



FACULTAD  
DE CIENCIAS  
ECONÓMICAS



Universidad  
Nacional  
de Córdoba

# REPOSITORIO DIGITAL UNIVERSITARIO (RDU-UNC)

## Construcción de significado como paradigma de la teoría de la organización: proceso de internacionalización de una organización universitaria

Juan Emilio Torres

Tesis en Doctorado en Ciencias Económicas. Escuela de Graduados. Facultad de Ciencias  
Económicas. Universidad Nacional de Córdoba, 2016. Córdoba, Argentina



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

**TESIS DE DOCTORADO**

**CONSTRUCCIÓN DE SIGNIFICADO COMO PARADIGMA DE LA  
TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN: PROCESO DE  
INTERNACIONALIZACIÓN DE UNA ORGANIZACIÓN  
UNIVERSITARIA**

**POR**

**JUAN EMILIO TORRES**

**DIRECTOR: SERGIO OBEIDE**

**DOCTORADO EN CIENCIAS ECONÓMICAS**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA**



**CORDOBA, ARGENTINA**

**2016**

*Entonces, no son los hombres y sus momentos, sino los momentos y sus hombres (Goffman, 1982)*

*Dedicado a Emma y Lola y a los que llegarán*

## AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer profundamente a la Universidad Nacional de Córdoba por la formación académica que me permitió desarrollar un espíritu libre de pensamiento.

Al Doctorado en Ciencias Económicas, sus Directores, Consejo de Doctorado y Secretaría, por brindar un ámbito académico de idoneidad y de contención para el desarrollo de la tesis.

Al Dr. Sergio Obeide, mi Director y Amigo, porque siempre pensar y discutir nuevas miradas a las Organizaciones ha sido un hermoso desafío.

A la Comisión Asesora de Tesis, Dr. Federico Stezano, Dr. José Ahumada, Dra. Patricia Morey y Dr. José Zanazzi por sus valiosísimos aportes, tiempo dedicado y discusiones académicas que enriquecieron notablemente la tesis.

A los jóvenes y queridos investigadores que constituyen nuestro Grupo “Hay Equipo” que me motivan en el día a día a nuevos desafíos.

A los Estudiantes de Toma de Decisiones Organizacionales quienes a través de sus ideas, debates de nuevas teorías y trabajos contribuyen al desarrollo de esta línea de investigación.

A las Instituciones que hicieron posible esta Tesis, a la SECYT, a la Universidad Complutense de Madrid, a la AECID que financió parte de esta investigación.

Al CONICET porque a través de la dirección de nuevos jóvenes investigadores permitirá seguir construyendo la TRAMA.

A mi FAMILIA, motor de empuje a lo largo de toda mi vida, por el aguante, el apoyo y amor que manifestaron en todo este trayecto,

A mi GRAN AMOR, mi compañera de toda la vida. Su permanente apoyo, sus perspicaces y siempre agudos comentarios, su paciencia y su amor hicieron posible ésta Tesis.

## INDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. LAS PERSPECTIVAS DE PROCESOS.....	3
3. EVENTOS, SITUACIONES Y SIGNIFICADO EN EL MARCO DE UNA PERSPECTIVA ENDÓGENA DE PROCESOS.....	23
4. MODOS ARTICULATORIOS Y AGENCIA.....	30
5. EL DISCURSO COMO TEXTO: UN MODO DE ARTICULACIÓN EN LOS ESTUDIOS DE ORGANIZACIÓN.....	30
6. EL CONCEPTO DE SENSEMAKING.....	31
7. SENSEMAKING ORGANIZACIONAL.....	33
8. PROCESO DE ORGANIZAR.....	44
9. ESTRUCTURAS DESDE LAS QUE SE DERIVA EL SENSEMAKING: CREENCIAS Y ACCIONES.....	57
10. FORMULACION DEL DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	58
11. METODOLOGÍA.....	61
12. UNIDAD DE ANÁLISIS.....	62
13. TRAYECTO ANALÍTICO.....	62
14. RESULTADOS.....	65
15. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.....	99
16. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	104
17. ANEXO.....	111

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Distintos pensamientos sobre procesos en los estudios de organización. ....	4
Tabla 2. Evolución del pensamiento de proceso a través de autores seleccionados.....	5
Tabla 3. Visión exógena de procesos. ....	7
Tabla 4. Visión endógena de proceso. ....	9
Tabla 5. Comparación de las perspectivas exógena y endógena de procesos. ....	11
Tabla 6: Análisis de las Propiedades del Proceso de Sensemaking en el Programa de Fortalecimiento Institucional de la Dimensión Internacional.....	69
Tabla 7. Análisis de las Propiedades del Proceso de Sensemaking en la Etapa de Estructuración e Implementación del Programa de Fortalecimiento Institucional de la Dimensión Internacional. .	72
Tabla 8. Análisis de las Propiedades del Proceso de Sensemaking en la Etapa de Implementación del Programa de Fortalecimiento Institucional de la Dimensión Internacional. ....	86

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de cuatro etapas de Weick (1979).....	18
Figura 2. Modelo de sensemaking de conocimiento en Organizaciones. Fuente: Dubravka Cecez-Kecmanovic (2005).....	35
Figura 3. Relaciones entre Promulgación, Organizar y Sensemaking. Fuente: Weick, Sutcliffe, y Obstfeld (2005). ....	46
Figura 4. Diseño del trayecto analítico.....	63
Figura 5. Eventos, cadena de eventos, que determinan el Sensemaking y el Proceso de Organizar en la etapa de Formulación.....	68
Figura 6. Una nueva elaboración y discusión del proceso de organizar, a partir del modelo de cuatro etapas de Weick (1979) .....	101
Figura 7. Nueva Perspectiva del Modelo Organizacional de Sensemaking.....	103



## RESUMEN

En el campo organizacional, más de cuarenta años atrás, Weick (1974) en un artículo titulado *Amendments to organizational theorizing*, instaba a los estudiosos en organización a examinar eventos, lugares y preguntas cotidianas, microorganizaciones. En su opinión en estos lugares estaban más visibles y disponibles los fenómenos importantes para la generación de hipótesis. En sus esfuerzos en esta dirección, argumentó que las organizaciones no son entidades ya existentes con propiedades predefinidas en espera de ser descubiertas por el investigador, sino sistemas de interacción que *se convierten o devienen* en organizados. La tarea de los investigadores, es explicar *cómo* emerge la organización, investigando los procesos mediante los cuales agrupaciones de individuos se transforman en entidades organizadas y adscriben a una singular identidad. Lo anterior se constituyó en una de las distinciones ontológicas más importantes realizadas en la Teoría de Organización: la reorientación de la atención desde las organizaciones hacia el *organizar* (Tsoukas y Chia, 2011).

- 1 La presente Tesis propone Comprender la naturaleza del proceso de construcción de significado a través de los distintos factores que intervienen en esa construcción.
- 2 Explorar el proceso de *sensemaking* manifestado y circunscripto por el discurso emergente de las interacciones sociales de un grupo y el discurso establecido en una organización.
- 3 Desarrollar un modelo del proceso de construcción de significado a partir del Modelo de Weick et al., (2005).

Empíricamente la tesis se desarrolló en el marco de un grupo que ejecuta el Programa de Fortalecimiento Institucional de la Dimensión Internacional en una Universidad Argentina. La selección de este caso como base empírica surge debido a que dicho Programa implica un cambio sustancial en la definición conceptual de la internacionalización dentro de la organización. El grupo lleva adelante el Programa, ejecutando acciones que abarcan tanto la promoción de esfuerzos organizacionales deliberados de arriba hacia abajo, como la facilitación de aquellos emergentes de abajo hacia arriba.

El *sensemaking* y la metodología de análisis del discurso reconstruyen las construcciones sociales vigentes y potencialmente divergentes, en un contexto particular, el grupo. Es en el discurso del

grupo donde se expresan, mezclan y fusionan lo establecido en la organización y lo emergente derivado de la diversidad de los participantes. Es a través del análisis del discurso que pueden estudiarse ambos niveles organizacionales.

En el Programa de Fortalecimiento Institucional de la Dimensión Internacional, las narrativas entre los actores, entre localizaciones geográficas distintas, dentro de la misma localización, entre actores de distintas disciplinas o funciones, o entre actores con la misma disciplina y función, permiten la construcción de la trama.

## 1. INTRODUCCIÓN

La Teoría Organizacional se ha desarrollado entre posturas extremas que parecen irreconciliables. En un extremo, las más dominantes y tradicionales, se centran en el sistema organización como objeto de estudio, colocando el cambio fuera de este objeto. Impulsando la idea de que deben adaptarse a su contexto promoviendo conceptos que coloca, abarca e impone a la organización, entidad con existencia, como la unidad y nivel de análisis, descartando y ocultando los niveles micro. En el otro extremo, se supone que todo cambio surge de y afecta a los individuos que pertenecen a la organización y que a través de su naturaleza esencialmente social, observan, interpretan, desarrollan y promulgan los cambios necesarios, descartando la existencia de lo macro y enfocándose en la interacción de los individuos como actores organizacionales (Van de Ven y Poole, 2005).

Las acciones instrumentales que pretenden mejorar la organización, aumentan poco a poco en densidad y complejidad, invaden el mundo cotidiano y absorben sus funciones. Las decisiones estratégicas se dejan a los mercados o se ponen en manos de expertos administradores. La transparencia del mundo cotidiano (interacción de los individuos) poco a poco se ve oscurecida, al ser colonizado por el sistema, y las bases de acción y decisión se retraen del escrutinio público y de los posibles controles democráticos (Psaltis, 2007). Según la teoría social de Habermas (1983), de esta colonización de lo cotidiano por el sistema, resultan patologías, tales como:

- (a) Disminución de significados compartidos y de comprensión mutua (anomia);
- (b) Erosión de los lazos sociales (desintegración);
- (c) Aumento en las personas de sentimientos de falta de pertenencia (alienación);
- (d) Consecuente falta de disposición a tomar la responsabilidad por sus acciones y por el fenómeno social (desmoralización); desestabilización y ruptura del orden social (inestabilidad social).

El ideal democrático de la esfera pública de Habermas es, así, uno de diálogo libre sin restricciones, en pie de igualdad y participación.

En esta Tesis, se argumenta, que los Estudios de Organización tradicionales se han orientado a desarrollar teorías que buscan simplificar los complejos fenómenos organizacionales, intentando perfeccionar o crear acciones instrumentales que pretenden mejorar la organización como entidad, y se afirma que por lo contrario la elaboración de teorías debe dirigirse a complejizar los fenómenos, dado que esto es necesario para abordar la complejidad organizacional.

Además se argumenta que resulta factible y que además en algunas organizaciones es deseable, una cierta colonización del sistema por parte del mundo cotidiano y que ésta colonización, puede llevarse a cabo a través de la promoción del proceso de *sensemaking* organizacional. Se toma como punto de partida que la socialización emerge de la interacción de agentes individuales en el mundo corriente o cotidiano (Castelfranchi, 1998) y se argumenta que hay pocos fundamentos para que no ocurra lo mismo en el mundo organizacional, salvo el de mantener las relaciones asimétricas entre los participantes. Teóricos tales como Giddens (1984) y Luhmann (1995) han trabajado desde la idea de que existen relaciones recursivas entre proceso y estructura, donde el proceso es más dinámico y la estructura más estable. El punto de vista de recursividad de Luhmann considera a los procesos como flujos de comunicación, mientras visualiza a la estructura como códigos de comunicación pertenecientes a una organización en particular. Por lo tanto, ya que el proceso como la estructura se basan en la comunicación, es posible estudiar cómo ambos se involucran en una transformación mutua (Bakken y Hernes, 2006).

