, Edgar Schein y Jorge Etkin.

Desde el paradigma de la simplicidad, analizamos que se considera que las organizaciones son sistemas estables, donde las variables pueden ser controladas y manipuladas para obtener resultados predecibles. En relación con la cultura, las áreas estratégicas podrían intervenir en el comportamiento de sus empleados, creando una cultura que beneficie sus intereses. Sin embargo, este paradigma nos queda insuficiente ante la complejidad del mundo actual y la imposibilidad de controlar todas las variables que influyen en los comportamientos de los individuos y de las organizaciones.

Por otro lado, el paradigma de la complejidad se enfoca en entender a las organizaciones como sistemas abiertos y dinámicos, donde la interacción entre sus elementos es impredecible y emergente. En este sentido, la cultura organizacional se convierte en un factor clave para entender cómo las organizaciones pueden adaptarse y evolucionar manteniéndose viables en un entorno complejo a través de la recursividad. La cultura no puede ser planeada ni estructurada, sino que se termina conformando espontáneamente a través de la interacción y comunicación de los trabajadores.

También destacamos que dentro de una organización no existe una cultura homogénea que conduzca a todos sus trabajadores a interpretar las cuestiones de una misma forma en todos

los ámbitos de ésta. Más bien se entiende que es posible encontrar una cultura dominante que opere como hilo conductor entre las llamadas micro culturas, funcionando como un punto de interacción entre ellas.

En definitiva, creemos que el paradigma de la complejidad nos invita a reflexionar y repensar la cultura organizacional como un factor contingente determinante en la adaptabilidad y viabilidad de las organizaciones en un contexto incierto, en vez de considerarlo meramente como una parte de la organización posible de diseñar y modificar en función de las decisiones de los líderes. Nos interesa remarcar la mirada de la cultura como un activo estratégico y recurso pero no en un sentido utilitarista y pragmático.

Para concluir, y a modo de cierre, queremos dejar en claro la siguiente idea sobre la cultura: que esta es plausible de ser pensada como un parámetro de diseño que se tenga en cuenta a la hora de diseñar la estructura de la organización, que establezca los valores y presunciones básicas de la organización y que deberán ser transmitidos a los miembros de la organización (aspecto normativo), pero también considerarla en el mismo momento, como un factor contingente o variable no controlable que naturalmente generará impulsos a la transformación dado por la complejidad de las interacciones y de las propias actividades de la organización (aspecto emergente).

En futuros trabajos de investigación, nos gustaría asumir la desafiante tarea de complementar estas ideas con un trabajo de tipo empírico que nos haga entender desde la realidad organizacional como la cultura actúa ante la toma de decisiones y el desarrollo de cambios estructurales.

#### 4. Referencias

Chiavenato, I. (2006). Introducción a la teoría general de la administración. (7a. ed.). México. McGraw Hill.

Daft, R.L. (2000). Teoría y Diseño Organizacional. Ed. International Thomson Editores. México.

Daft, R.L. (2011). Conflicto, poder y política. En Teoría y diseño organizacional. Cenage Learning.

Deal & Kennedy (1982). Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life. Perseus. Cambridge.

Etkin, J. (2003). Gestión de la complejidad en las organizaciones – La estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado. México, OXFORD University Press.

Etkin, J. (2000). Política, gobierno y gestión de las organizaciones – Acuerdos, dualidades y divergencias. Buenos Aires, Prentice Hall.



- Etzioni, A. (1975). Organizaciones Modernas. Manuales Uteha. México.
- Gilli, J. J. y Tartabini, A. (2013). Organización y Administración de empresas. 1ª Ed. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Ediciones del CCC.
- Handy, C.B. (1976). Understanding Organizations. Penguin. Londres.
- Hermida, J., Kastika, E., & Serra, R. (1992). Administración y estrategia. Ed. Macchi. Buenos Aires.
- Hofstede, G. (1991). Cultures and Organizations: Software of the Mind. Mc Graw Hill. Nueva York.
- Iribarne, N. (2019). El sistema de ideología como fuente de poder en las organizaciones. Pontificia Universidad Católica de Buenos Aires. Documento de Trabajo en Ciencias Empresariales N° 28.  
[https://wadmin.uca.edu.ar/public/ckeditor/Ciencias%20Econ%C3%B3micas/Depto.%20Investigaci%C3%B3n/PDI/dt\\_28%20listo.pdf](https://wadmin.uca.edu.ar/public/ckeditor/Ciencias%20Econ%C3%B3micas/Depto.%20Investigaci%C3%B3n/PDI/dt_28%20listo.pdf).
- Manucci, M. (2009). La función de las disfunciones. Manuscrito del autor.
- Mintzberg, H. (1994). Diseño de organizaciones eficientes. Ed. El Ateneo, Buenos Aires.
- Mintzberg, H. (1992). El poder en las organizaciones. Ed. Ariel. España.
- Schein, E. H. (1985). Organizational culture and leadership. Jossey-Bass. / SCHEIN, E. H. (2010). Organizational culture and leadership (4th ed.). Jossey-Bass.