El análisis del discurso enfoca la atención sobre el proceso mientras el mundo social se construye y mantiene. Representa una metodología- no sólo un método- que expresa una fuerte visión constructivista del mundo social (Gervgen, 1999). Comparte un interés en los efectos constructivos del lenguaje y es un estilo de análisis reflexivo así como también interpretativo. Comparte la preocupación de todos los enfoques cualitativos con la significatividad de la vida social, pero intenta proporcionar un interrogante más profundo del estatus precario del significado. Mientras que otras metodologías cualitativas trabajan para entender o interpretar la realidad social como si esta existiera, el análisis del discurso se esfuerza para descubrir la forma en la que ésta se produce. Ésta es la contribución más importante: examinar cómo el lenguaje construye el fenómeno, no cómo se refleja y se revela. En otras palabras, el análisis del discurso

visualiza al discurso como constitutivo del mundo social- no una ruta hacia él- y supone que el mundo no puede ser conocido separadamente del discurso. Se distingue por su compromiso con una fuerte visión constructivista social y en la manera en que trata de explorar las relaciones entre texto, discurso y contexto.

Por lo anterior, es posible interpretar y analizar el proceso de *sensemaking* a través del análisis del discurso que estudia los recursos y prácticas comunicativas no sólo reflejándolas, sino también como constitutivas de los fenómenos y acciones organizacionales (Alvesson y Kärreman, 2000; Baken y Hernes, 2006; Czarniawzka, 2006, 2015). Basados en la premisa de que “las situaciones, organizaciones y ambientes se toman como existentes” (Weick, Sutcliffe y Obstfeld, 2005), estos enfoques ponen en primer plano la construcción social (Berger y Luckmann, 1967), de los fenómenos dentro de la organización y el rol constitutivo del discurso en este aspecto.

## **2. LAS PERSPECTIVAS DE PROCESOS**

Según Nayak y Chia (2011), el enfoque hacia los procesos para la comprensión de fenómenos organizacionales se inspira en la tradición de pensadores que van desde Heráclito a los filósofos de procesos del siglo XX, tales como William James, Henri Bergson, Alfred North Whitehead, además de todos aquellos que, de una manera u otra, ven la realidad en términos de proceso, flujo y transformación incesante y no como un mundo estable de entidades inmutables. Por su parte Hernes (2014) plantea que muchos pensadores invitan a dar un rol activo al tiempo y a la temporalidad para comprender los procesos, enumerando a Henri Bergson, Martin Heidegger, Alfred Schütz, George Herbert Mead, Giles Deleuze y en particular Alfred North Whitehead.

En los estudios de organización, en general el concepto de proceso es usado para enfatizar que el movimiento y el flujo son tomados en cuenta. En la tabla 1 se expone el pensamiento de diversos autores sobre el proceso, seleccionados con el objetivo de delinear una breve evolución del pensamiento sobre procesos.

Tabla 1. Distintos pensamientos sobre procesos en los estudios de organización. (Elaboración propia)

AUTORES	CARACTERIZACIÓN DE PROCESO
Parker Follet (1941)	Cualquier situación a liderar o administrar debe ser visualizada como un proceso en sí misma. Las situaciones surgen de relacionar diferentes factores que cambian a medida que la situación evoluciona.
Silverman (1970)	La organización como un proceso de evolución de acciones e interpretaciones. Los procesos son creados por acciones que conducen a interpretaciones, que incentivan nuevas acciones y llevan a nuevas interpretaciones, y así sucesivamente. Las combinaciones de eventos y consecuencias no intentadas de las acciones no hacen deterministas a los procesos, sino contingentes.
Van de Ven (1992)	Plantea tres significados de procesos usados con frecuencia: 1) Una lógica que explica una relación causal entre variables independientes y dependientes, a la que denominó "Proceso como explicación por la teoría de varianza"; 2) Una categoría de conceptos o variables que se refieren a las acciones de los individuos u organizaciones, que denominó "Procesos como categorías de conceptos"; 3) Una secuencia de eventos que describe cómo las cosas cambian en el tiempo, a la que denominó "Procesos como desarrollo de secuencias de eventos".
Chia y Langley (2004)	Tratan visiones débiles y fuertes de los procesos. La visión "débil" trata procesos como importantes pero en última instancia reducibles a la acción de las cosas, mientras que la visión "fuerte" considera las acciones y las cosas como instancias de procesos complejos.
Van de Ven y Poole (2005)	A pesar de que la visión de cambio "débil" versus "fuerte" es de perspectivas, ellos afirman que el verdadero valor de esta distinción radica en su fundamento en un reclamo ontológico.
Hernes y Weick (2007)	Plantean las perspectivas sobre procesos basados en el reclamo ontológico, diferenciándolos como visión exógena de proceso y visión endógena de proceso.

Para analizar claramente lo que plantean estos autores tomamos el enfoque de Weick (2012) de adoptar el criterio de Dewey (2002) como un medio de evaluar lo que centra la atención de los autores.

Esto implica examinar los Qué, Con Qué y Para Qué de lo planteado por cada autor, lo que se muestra en la Tabla 2.

Tabla 2. Evolución del pensamiento de proceso a través de autores seleccionados. (Elaboración propia)

AUTORES	¿QUÉ?	CON QUÉ?	PARA QUÉ?
Parker Follet (1941)	Evolución de la Situación	Estudio del liderazgo y la Gestión	Explicar cómo cambia la relación de diferentes factores
Silverman (1970)	Evolución de Acciones e interpretaciones	Eventos y consecuencias no intentadas por las acciones	Explicar cómo evoluciona la contingencia de eventos y consecuencias
Van de Ven (1992)	Relación causal de variables dependientes e independientes?  Conceptos o variables referidas a las acciones  Eventos	Teoría de varianza  Categorización de conceptos  Desarrollo de secuencias de eventos	Explicar relaciones causales  Explicar relaciones de conceptos  Describir el cambio en el tiempo
Chia y Langley (2004)	Cosas (visión débil)  Instancias o eventos (visión fuerte)	Análisis de acciones de las cosas  Análisis de conexión de acciones y cosas	Demostrar que los procesos se reducen a la acción de cosas  Demostrar la complejidad de los procesos
Van de Ven y Poole (2005)	Perspectivas débiles y fuertes	Reclamos ontológicos	Responder a distintos planteos ontológicos
Hernes y Weick (2007)	Reclamo ontológico	Diferenciación entre Reclamos	Diferenciar visión exógena y Visión endógena

Como se observa, aparece la preocupación por el flujo, el movimiento y el cambio. Sin embargo es cuando se plantea el reclamo ontológico sobre los procesos como problema que surge una posición clara que permite diferenciar perspectivas.

En el campo organizacional, más de cuarenta años atrás, Weick (1974) en un artículo titulado *Amendments to organizational theorizing*, publicado en *Academy of Management Journal*, proponía examinar de nuevo los métodos y los temas de las teorías. Instaba a los estudiosos en organización a evitar las grandes organizaciones empresariales y que en lugar de ellas, se examinaran eventos, lugares y preguntas cotidianas, microorganizaciones. En su opinión en estos lugares estaban más visibles y disponibles los fenómenos importantes para la generación de hipótesis. En sus esfuerzos en esta dirección, Weick (1979, 1995), argumentó que las organizaciones no son entidades ya existentes con propiedades predefinidas en espera de ser descubiertas por el investigador, sino sistemas de interacción que *se convierten o devienen* en organizados. Lo que etiquetamos y experimentamos como "organizaciones" son productos de la acción humana. Por lo tanto, la tarea de los investigadores, es explicar *cómo* emerge la organización, investigando los procesos mediante los cuales agrupaciones de individuos se transforman en entidades organizadas y adscriben a una singular identidad. Lo anterior se constituyó en una de las distinciones ontológicas más importantes realizadas en la Teoría de Organización: la reorientación de la atención desde las organizaciones hacia el *organizar* (Tsoukas y Chia, 2011).

El movimiento ontológico de Weick (1979; 1995; 2012) desde las organizaciones al organizar reveló un mundo hasta ese momento casi invisible, en términos teóricos: un mundo de restricciones que sin embargo evoluciona por interacciones, bucles de retroalimentación, relaciones e interacciones dobles. Él dirigió nuestra atención a la circularidad que caracteriza muchas de las acciones humanas: los individuos y las organizaciones luchan en parte con problemas creados por ellos mismos. Rechazando la imagen de entidad subyacente en la ontología de la tradicional Teoría de Organización, Weick permitió a académicos y profesionales por igual prestar una mayor atención a las cuestiones de novedad, proceso y agencia. El planteo de Hernes y Weick (2007) lleva el reclamo ontológico a nivel de los procesos culminando en la



diferenciación entre la visión exógena y la visión endógena, a las que denominamos perspectivas sobre procesos.

De acuerdo a la perspectiva exógena, los procesos son estructurados en contextos organizacionales relativamente estables. Flujos tales como de acción, comunicación, comportamiento y así sucesivamente, se supone que son influenciados por el contexto externo, que está compuesto de entidades tales como reglas, instituciones, clientes y competidores. A nivel analítico la visión corresponde con ver a las organizaciones como un conjunto de procesos dentro de las estructuras, y ver este contexto estructural como algo dentro de lo cual tiene lugar la interacción, se supone que este contexto tiene propiedades que permiten la predicción (Ver tabla 3).

Para Hernes (2014) la perspectiva exógena de procesos es la organización en movimiento dentro de estrictos límites jerárquicos.

Tabla 3. Visión exógena de procesos. (Elaboración Propia)

<p>VISIÓN EXÓGENA</p>	<p>PROCESOS COMO FLUJOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cruzan flujos de múltiples tipos: de acción, comunicación, comportamientos, etc. (dentro de los límites organizacionales)</li> <li>- Constituyen la particularidad y la identidad de la organización.</li> <li>- La entificación tiene lugar en lo que se considera el "contexto" para los flujos. Este contexto es relativamente estable.</li> <li>- El flujo depende del contexto: reglas, instituciones.</li> <li>- Se asume que los flujos constituyen la materia fluida que se relaciona con el funcionamiento de la organización. Los flujos están contextualizados por la organización.</li> <li>- La forma de la organización influye en el tipo de flujo (organizaciones mecánicas u orgánicas).</li> <li>- Los flujos se asocian con un amplio rango de cosas, incluyendo tecnologías, personas o sensemaking.</li> </ul>
---------------------------	-------------------------------------	--

	<p>PROCESO COMO PROGRAMAS</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Resolución de problemas organizacionales formalizados que son constitutivos de las organizaciones formales. La entificación se lleva a cabo, ya sea como programas que están correlacionados con factores en el ambiente externo, o se convierten en estándares y categorizados bajo etiquetas.</li> <li>- Son cadenas regularizadas (patrones más formalizados) de acciones diseñadas para resolver los problemas que enfrenta la organización.</li> <li>- Implican actividad programada (conjuntos enmarcados de actividades)</li> <li>- Son procesos en el sentido de que consisten de partes y piezas de acciones que se conectan lógicamente, basadas en alguna idea de lo que la organización debe estabilizar o cambiar, por ello, son constitutivas de la identidad “formal” de la organización.</li> <li>- Se lanzan con el objetivo de cambiar arreglos organizacionales lejos del <i>statu quo</i> y hacia algún conjunto predefinido de objetivos.</li> <li>- Son conjuntos únicos de actividades que son lanzadas para solucionar problemas que no son estándares.</li> <li>- Los programas toman etiquetas (por ej. Calidad total, reingeniería, fortalecimiento institucional).</li> <li>- Se hablan e implementan como paquetes que se orientan a promesas con un impacto diferente en la organización.</li> <li>- Las etiquetas les confiere un estatus entitativo, que es lo que los hace reconocibles y disponibles para la valoración y evaluación, lo que les permite ser analizados desde una perspectiva de causa-efecto</li> </ul>
--	-------------------------------	---

En la visión endógena de proceso es necesario comprender que todo está en el proceso, incluyendo las organizaciones. Esto implica que no es sostenible suponer contextos estables estructurando los procesos, dado que el conectarse se ve como la esencia del organizar. Los procesos se analizan sin suponer la influencia directa de un contexto externo, sino que consideran el contexto como importante sólo por cómo se responde a él y por lo tanto se convierte en experiencia, a través de la respuesta de la organización a los factores ambientales. Desde este

punto de vista la organización responde, no al contexto sino a la manera en que ella misma lo experimenta. En un mundo en movimiento la capacidad de conceptualizar el surgimiento de la novedad como parte del proceso es importante. Por lo tanto, la novedad no puede estar fuera de los procesos: debe ser parte integral de él (Ver Tabla 4).

Tabla 4. Visión endógena de proceso (Elaboración Propia).

<p>VISIÓN ENDÓGENA</p>	<p>PROCESO COMO CONECTIVIDAD</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Una forma relacional de ver la organización, donde la organización es vista como el despliegue de las relaciones entre elementos heterogéneos.</li> <li>- La entificación recae en los elementos en conexión. (Nodos= personas, eventos, cosas, etc.)</li> <li>- La conectividad es la esencia de todas las cosas, de todo tipo, implica la disposición de varios elementos heterogéneos para interactuar y crear así un todo coherente.</li> <li>- La organización es el proceso de conexión de elementos heterogéneos (artefactos, tecnologías, actores humanos e institucionales)</li> <li>- La conexión es la actividad central en los procesos de organizar (Czarniawska, 2004) y para Chia (2003) es el modo de creación del mundo. El organizar implica la combinación de factores heterogéneos trabajando todos para estabilizar acciones en el tiempo-espacio.</li> <li>- Comprender como interactúan, o están hechos para interactuar, los diferentes elementos, formando así una configuración estabilizadora.</li> <li>- La conectividad, es una visión de procesos que permite la comprensión de cómo se relacionan diversos elementos, y cómo sus relaciones cambian en una red.</li> <li>- La red se alimenta principalmente de su propio proceso de conexión. Algunos elementos cambian, o entran nuevos elementos, por lo tanto cambia la configuración, lo que significa que las relaciones entre los elementos cambian.</li> <li>- La configuración experimenta procesos recurrentes de conectar y reconectar.</li> <li>- Esta perspectiva se centra en la relación tanto como en las entidades (seres humanos, maquinarias, etc.)</li> </ul>
----------------------------	--------------------------------------	---

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- El proceso reside en las conexiones que son formadas y reformadas.</li> </ul>
	<p>PROCESO COMO REPRODUCCIÓN RECURSIVA</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La organización vista como despliegue través de la reproducción en torno a una estructura evolutiva relativamente estable. La entificación recae en estructuras semi estables implicadas recursivamente con los procesos.</li> <li>- La relación entre estructura y proceso es una relación recursiva, en la que ambas toman parte en su mutua reproducción (carácter recursivo de la vida social, con la estructura siendo a la vez el medio y el resultado de las prácticas sociales. Para Giddens (1984), las prácticas sociales se llevan a cabo debido a la estructura, pero tienden a su vez a reproducir o modificar la estructura). Luhman a su vez parte de una distinción analítica entre estructuras y procesos interactuando recursivamente una con la otra.</li> <li>- El Locus de entificación recae en la estructura, siendo vista como un arreglo temporario que se produce por los proceso, alimentando las estructuras a su vez a los procesos. Las estructuras si han de actuar como base para los procesos deben exhibir algo reconocible, que a veces lo hacen en forma de mecanismos, tales como normas, presupuestos, planes o tecnología.</li> <li>- Se caracterizan por un enfoque temporal .La reproducción se lleva a cabo en relación con la historia pasada que se inserta en la estructura presente.</li> <li>- La base de los procesos de organizar es una perspectiva de proceso en el que hay una forma temporariamente entificada de formas organizacionales.</li> </ul>

Podemos comparar ambas perspectivas (Exógena vs Endógena) en función de cómo trata cada una las dimensiones de cambio, complejidad, devenir, eventos, tiempo, estado organizacional y significado (Ver Tabla 5).

Tabla 5. Comparación de las perspectivas exógena y endógena de procesos (Elaboración propia).

DIMENSIONES	PERSPECTIVA EXÓGENA	PERSPECTIVA ENDÓGENA
ESTABILIDAD vs. CAMBIO	Estado estable de patrones recurrentes de actividad (no es inmovilidad). Hay movimiento pero se repite y las repeticiones no cambian significativamente. La organización como entidad circunscripta o limitada. Dibuja una línea que implica hacer una distinción entre lo que es y lo que no es, lo que implica que lo que está dentro de la línea representa un estado homogéneo. Las interacciones entre los actores dentro de ese límite son más importantes que las de los actores fuera de los límites e incluso en gran medida independientes de las interacciones con actores externos.	El cambio es endémico y de hecho constitutivo del mundo, cada evento configura un patrón ya establecido alterando su carácter. Cada momento es cualitativamente diferente y debe ser tomado como tal. Se visualiza el cambio en términos de microprocesos continuos que contribuyen a la constitución y reproducción de formas de organizar en el tiempo (Tsoukas y Chia, 2002; Hernes, 2007)
COMPLEJIDAD	Llevan a cabo una reducción de complejidad, mediante la cual las entidades sociales se congelan en el tiempo y en el espacio mientras están siendo homogeneizados	Se busca reconocerla en vez de reducirla. Se basa en una ontología relacional que se centra en las interacciones, las que se prefieren en vez de las acciones auto-sostenidas.
PERSISTENCIA vs. DEVENIR	Se prioriza la persistencia y la continuidad en lugar del devenir (conversión)	Se prioriza la conversión en vez de la persistencia, la novedad sobre la continuidad. Devenir (conversión), Cambio, Flujo así como Creatividad, Interrupción e Indeterminación son los temas principales
EVENTOS	Denotan una progresión de eventos y actos discretos en el tiempo y el espacio. Por ej.: Creación de conocimiento, proceso de comunicación, proceso de investigación, proceso estratégico, etc. Transformando en entidades los eventos y actos ignorando el tiempo o bien suponiendo sólo su paso cronológico. No se presta atención a	Se insiste en desenredar los eventos, para revelar las complejas actividades, transacciones e interacciones que ocurren y contribuyen a su constitución. Los eventos discretos se disuelven en un proceso colector

	cómo ocurre que un evento crea y recrea lo que sucede a otros eventos pasados y futuros.	
TIEMPO	Se ignora o bien sólo se supone su paso cronológico a través del cual ocurren los eventos y actos transformados en entidades (carácter espacial).	Se le da carácter de agencia, el tiempo es la fuerza vital del devenir y conforma y reconforma las cosas o elementos de la vida organizacional. Es pensar en contra de nuestra forma aceptada de comprender el pasado, el presente y el futuro.
ESTADO ORGANIZACIONAL	VIDA EN LAS ORGANIZACIONES. Correspondencia entre lo experimentado y el contexto percibido. Correspondencia entre el estado actual y un estado anterior de la organización. Correspondencia entre la Verdad y la Realidad que es discreta, sustancial y duradera. Se enfoca sobre los resultados del cambio más que sobre el proceso mismo de Cambio.	VIDA ORGANIZACIONAL (no es vida en las organizaciones). Es el proceso continuo de hacer, rehacer y deshacer mediante la relación de todo tipo de actores organizacionales, seres humanos, tecnología, conceptos, grupos, etc. En una totalidad significativa, Se prioriza la actividad sobre el resultado.
SIGNIFICADO	SISTEMAS DE SIGNIFICADO. Son comparados entre actores homogéneos. Una vez que las unidades sociales han sido definidas como unidades de acción, se las ve como individuos actuando sobre su ambiente o contexto. Se buscan algunos estados dominantes que alcanzan estabilidad dentro de los límites. Estado estable descrito en términos de comportamiento, acciones o discursos (relatos dominantes)	TOTALIDAD SIGNIFICATIVA. No son entidades como tales, sino que son experimentadas temporariamente, son fundamentales para nuestra comprensión de la vida organizacional. Hay impermanencia organizada, se enfatiza la precariedad, la artificialidad y la constructividad de la existencia social, alentando una visión mico, más íntima de la vida organizacional.

## 2.1. VIDA ORGANIZACIONAL Y ORGANIZAR COMO PROCESOS

Según Hernes (2014), los procesos son elementos constitutivos del mundo. Un mundo en movimiento donde las conexiones prevalecen sobre el tamaño, el flujo sobre la estabilidad, la temporalidad sobre la espacialidad, moldeando la existencia temporal de las cosas del pasado, del presente y del futuro, en definitiva la “vida organizacional”. Se puede decir que el proceso es más una disposición que un modelo o teoría. Como disposición determina nuestra comprensión del organizar en un “mundo en movimiento”. Un mundo en movimiento, que nos invita a suspender las cosas como unidades finitas y en lugar de ello dirigir la atención hacia un mundo en continuo estado de flujo. Sin embargo, el flujo del que estamos hablando, es el flujo de tiempo.

Las perspectivas endógenas de los procesos nos invitan a pensar en individuos, organizaciones y entidades sociales en términos de incesante cambio, emergencia y auto transformación (Hernes y Maitlis 2010). Nos conduce a reconocer que lo que realmente existe “no son cosas hechas, sino cosas en construcción”. En particular, el mundo social no está “ya hecho”, sino que es el efecto material de un proceso continuo establecido de "construcción del mundo" (Chia, 2003). Por lo tanto, las organizaciones “no se inscriben en el mundo como hechos naturales "(Hernes, 2008), sino que están mejor conceptualizadas como configuraciones relacionales provisoriamente estabilizadas que han evolucionado como realidades desde un número infinito de posibilidades. Son órdenes sociales colectivos provocados a través de las interacciones humanas, a menudo sin ninguna intención deliberada de hacerlo así por parte de los propios actores individuales. En este sentido fundamental, el pensamiento de procesos privilegia los procesos sobre los estados finales, el *devenir* sobre el *ser*; se trata de una orientación intelectual que otorga primacía al "devenir y el cambio".

Para los procesos, el tiempo es importante (Hernes, 2014), el paso del tiempo y la manera en que los actores tratan de estar en el tiempo conforma y reconforma cómo son comprendidos los individuos, grupos, organizaciones, mercados y tecnologías, y consiguientemente cómo se lleva a cabo la interacción entre entidades dispersas de diferentes tipos, y cómo se da significado a la interacción y por tanto, a la agencia como paso del tiempo. En los estudios de organización existe una necesidad de extender la comprensión de los procesos, enfocándose más

explícitamente sobre el tiempo y la temporalidad, lo que se mantiene sub-examinado en los estudios de organización (Langley y Tsoukas, 2010; Langley et al., 2013).<sup>1</sup>

En un plano más teórico la perspectiva de proceso puede ser vista como una apelación a una teoría “atomista” de la organización, donde las ideas de límites de la organización y de estructura son abandonadas, y donde el foco de análisis es sobre el poder de conexión de eventos, vistos como conexiones entre actores organizacionales heterogéneos, más que por el poder de conexión de estructuras, sistemas, culturas, o similares. Consistentemente con la filosofía de procesos, el orden es visto como surgiendo del flujo y no viceversa, es decir, no hay un único actor organizacional que actúe, sino lo que hacen los actores organizacionales a través del actuar. El flujo de tiempo da lugar a intentos de ordenamiento, lo que a su vez da lugar a las organizaciones.

Es a través de acciones de adaptación de práctica cotidiana e interacciones de sensemaking, previas a la existencia de cualquier forma explícita de conceptualización y representación, que colectivamente forjamos un mundo más coherente y habitable. Es así como emergen los órdenes sociales y la organización.

Las perspectivas endógenas de procesos nos orientan a una comprensión diferente del tiempo como una fuerza inmanente desplegada que coloca el pasado y el futuro en el presente en lugar de un "contenedor" o "eje" en el que los eventos se consideran 'desplegados sobre el tiempo'. Esta comprensión es particularmente importante para entender los fenómenos individuales, organizacionales y sociales.<sup>2</sup> Este proceso continuo de hacer, rehacer, deshacer

---

<sup>1</sup> La importancia del tiempo es que no puede ser parado. Quienes organizan están bien conscientes de esto. Mientras que ellos parecen estar en el organizar de lo que hoy está ahí, también están en efecto en el organizar para lo que podría estar ahí mañana. Lo primero representa la actualidad, lo segundo potencialidad. Lo primero está bien documentado en la investigación organizacional, lo segundo espera desarrollos adicionales. Cuando entendamos mejor como los dos trabajan conjuntamente, estaremos en una mejor posición para desenredar algunos de los misterios de la organización, tal como lo que ocurre cuando una pequeña idea, una persona apasionada, una tecnología disponible y una institución complaciente se conectan para hacer algo nuevo para el futuro mientras activan algo que pertenece al pasado.

<sup>2</sup> Trabajar para mantener vivo el pasado no es un ejercicio puramente retrospectivo confinado al adelantamiento de los recuerdos. Siempre estamos en el presente, el que incluye tanto el pasado como el futuro. Los pasados y los futuros son experimentados en el presente. Lo que diferencia un presente de otro es cómo y hasta qué punto hacia atrás en el pasado y hacia adelante en el futuro se produce la proyección. Los actores tienen la capacidad de evocar selectivamente el pasado y hacer elecciones acerca de las aspiraciones futuras informadas por el pasado seleccionado, ayudados por lo que Schultz y Hernes (2013) se refieren como los materiales del presente. Cuando el pasado es evocado en un



mediante la relación de todo tipo de actores, humanos, tecnología, conceptos, grupos y cosas similares conformando una totalidad significativa es lo que conforma la “vida organizacional”. Las perspectivas endógenas de procesos reconocen la contingencia, la emergencia, la creatividad y la complejidad como fundamentales para nuestra comprensión de la vida organizacional. Por lo tanto, es una comprensión del mundo en flujo, movimiento perpetuo, en continuo estado de conversión.

Las personas en las organizaciones operan dentro de estructuras, tecnologías y sistemas legales que no se pueden cambiar a voluntad. Una visión de proceso acepta esto como la realidad de la organización, mientras simultáneamente investiga cómo la experiencia crea, promulga y define los fenómenos bajo estudio. No obstante, los procesos también invitan a una visión de potencialidad, lo que a su vez impulsa la cuestión de cómo las cosas se convierten en la forma en que son en vista de las múltiples posibilidades de convertirse. El pensamiento de proceso endógeno invita a la reflexión sobre las relaciones entre el estado dado de asuntos y las múltiples posibilidades de que las cosas salgan de otro modo.

Estudiar las cosas como proceso, no es acerca de comparar estados de ser en el tiempo o en el espacio, sino acerca de cómo algo persiste y cambia en vista de llegar a ser “posible de otra manera”, para parafrasear a Luhmann (1995). Más bien la tarea es explicar cómo las cosas persisten, y cómo algunas configuraciones logran estabilizarse mientras otras no lo logran. Entonces debemos estudiar qué produce estos efectos estabilizadores y de cambio que son típicos de la vida organizacional (Latour, 1996). El ordenamiento en tal mundo no es un resultado de la inercia, sino más debido a lo que Whitehead denomina orden creativo.

Para Weick (1979) El organizar se define como una gramática validada consensualmente para reducir la ambigüedad por medio de comportamientos entrelazados sensibles y se logra por procesos. Es una gramática en el sentido de que es una explicación sistemática de algunas reglas y convenciones por las cuales conjuntos de comportamientos entrelazados son ensamblados para

---

escenario social, estamos hablando de un presente viviente (Deleuze, 2004). Lo mismo se aplica para el futuro. Incluso si consideramos el futuro como un objetivo a ser alcanzado en un tiempo de diez años, este es un estado imaginado que es percibido dentro de los confines del presente. Podemos decir, junto con Deleuze (2004), que el pasado y el futuro son dimensiones del presente viviente. Pero el presente más que sólo incluir el pasado y el futuro, le da forma al pasado y al futuro. Por esto es importante la necesidad de examinar la “agencia del presente” y en particular como se conecta a otros presentes, pasado y futuros organizacionales, para mantener o alterar los arreglos organizacionales.

formar procesos sociales que son inteligibles para los actores. Es también una gramática en el sentido de que consiste de reglas para la formación de variables y vínculos causales en estructuras de significados (denominados mapas causales) que sintetizan la experiencia reciente de las personas que son organizadas.

El organizar cotidiano consiste de actividades y eventos fragmentados, acciones y conversaciones aparentemente inconexas que no parecen tener ningún significado en particular (Czarniawska, 2015). El organizar se lleva a cabo tanto a través de una pequeña charla en los pasillos como a través de decisiones oficiales (que, no son más que inscripciones de un gran número de conversaciones de pasillo) y a través de movimientos de escritorios, que posteriormente y en forma retroactiva se transforma en una historia.

## **2.2. ENFOQUE SOBRE LO COTIDIANO: ACCIONES, INTERACCIONES, COMUNICACIÓN**

Una perspectiva endógena de los procesos debe enfatizar el flujo de la vida cotidiana conectándose en estructuras que la articulan en lo que puede denominarse *la dinámica de la vida organizacional*, como un proceso en marcha de hacer, rehacer, deshacer y de relación de todo tipo de actores organizacionales: seres humanos, tecnología, conceptos, grupos y cosas similares.

Se debe tratar de observar lo que ocurre cuando un número de personas actúan juntos de modo de producir un resultado final (Allport, 1940). Allport afirmaba, que no había problema más universal que ese, en el ámbito de las relaciones sociales, pero que sin embargo la atención se había enfocado en el resultado final buscado y en contraste había poco estudio del proceso mismo de la *acción colectiva*. Es la tesis de su trabajo que la acción colectiva, cuando toma la forma de organización<sup>3</sup> puede ser entendida en términos de un *sistema de eventos* o sucesos entre cosas explícitamente denotables<sup>4</sup>, por ejemplo seres humanos; y que, más allá de esta concepción, ningún término de "entidad colectiva" en absoluto sería necesario si observamos y describimos la situación con suficiente rigor.

---

<sup>3</sup> La organización se obtiene donde existe lo formal, predictibilidad del resultado, o un resultado final.

<sup>4</sup> Cosas denotables, tanto explícita como implícitamente, tales como seres humanos e incluso eventos.

Para Allport (1940), los Sistemas- Eventos en general comprenden los siguientes elementos: (1) Nodos. Un nodo es una cosa explícitamente denotable cuya acción o movimiento produce algún cambio que está previsiblemente relacionado con la acción de otra cosa semejante. (2) El cambio producido en o por el nodo se denomina un evento. Los eventos pueden por lo tanto ser descritos funcionalmente como inter-nodales.

Las dinámicas de conexión de la vida organizacional y la formación de la organización implicada en la perspectiva endógena de procesos, necesitan ser mejor comprendidas, mejorando notablemente la comprensión de cómo las conexiones entre elementos heterogéneos tienen el poder de generar orden. Por lo anterior, el orden es visto surgiendo del flujo cotidiano y no viceversa. La vida organizacional consiste de las cosas que se hacen en la organización y que luego son reconstruidas en una vida significativa.

Hemos expresado que de los procesos surge o emerge el organizar (Weick, 1979). Los procesos contienen *comportamientos individuales que están entrelazados* entre dos o más personas. Los comportamientos de una persona son contingentes de los comportamientos de otra (s) persona (s) y estas contingencias se denominan *interacción*. La unidad de análisis en el organizar es contingente de patrones de respuesta, patrones en los que una acción por parte de un actor A evoca una respuesta específica en el actor B, la que luego a su vez es respondida por el actor A, esta secuencia completa se denomina *interacción doble*. Esta circularidad manifestada en el ciclo de A actúa, B responde y luego a su vez A responde, que si bien es universal, según Allport (1940) puede entenderse plenamente en sistemas-eventos multi-individuales a través de su importancia adaptativa. Afirma a su vez que esta circularidad es una propiedad de todos los sistemas-evento humanos. El organizar entonces involucra control, influencia y autoridad y por lo tanto se beneficia con el uso de la interacción doble como unidad de análisis (Weick, 1979).

Una persona no dedica todo su comportamiento a un grupo único, sus comportamientos y entrelazamiento se dispersan entre distintos grupos, en lo que se denomina *inclusión parcial* (Allport, 1940). Por lo anterior sólo son necesarios comportamientos seleccionados de los individuos para el funcionamiento organizacional, y son estos comportamientos específicos los que están entrelazados con aquellos de otros miembros. Esto implica que personas diferentes tienen una convergencia preliminar de interés (ideas compartidas de cómo se puede formar una

estructura. Las personas activan una serie de comportamientos entrelazados repetitivos, formando una estructura de acción colectiva (Allport, 1940). Quiere decir que las personas primero convergen en temas de medios más que en cuestiones de fines, de este modo crean la estructura social (Weick, 1979).

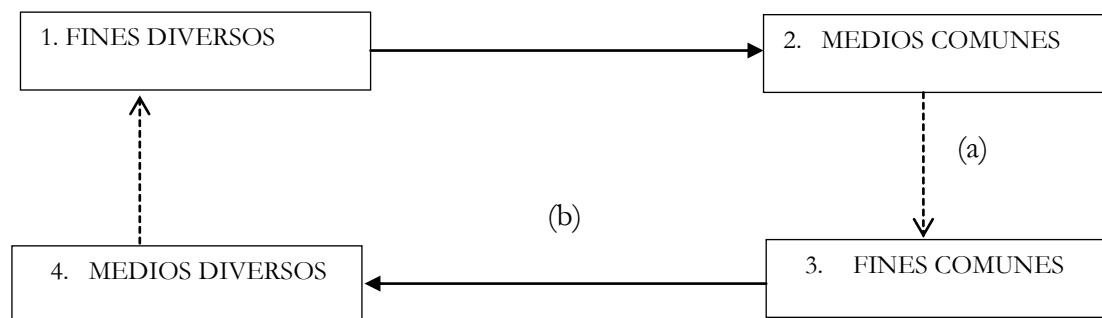


Figura 1. Modelo de cuatro etapas de Weick (1979)

Etapa 1: es consecuencia de la inclusión parcial

Etapa 2 y 3: estas dos etapas involucran comunidad y compartir.

En la etapa 2; las personas convergen en los medios en un comportamiento entrelazado para perseguir fines diversos.

Entre la etapa 2 y 3 (a): Los fines diversos se mantienen pero subordinados a un conjunto emergente de fines compartidos (por ejemplo, preservar y perpetuar la estructura colectiva).

En la Etapa 3: el concepto de fines comunes se restringe principalmente a los eventos que preservan la estructura colectiva donde puedan perseguirse fines diversos.

Entre la etapa 3 y 4 (b): se produce de nuevo el ajuste a medios diversos derivado de una ambigüedad creciente en 1) la división del trabajo; 2) preocupación de atribución de estabilización y 3) presiones crecientes hacia la acción individualizada. Se dispara la diversidad de acción.

El ámbito de la interacción se consolidó como objeto de estudio a través de la denominada sociología de la interacción (Goffman, 1971). Para este autor la interacción social puede definirse en un sentido estricto como aquella que se da exclusivamente en las situaciones sociales, es decir, en las que dos o más individuos se hallan en presencia de sus respuestas físicas respectivas. La emergencia de la interacción depende pues, de la co-presencia física de agentes que, se comunican. El autor se concentra en el orden en la interacción, que no es un mero reflejo de estructuras sociales más amplias, sino un ámbito de la realidad social con estructuras propias estando el orden reflejado por una actividad secuencial. Este orden en la interacción, se encuentra en algún lugar entre los mundos mentales (invisibles) de los individuos y los patrones necesariamente abstractos de la “estructura social”. Esta especificidad estructural del orden en la interacción se manifiesta en problemas que le son propios y que sólo en la interacción pueden llegar a resolverse. Mientras que los mundos mentales de los individuos se manifiestan en realidades múltiples, para lo cual se realiza el análisis de marcos (Galindo, 2015).

Los marcos (*frames*) son utilizados para estructurar la experiencia y para transformarla y tienen diferentes conceptualizaciones: Mundos posibles (García Landa, 2008); principios organizadores socialmente compartidos y persistentes en el tiempo, que trabajan simbólicamente para estructurar el mundo social de modo significativo y que gobiernan los eventos (al menos los sociales) y nuestra participación en ellos (Goffman, 1974); ideas organizadoras centrales del contenido informativo que ofrece un contexto y sugiere cuál es el tema mediante el uso de la selección, el énfasis, la exclusión y la elaboración, elementos de la psique, mediante los cuales se establecen las diferencias entre las cosas; intenciones de comunicación (Acevedo, 2011); Dispositivos teóricos heurísticos donde se puede capturar y analizar la interacción entre seres humanos co-presentes (sustancia fundamental de la existencia humana); Herramienta sociológica que puede contribuir entre otras cosas, a una mejor comprensión de la complejidad y precariedad del orden social. Tiene que ver con la manera en que hacemos inteligible una determinada situación. Inteligibilidad que a su vez, nos permitirá actuar en consecuencia; Estructuras interpretativas que permiten definir la situación.

De la mano de este concepto de marco, Goffman se da a la tarea de analizar franjas de acción. Mediante este análisis, cumple dos objetivos fundamentales. Por una parte, demuestra que los marcos actúan como condición de posibilidad de toda interacción; y por la otra, nos permite

observar que “los procedimientos mediante los cuales persuadimos a otros de que lo que ven es real o genuino son precisamente los mismos procedimientos mediante los cuales los manipulamos. Goffman se aproxima al ámbito más general del análisis de la experiencia, o sea la forma en que ésta se configura socialmente y contribuye, a su vez, a la reproducción del mundo social, para él la experiencia no es sólo acción, sino también estructura.

Para poder llevar a cabo una acción, todo agente social debe monitorear la situación en que se encuentra y responder a la pregunta: ¿qué está pasando aquí? Esta pregunta, tal como su respuesta, por lo general no es explícita y para ser analizadas se debe tomar en cuenta el tiempo y las condiciones propias de la práctica. O sea debe hacerse inteligible una determinada situación, haciendo uso del concepto de *marcos sociales de interpretación*. Goffman (basándose en Bateson (1955)), busca analizar la forma en que los marcos actúan como condición de posibilidad de lo que podríamos denominar “el orden social”.

Una vez que las características generales del concepto de marco han quedado esbozadas, Goffman se concentra en el análisis de lo que denomina “marcos primarios”. Respecto a estos marcos Goffman dice: “Cuando un individuo reconoce un determinado acontecimiento, o evento, haga lo que haga, tiende a involucrar en esta respuesta, uno o más marcos de referencia o esquemas interpretativos de un tipo que podemos llamar primario. Primario porque la aplicación de ese marco de referencia o perspectiva, por aquellos que lo aplican, se considera que no depende de –ni remite a– ninguna otra interpretación anterior u original; un marco de referencia primario es aquel que se considera que convierte en algo que tiene sentido lo que de otra manera sería un aspecto sin sentido de la escena. Los marcos primarios sociales presuponen la intervención humana para dar respuesta al interrogante: ¿Qué está pasando aquí? Los marcos de referencia primarios pueden verse sometidos a transformaciones. Un marco se transforma cuando una determinada actividad toma a otra actividad, desarrollada dentro de un marco primario, como modelo, a lo que se denomina transformaciones de los marcos.

Toda situación social está expuesta a un sinnúmero de transformaciones. En este sentido, Goffman denomina encuadre (*framing*) a las capas de sentido que separan a la acción que actúa como modelo de las acciones transformadas. En dichas capas las transformaciones pueden sucederse constantemente, sin que una situación determinada colapse. Para Goffman eso que denominamos realidad no es un monolito, sino un rompecabezas compuesto de diversos

encuadres de marcos. La complejidad derivada de las “potenciales” capas de transformaciones nos da una idea de la precariedad del orden social. El orden social no es una estructura cuyo mantenimiento esté asegurado de una vez y para siempre, sino el resultado emergente y siempre precario de definiciones de la situación, a la vez, temporalmente exitosa y contingente.

La obra de Goffman, se ubica dentro de la corriente del interaccionismo simbólico aportando reflexiones en torno al fenómeno comunicativo, sobre todo vinculado con los procesos de interacción cotidiana y en la interpretación de los procesos de comunicación en las situaciones comunicativas inmediatas. El centro de interés se halla en el mundo cotidiano de significados dentro del cual los sujetos actúan e interactúan, y por lo tanto, se comunican. El contexto de análisis básico es, entonces el mundo de la vida cotidiana, mundo construido colectivamente por las interacciones de los sujetos que lo habitan. Poniendo en evidencia la importancia de retomar y hacer observable la comunicación atendiendo a su significado originario: puesta en común, diálogo y comunión. Según Goffman (1974), las interacciones son la realización, regular y rutinaria de los encuentros, es decir, son situaciones sociales completas, lo cual las aleja de los actos lineales de transmisión de información. La interacción es siempre comunicación con otro distinto a uno mismo.

Marcos e indicadores pueden ser pensados como vocabularios en el que las palabras que son más abstractas (marcos) incluyen en un punto otras palabras menos abstractas (indicadores) que se vuelven sensibles en el contexto creado por las palabras más inclusivas. El significado dentro de los vocabularios es relacional. Un indicador en un marco da sentido, no sólo el indicador o sólo el marco. Dicho de otra manera, la sustancia del sensemaking comienza con tres elementos: un marco, un indicador y una conexión (Weick 1995).

Así Weick fue capaz de proporcionar una explicación de cómo se entrelazan los eventos, Allport habló de expectativas y la noción de marco de Goffman, ayudó a entender la manera en cómo las personas desempeñan la diferenciación tan necesaria entre eventos. Los indicadores, por otra parte, son eventos observados y seleccionados para el sensemaking, en donde el marco ya desempeña un rol en dirigir la atención de uno. La diferencia entre el marco y el indicador es principalmente una diferencia en el tiempo.

Los marcos tienden a ser los momentos pasados de socialización y los indicadores tienden a ser momentos presentes de la experiencia. Si una persona puede construir una relación entre estos dos momentos, se crea significado (Weick 1995). Los marcos se convierten en promulgaciones de situaciones sobre las que actúan las personas y que recogen en consecuencia sus indicadores, al describirlas con palabras apropiadas para un marco dado o vocabulario.

En los aportes de Goffman, el individuo es un actor social que reproduce su contexto social a partir de las interacciones cotidianas. La reflexión se centra en las relaciones intersubjetivas, bajo el ángulo de la interacción, y se otorga un rol relevante a los elementos de negociación y de comunicación en la construcción social de los referentes de sentido que posibilitan el diálogo, negociación y/o conflicto en cualquier encuentro o situación de interacción humana.

La importancia de la comunicación para las organizaciones ha sido, comprensiblemente, una preocupación continua desde que la gestión se teorizó. En este sentido el “lenguaje” ha estado siempre en la agenda. Sin embargo, la comunicación se presentó típicamente como un problema pragmático relacionado con las preocupaciones directivas de efectividad organizacional y práctica de gestión. La preocupación fue con los problemas de estructuras, patrones y práctica de comunicación y su impacto en la eficacia de las tareas directivas y la operación eficaz de los sistemas organizacionales. El lenguaje era visualizado ingenua y simplemente como medio de comunicación, su estatus ontológico no estuvo como tema, su rol epistemológico sin explorar. El lenguaje *per se* nunca se sometió a la problematización teórica e investigación. No fue hasta hace relativamente poco que el lenguaje fue reconocido en los estudios organizacionales más allá de su función comunicativa. (Westwood y Linstead, 2001).

Las posiciones en los estudios de organización construidas sobre esta línea de desarrollo, abrió una perspectiva fértil sobre la Organización representada en los trabajos de Chia, 1998; Cooper, 1993; Gergen, 1994, entre otros. Para estos autores la ubicación de la comunicación, el lenguaje y el discurso no es sólo central para los estudios de organización, sino que está envuelto indivisiblemente en la concepción de la organización y los procesos de teorización de la organización (Westwood y Linstead, 2001; Werner y Cornelissen (2014).



Los estudiosos de organizaciones afirman cada vez más que las organizaciones se constituyen en y a través de la comunicación humana, una perspectiva que, recientemente se ha acuñado bajo el nombre de Constitución Comunicativa de la Organización (CCO), que se ha convertido en un elemento central de la teoría e investigación en comunicación organizacional (Brummans et al., 2014). Los estudios asociados con CCO replantean las organizaciones como procesos comunicativos interconectados y continuos; ofreciendo este punto de vista, CCO no sólo desafía supuestos de organización dados por garantizados, sino que utiliza conceptos que son abstractos y que se presentan en un vocabulario desconocido para muchos (Kuhn, 2008). El reclamo general es que si la comunicación es de hecho constitutiva de la organización, no puede considerarse simplemente uno de los muchos factores que intervienen en el organizar, y no puede ser meramente el vehículo para la expresión de realidades preexistentes; más bien es el medio por el cual las organizaciones son establecidas, compuestas, diseñadas y sostenidas.

Pensar en términos de constitución comunicativa nos obliga no sólo a tomar seriamente la comunicación, el lenguaje y el discurso, sino también a reconsiderar el modo en que concebimos el ser y el actuar de las organizaciones (por no hablar en general de las formas de acción colectiva) (Taylor, 2011).

### **3. EVENTOS, SITUACIONES Y SIGNIFICADO EN EL MARCO DE UNA PERSPECTIVA ENDÓGENA DE PROCESOS**

Uno de los principios centrales de la obra de Karl Weick (1995), y de sus contribuciones originales a la teoría de la organización es su insistencia en que los estudiosos de la organización deberían estudiar estructuras de eventos en lugar de personas, objetos o pseudo-objetos, por importantes que sean todos ellos. De acuerdo a él es a través de la operación de sensemaking que los eventos pueden ser presentados como acciones significativas o sucesos aleatorios, pero son las conexiones entre ellos las que son fundamentales para el organizar.

Para Czarniawska (2004), el tema de eventos es quizás el enfoque más prometedor para los estudios de organización, porque combina la percepción del investigador con la de los actores del campo: algo ha ocurrido, y, sin embargo, no es necesario inmediatamente decidir qué fue. La

dificultad es que, con el fin de captar la práctica de organizar, no es suficiente estudiar los eventos individuales. El punto es conocer cómo se relacionan con otros eventos, para estudiar cadenas de eventos. Una vez más, los eventos no se encadenan espontáneamente: los actores o los observadores los *conectan* entre sí, por lo general en la actividad de construir la historia.

Una red supone actores que hacen contactos, mientras que las redes de acción suponen que las conexiones entre acciones producen actores. Las redes de acción necesitan ser observadas, a medida que se están estableciendo y restableciendo. Se entiende acción como un movimiento o evento, al cual puede atribuirse una intención al relacionar el evento al orden social en el que tiene lugar, en este sentido debe entenderse la definición de evento como espacio potencial de acción (Deroy y Clegg, 2011). Las redes de acción deben ser el punto de partida, no el resultado de un estudio. Las redes de acción son, una manera de ver las cosas, no otro elemento ontológico de la realidad social, al menos no todavía. Estudiar las redes de acción significa responder una pregunta doble: ¿Qué se está haciendo, y cómo se relaciona esto con otras cosas que se están haciendo en el mismo contexto?

El organizar sucede en muchos lugares a la vez, y los organizadores se mueven rápida y frecuentemente (Czarniawska, 2004). El atractivo de cualquier enfoque necesita ser medido contra el grado en que se le permite a uno hacer frente a las peculiaridades de la organización moderna: el tiempo coetáneo y múltiple, la simultaneidad de los eventos que tienen lugar en diferentes escenarios, y la invisibilidad de una parte cada vez mayor de operaciones.

Deleuze sigue a Whitehead, cuando considera que el evento es la expresión de nuestra relación con el mundo (Deleuze, 1987). En términos de Deleuze, un evento no puede ser separado de la permanencia de las estructuras que interrumpe y hay un movimiento constante entre eventos y estructura. La estructura (como abstracción o concepto) se somete a variaciones, estas variaciones se deben a los eventos. El evento es una variación (de la estructura), organiza nuevas formas sin escapar completamente de las regularidades atribuidas a la evolución de su contexto institucional. Considera un evento en el contexto de una evolución creativa. Todas las formas de ordenamiento actual serán sometidas a una sucesión de eventos por venir en el futuro. Los eventos son contextualmente específicos, su intención indeterminada en término de anticipaciones previas, y siempre están abiertos a la interpretación. Cómo se interpretan estas

situaciones depende de los mecanismos interpretativos institucionalizados de los individuos para el sensemaking. Por mecanismos interpretativos institucionalizados nos referimos a formas comúnmente compartidas y comprendidas de dar sentido a los eventos y situaciones. Estos constituyen un marco compartido de entendimiento para los miembros de las comunidades de práctica. Estas comunidades constituyen densas redes sociales de individuos integrados en ámbitos institucionales específicos, en donde están inmersos los guiones interpretativos específicos del campo. Son fenómenos que, en virtud de su naturaleza impredecible e inesperada existen *antes* de ser representados por los discursos institucionalizados en los que se asignan las causas y los efectos. Por lo tanto, desafían el orden institucional y determinista de los códigos de la organización y otros marcos interpretativos similares. Las estructuras que emergen de un evento siempre serán una transformación de aquellas que existían antes, por lo tanto, serán continuación y diferentes de las estructuras anteriores. Deroy y Clegg (2011) afirman que no parece existir ninguna teoría exhaustiva del evento a nivel intersubjetivo.

Los agentes en “situaciones de eventos” toman decisiones de acuerdo con su representación subjetiva de la práctica que conllevan en sus marcos interpretativos. El despliegue de situaciones de eventos en las organizaciones es típicamente codificado en términos de interpretaciones individuales que registran una *variación* de la estructura, una conjunción de diferencia y repetición. Deleuze señala que las repeticiones, nunca preservan la esencia de lo que se está reproduciendo, sino que siempre la cambia, aunque sólo sea ligeramente. La repetición incluye la diferencia.

La evolución de la organización se produce a través de la integración de los eventos dentro de un marco colectivo de acción. Por un lado, los eventos plantean indeterminación e indecibilidad (siempre amenazan con desestabilizar y/o volver a fijar circuitos existentes); lo que hacen los eventos es crear diferencias en la repetición, interrumpiendo un presunto equilibrio. Por otro lado, las instituciones proporcionan determinación y decisión. En el medio, entre la tensión entre ambas, destacan las interacciones constituidas en el marco organizacional. Los eventos cumplen un propósito: provocan desorden. Funcionan como perturbaciones del sistema que pueden causar perturbaciones e irrupciones en el sentido de un significado compartido y conocido en común (Chanlat, 2007).

Según Hernes (2014), los procesos son elementos constitutivos del mundo. Un mundo en movimiento donde las conexiones prevalecen sobre el tamaño, el flujo sobre la estabilidad, la temporalidad sobre la espacialidad, moldeando la existencia temporal de las cosas del pasado, del presente y del futuro, en definitiva la “vida organizacional”. Las dinámicas de conexión de la vida organizacional y la conformación de la organización necesitan ser mejor comprendidas, notablemente mejorando la comprensión de cómo los eventos – encuentros entre actores heterogéneos en el hacer- se conectan unos con otros y reproducen patrones o estructuras de eventos. El orden debe ser visto surgiendo del flujo y del movimiento y no al revés, es decir, no hay un actor único que actúe, sino el hacer de los actores organizacionales en el actuar.

De manera importante, una visión temporal de la acción y el significado permite una clarificación de las concepciones actuales de acción y significado en los estudios de organización, notablemente el sensemaking de Weick (1995). Por ejemplo, Weick, Sutcliffe y Obstfeld (2005), separan el lenguaje de sensemaking, el cual, sugieren, captura la realidad de agencia, flujo, ambigüedad, transitoriedad, despliegue y emergencia, del lenguaje de variables que captura nombres, cantidades y estructuras. La experiencia de los actores fluye en acción.

### **3.1. ESTRUCTURACIÓN TEMPORAL DE LA SITUACIÓN Y SU SIGNIFICADO**

Hernes (2014) hace frente al desafío de desarrollar un marco teórico del evento a nivel intersubjetivo, cuyos principales términos son: temporalidad (incluyendo el rol del presente y los eventos), estructura de significado y articulación. El foco sobre la temporalidad llama la atención sobre las implicaciones de considerar la idea de actores en un presente continuo, discutiendo la naturaleza real del presente y cómo ésta forma las bases para los eventos. La temporalidad del presente y de los eventos establece las bases para comprender el aspecto estructural del organizar, por qué éste proporciona a la estructura un sentido de historicidad y de movimiento. La estructura, por otra parte, provee un sentido de continuidad, que es básico para una visión de proceso. La conexión entre presente, eventos y estructura es proporcionada por la noción de articulación, la que describe el proceso de promulgar estructuras en el tiempo.

Schatzki (2006) puntualiza que muchos eventos no son instantáneos, lo que significa que su ocurrencia toma tiempo, ellos forman un pasaje desde el comienzo al cese, lo que es un movimiento en el sentido de “tiempo real”. Sin embargo, a diferencia de una conversación no comprometida, tal como en un encuentro casual, las organizaciones necesitan producir decisiones en el flujo de tiempo. Las decisiones involucran compromiso social, y por lo tanto los presentes vivientes son normalmente conducidos con una visión a la conclusión.

En el presente viviente, diferentes mentes están trabajando para convertir experiencias en expectativas para el futuro, moviéndose continuamente entre lo particular y lo general en breves contactos. El presente viviente en tal contexto puede verse como el horizonte temporal de la interacción (Deleuze 2004) para llevar el proceso de momento a momento a través de una fusión de instantes sin conclusión que fuerza la reflexión y la acción, el cual automáticamente introduce el pasado y el futuro como formas distintas del presente. Una definición del presente viviente debería capturar el flujo de la interacción social en el que las mentes trabajan para fusionar el pasado, el presente y el futuro dentro del horizonte temporal del encuentro. La transición entre la experiencia como flujo hacia cosas está representada por la transición desde el presente a eventos. La transformación desde un presente viviente a un evento implica la transformación desde una lógica de intuición hacia una lógica de análisis aplicada al evento transformado en objeto. Los objetos deben referir a objetos del habla, del pensamiento y del razonamiento, incluyendo el presente de los actores.

Según Hernes (2014), existe una considerable literatura sobre reuniones (encuentros, grupos, etc.) en organizaciones, pero muy poca las describe sistemáticamente como temas procesales, tales como rutinas, prácticas o formulación estratégica. Se observa la falta de estudios que proporcionen una comprensión de cómo las reuniones, a pesar de su omnipresencia, contribuyen a la formulación de estrategia en las organizaciones. O sea cómo las reuniones organizacionales se conectan temporalmente.

Por ejemplo, Weick (1976) coloca los eventos en el tiempo pero, consistentemente con su marco de sensemaking, ve a los eventos fabricando patrones causales que son formados retrospectivamente por actos de sensemaking. Sin embargo, el trabajo es realizado por sistemas

organizacionales e institucionales, los que aparecen estables en el tiempo. Por lo tanto, el sensemaking es visto como una actividad que conecta eventos que ya están conectados por sistemas organizacionales e institucionales. Los eventos reales del sensemaking no se ven desempeñando la creación de otros eventos, sino meramente conectados por sistemas institucionales. Si bien la insistencia de Weick sobre la “creación” en sensemaking sugiere que los eventos de sensemaking exhiben alguna agencia en el flujo de tiempo, es útil desarrollar pensamiento adicional acerca de cómo los eventos reales “crean” otros eventos, tanto pasados como futuros. La agencia de los eventos yace en su aptitud de redefinir el significado de los eventos del pasado y de definir los contenidos de los eventos futuros. La dimensión temporal de agencia no ha recibido mucha atención en los estudios de organización (Hernes, 2014).

La vida organizacional es la fusión de eventos en elementos articulados uno a otro, que es más o menos equivalente a la visión procesal de organizaciones. Los elementos forman parte de lo que se denomina “estructura de significado”. Transmite la idea de que los actores actúan sobre la base de significados y no por coerción o supuestos compartidos sociales. Las estructuras de significado se vuelven significativas para los actores cuando desempeñan actos de articulación de los elementos de las estructuras de significado. Las estructuras de significado están constituidas por acumulación de eventos (encuentros con otros elementos) con el tiempo, pudiendo ser vistos como “eventos-objetos”. Los eventos proporcionan a las estructuras de significado con historicidad y dirección.

Las entidades, referidas como “cosas u objetos”, se presentan de tal manera que ellas pueden ser reconocidas como estables, lo que no debe interpretarse como teniendo el estatus ontológico de ser estable. Por ejemplo, el organizar típicamente ha sido definido como involucrando la división del trabajo, lo cual implica que hay tipos de roles que están relacionados entre sí en una jerarquía de tareas. A las personas se les da roles formales a ser desempeñados, los que en muchos casos duran más que la presencia de la persona. El rol de directivo, jefe de investigación, secretaria no cambia aún, cuando las personas van y vienen. Así, los roles formales son independientes de sus ocupantes. Sin embargo, no existen roles sin personas que los ocupen. Sin lugar a dudas, una nueva posición creada esperando a ser ocupada puede ser vista como una entidad “neutral”. Pero una vez ocupada, la persona que la ocupa le da un contenido diferente del

contenido que otra persona le daría. Por lo tanto la combinación rol-persona se vuelve única. A menudo, la combinación rol-persona probablemente cambie cuando esa combinación rol-persona se conecte con otra para formar un todo más grande (Hernes, 2014).

Tal vez una de las contribuciones más importantes de Latour (2005) es su persistente argumento en contra de trozar el mundo en niveles de análisis, en el que un nivel superior (*macro*) se ve como dando contexto a los niveles inferiores (*micro*). Por ejemplo, ver una organización como constituida de un nivel estructurado que da contexto al nivel más bajo de las interacciones humanas es una manera de aprisionar el análisis, y por lo tanto reducir las oportunidades para el descubrimiento de conexiones que componen las enredadas configuraciones que representan las organizaciones. Afirma que, en lugar de buscar contexto, haríamos mejor seguir las conexiones y asociaciones hechas entre actores heterogéneos. Así, el concepto de evento en el marco de la interacción ofrece la oportunidad para vincular los niveles macro y micro (Tsoukas y Chia, 2002). A nivel general, Latour (2005) ofrece alternativas a la distinción micro-macro en el análisis organizacional, a la que él ve como obstáculo en lugar de facilitar la comprensión de lo que sucede en el mundo social. En lugar de proyectar acciones e interacciones en los constructos a nivel macro, tales como normas y cultura, sería mejor enfrentarnos con las redes que formamos para proporcionar una cierta estabilidad al mundo alrededor nuestro. Las estructuras de significado del organizar son heterogéneas en el sentido que incluyen elementos de diferentes tipos, como personas, objetos materiales y conceptos (Czarniawska 2004). Ninguno de los elementos están aislados uno de otro, ni tampoco ningún elemento parece idéntico en el tiempo. Lo que es importante es el devenir de la estructura de significado, cómo y cuándo los distintos elementos son articulados entre sí.

Aunque el término “estructura de significado” se ha utilizado en una cantidad de campos diferentes, se ha visto sobre todo como una representación de la realidad. Debe quedar claro que las estructuras de significado organizacional, no están pensadas como estructuras de representación, sino como estructuras performativas<sup>5</sup> creadas y sostenidas a través de actos de articulación.

---

<sup>5</sup> Según Butler (2011), la performatividad en relación con el discurso y el género, se refiere a las prácticas por las cuales el discurso produce los efectos que nombra.

#### **4. MODOS ARTICULATORIOS Y AGENCIA**

La ambición de una teoría de organización basada en procesos es comprender mejor el trabajo de conexión de los actores dentro de las estructuras de significado organizacionales. Una teoría de organización basada en procesos tiene como objetivo extender tanto los tipos de actores considerados como también el trabajo performativo de articulación en estructuras de significado para trascender la teoría tradicional de la organización. Las estructuras de significado organizacionales (Luhmann 1995) constituyen el mundo en el que operan los actores, definido por aquellos actores y el significado adjuntado a sus acciones, más que por límites organizacionales. Son suficientemente estables para permitir la coherencia de elección en el tiempo de tal manera que la continuidad de la opción puede ser la de mantener opciones abiertas reconocidas, lo que permite el cambio de la misma manera.

La articulación es el elemento vital de la organización. Cada acto sirve para ejemplificar la organización a través de la articulación de los elementos de la estructura de significado. Cada presente apunta hacia la articulación de alguna estructura de significado. Mientras que todos estos actos sirven para sostener la organización a través de la articulación, es de interés explorar, a través de los lentes de la articulación y la temporalidad, distintos modos por los que las organizaciones son sostenidas, cambiadas o extendidas. Aunque los procesos de articulación en sí mismos son fenómenos complejos, pueden ser vistos ocurriendo de modos diferentes, los que son considerados analíticamente distintos mientras que están entrelazados empíricamente (Hernes, 2014).

#### **5. EL DISCURSO COMO TEXTO: UN MODO DE ARTICULACIÓN EN LOS ESTUDIOS DE ORGANIZACIÓN**

El texto introduce una serie de elementos tangibles e intangibles (conceptos, materiales, dispositivos experimentales, investigadores, etc.) que ayudan a delimitar y estructurar el marco dentro del cual se lleva a cabo. El texto no podría enmarcar y “cumplir” sin la participación o requerimiento de cada uno de esos elementos: que están involucrados en el mismo escenario;



cada uno de ellos está obligado a desempeñar un rol predefinido. Las acciones dentro del marco están preparadas y estructuradas por el equipo, declaraciones teóricas, personas expertas, investigadores y técnicos, procedimientos e informes, todos estos elementos se aseguran de que no estén desperdigados o dispersos.

Cooren (2004) observa que, aunque ha habido un creciente interés en el discurso en los estudios de organización, todavía se ha prestado poca atención a la agencia real desempeñada por los textos (narrativas) en la vida organizacional. Argumenta que el texto lleva la investigación organizacional más allá de la preocupación por la comunicación cara a cara y que en lugar de centrarse en lo que dicen los miembros se centra en los textos orales, escritos o icónicos producidos, así como en la forma en que estos textos abarcan el espacio y el tiempo. El también señala que los textos, tales como las políticas, los contratos y los formularios, sirven al propósito de reafirmar la identidad de la organización y la existencia. Una vista performativa y temporal de las organizaciones en el sentido de las estructuras demanda precisamente que se discuta la agencia temporal de los textos. La articulación de narrativas parece combinar la capacidad de conectar eventos involucrando actores en localizaciones y tiempos dispersos, mientras también ofrece una forma matizada de articulación.

## **6. EL CONCEPTO DE SENSEMAKING**

El concepto de sensemaking frecuentemente se utiliza para entender cómo las personas construyen sentido de sus mundos. En particular, cómo construyen sus necesidades de información y utilizan el significado dado a los eventos, para obtener esa información en el proceso de sensemaking. El sensemaking es visto como central tanto en el proceso de teorización como en el comportamiento en la vida organizacional cotidiana. Es una amplia colección de continuas acciones de interpretación. Cuando esta teorización es dirigida por un fenómeno los teóricos del sensemaking organizacional se preguntan, "¿Cómo algo llega a ser un evento que sorprende a los miembros organizacionales?". Cuando los actores organizacionales enfrentan contextos de sorpresa y ambigüedad, hacen una pregunta equivalente a: "¿Cuál es la historia aquí?" o "¿Qué es lo que está ocurriendo?". El sensemaking no se detiene cuando se recibe una

respuesta porque todo lo que se ha hecho hasta ahora es traer un evento a la existencia. Se enfrenta una pregunta adicional, "Si ésta es la historia, ¿qué debemos hacer?". Ahora el problema es traer un significado a la existencia, un significado que se estabilizaría actuando continuamente, pero manteniéndose sensible al flujo continuo de potenciales nuevas historias.

El sensemaking se asemeja a la teorización y se refiere a cómo las personas piensan, y se ha expresado de muchas maneras, desde las funciones micro-cognitivas de los individuos hasta enfoques sociales, grupales y organizacionales (Weick, 1995). El foco central del sensemaking es la construcción de la realidad y sus consecuencias. En el estudio de las organizaciones, su desarrollo teórico se atribuye principalmente a Weick, cuya perspectiva se deriva de las corrientes filosóficas del pragmatismo (cuyos principales referentes son James y Dewey), del interaccionismo simbólico (cuyos referentes son Mead, Blumer), y del posmodernismo (Foucault) entre otras corrientes.

Desde la perspectiva de Weick (1995) una preocupación principal es cómo las personas interpretan el mundo social a través del sensemaking. Al percibir selectivamente el mundo, el sensemaking está interesado en la forma en que creamos así como interpretamos las situaciones. Es importante destacar que el concepto de sensemaking se utiliza de manera diferente a "toma de decisiones", pasando el análisis desde hechos aislados a flujos más globales, continuos de la experiencia.

Con la máxima de sensemaking, "¿cómo puedo conocer lo que pienso hasta no ver lo que digo?" actuamos con el fin de descubrir nuestras preferencias. Estamos en gran medida en la agonía de la acción que sólo tiene sentido en retrospectiva. Ver lo que digo es así una cuestión de palabras, conversación y gramática, pero también de retrospectiva (Weick, 2005). El sensemaking, se centra en cómo los individuos utilizan las percepciones de otros, así como sus propias percepciones, para construir sus imágenes de la realidad y el uso de estas imágenes para guiar el comportamiento. Se supone que el comportamiento es receptivo y determinado por las condiciones cambiantes de la situación.

## 7. SENSEMAKING ORGANIZACIONAL

Sin duda los actores organizacionales dan sentido a los cambios de manera diferente. De acuerdo a Sutcliffe (2001), es importante que los investigadores comprendan porqué los actores organizacionales reaccionan de manera tan diversa a la misma información, para entender cómo ocurren las diferentes distorsiones. Según Maitlis (2005), el sensemaking es sobretodo un proceso social. Argumenta que "el sensemaking organizacional es un proceso social fundamental: los miembros de la organización interpretan su ambiente en y a través de interacciones con otros, construyendo explicaciones que les permiten comprender el mundo y actuar colectivamente...". Por consiguiente, los investigadores han ampliado su foco para entender estas complejas relaciones (Brown et al., 2015; Calvard, 2015). Exploran cómo diferentes actores interactúan en común para tomar sentido de su ambiente (Maitlis y Christianson, 2014; Brown et al., 2015; Colville et al., 2015; Guette y Vandenbempt, 2015). El sensemaking organizacional es un proceso social continuo, determinado a través de la interacción social. Weick et al., (2005) incluso elaboran una idea aún más radical de lo que significa sensemaking para una organización. Sostienen que las colectividades tales como grupos y organizaciones emergen a través del sensemaking y no de otra manera, debido a que las personas se organizan para crear sentido de su ambiente ambiguo",... para hacer el mundo más ordenado ..., y para actuar conjuntamente.

Una colectividad importante es un equipo en una organización. Este tipo de grupos ha sido de gran interés para los investigadores en sensemaking, se puede hipotetizar que los grupos constituidos para llevar adelante proyectos o programas probablemente tengan una enorme influencia sobre las decisiones involucradas, tanto a nivel de diagnóstico, diseño e implementación. Como Daft y Weick (1984) puntualizaron en relación a los directivos "...formulan las interpretaciones de las organizaciones. Cuando uno habla de la interpretación organizacional lo que verdaderamente quiere significar es la interpretación de un grupo relativamente pequeño en el top de la jerarquía organizacional". Zu Waldeck (2006) en su libro *The Effect of Team Composition on Strategic Sensemaking* discute cómo la descripción general del proceso de sensemaking puede ser adaptado a circunstancias particulares. El estudio distingue

entre la elaboración de agenda, la interpretación conjunta y la toma de decisión final de los equipos de directivos superiores como el equivalente a las actividades de sensemaking del equipo.

El equipo procesa continuamente provocando nuevos sensemaking individuales durante el proceso interactivo de poner tópicos en la agenda, discutiendo interpretaciones conjuntas y desarrollando una decisión estratégica. Así, los miembros individuales del equipo continuamente crean sentido de nueva información durante las actividades de sensemaking conjunto del equipo. El proceso de sensemaking de un equipo directivo superior, como para los individuos, es iterativo y no necesariamente discreto o lineal. Los miembros del equipo pueden siempre introducir nueva información acerca de temas estratégicos, pueden continuar o repetir una discusión de un tema conocido o pueden reclamar la discusión de una respuesta estratégica ya decidida.

Citando a Gioia, Thomas, y Clark (1994), Cecez-Kecmanovic (2005) afirma que el sensemaking es una actividad cotidiana, descrita brevemente como "la interacción recíproca de búsqueda de información, imputación de significado y acción". También afirma que siempre que encontremos un evento que es sorprendente, desconcertante, preocupante o incomprensible, intentamos, más o menos conscientemente, interpretarlo y asignarle significado, es decir, darle sentido.

El modelo de sensemaking retrata una anatomía del conocimiento en las organizaciones. Describe explícitamente el carácter distribuido del conocimiento en el contexto organizacional contribuyendo así a la comprensión de las organizaciones como sistemas distribuidos de conocimiento (Tsoukas, 1996). En cada nivel de sensemaking, el conocimiento es emergente: se crea, reconstruye, mantiene, comparte y aplica continuamente. En cada nivel, el sensemaking es afectado por un conocimiento emergente en todos los otros niveles Figura 2.

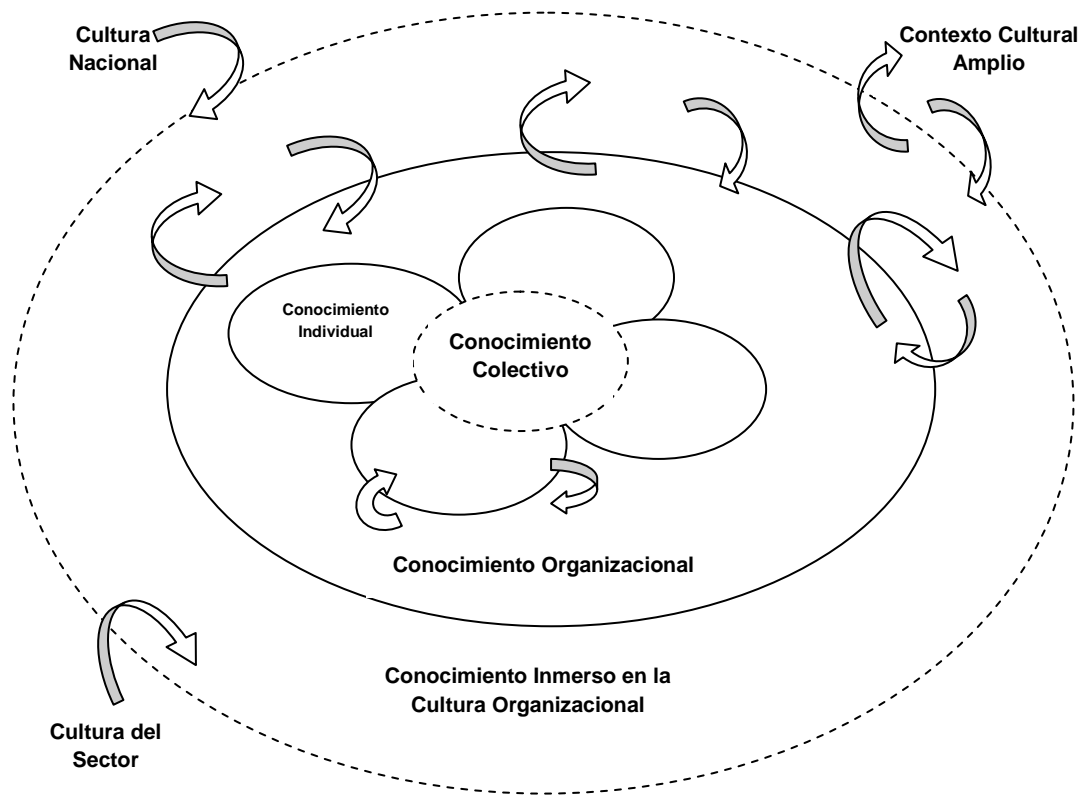


Figura 2. Modelo de sensemaking de conocimiento en Organizaciones. Fuente: Dubravka Cecez-Kecmanovic (2005).

Los orígenes del sensemaking se arraigan en la insatisfacción de Weick con los enfoques más tradicionales del análisis organizacional y a su preocupación por los procesos más que por los resultados. Su intención inicial fue proporcionar un marco para entender el proceso de organizar. Su visión de las organizaciones como sistemas débilmente acoplados lo llevaron a explorar los aspectos psico-sociales de las organizaciones. Así, el sensemaking es una alternativa a las explicaciones de las formas de organizar corrientes, que consideran a las organizaciones como entidades racionales. Juntando varios hilos de teorías sociales y psicológicas, Weick fue capaz de desarrollar un modelo completo de sensemaking organizacional.

## 7.1. LAS PROPIEDADES DEL SENSEMAKING

Las propiedades de sensemaking proporcionan el vehículo para incorporar acción e investigación. Por sí misma, cada propiedad tiene la capacidad de explicar parcialmente la acción, pero la fortaleza de las propiedades radica en su capacidad holística de diseccionar exhaustivamente los eventos de sensemaking. ¿Cuáles son las razones de nuestro comportamiento cuando nos enfrentamos a situaciones ambiguas e inciertas? ¿Por qué difiere el sensemaking a pesar de experiencias compartidas? En este nivel, las propiedades se pueden entender como un patrón para dar sentido a nuestra actividad. La relevancia de las propiedades de sensemaking es que ofrecen respuestas a la pregunta de qué necesitamos mirar si queremos entender por qué se ha producido un resultado.

Mills (2003) sostiene que cada propiedad del sensemaking es un conjunto independiente de preguntas de investigación. También resalta la importancia de las propiedades por su capacidad para actuar como guía para comprender qué es el sensemaking, cómo funciona y dónde puede fracasar. Se pueden entender como una heurística para el análisis organizacional y su generalización a una cantidad de tipos organizacionales y situaciones. Como una heurística su valor radica en dos áreas claves. En un nivel, es un marco útil para crear sentido del proceso de cambio organizacional. En otro nivel, el marco tiene implicaciones para las teorías de cambio organizacional señalando la importancia del sensemaking. Entonces en su opinión, se puede utilizar para explicar cómo y por qué se adoptan programas de cambio en particular y por qué, a pesar de todos los esfuerzos, algunos agentes unilateralmente rechazan tales intentos de cambio.

Como herramientas metodológicas, cada propiedad nos ayuda a entender cómo y porqué diferentes personas puede dar al mismo evento diverso significado. Siete características distintivas establecen al sensemaking, aparte de otros procesos explicativos tales como la comprensión, la interpretación y la atribución. Tienen implicaciones prácticas (por ejemplo, cuando las identidades se desestabilizan ante un cambio, los procesos de sensemaking son amenazados y estas amenazas pueden acrecentarse); cada una es un conjunto auto contenido de preguntas de investigación que se relaciona con las otras seis; cada una incorpora acción y contexto, que son

aspectos clave del sensemaking; y las siete pueden ser representadas crudamente como una secuencia (Weick, 1995) y se describen y explican, en los párrafos siguientes.

### **7.1.1. PROPIEDAD BASADA EN LA CONSTRUCCIÓN DE IDENTIDAD.**

Según esta propiedad, lo que somos y qué factores han conformado nuestras vidas influye en cómo vemos el mundo. Nuestra identidad se está redefiniendo continuamente como resultado de experiencias y de contacto con otros.

Ashforth *et al.*, (2008) consideran la identidad y la identificación como un concepto fundamental en los estudios organizacionales dado que cada entidad necesita tener un sentido de quién o qué es, quiénes o qué son otras entidades y cómo las entidades están asociadas.

Un cambio en las circunstancias interrumpe patrones de acción bien ensayados de una forma que requiere que los individuos, grupos u otras entidades sociales re promulguen su entorno. De la misma manera en que cambia el contexto social, cambian las identidades y los indicadores (Maitlis y Sonenshein (2010); Maitlis, y Christianson, (2014)).

Para Weick (1995) El sensemaking comienza con un constructor de sentido, "¿Cómo puedo saber lo que pienso hasta que yo vea lo que digo?" Tiene cuatro pronombres, los cuatro apuntan a la persona haciendo el sensemaking.

Las identidades son constituidas fuera del proceso de interacción. Cambiar entre las interacciones es cambiar entre las definiciones de uno mismo. Presenta algún yo a los demás y tratando de decidir cual yo es el adecuado. Hay varios puntos dignos de ser mencionados. En primer lugar, el sensemaking controlado, intencional es provocado por el fracaso de confirmar el propio yo. En segundo lugar, el sensemaking se produce al servicio de mantener una auto-concepción del yo consistente y positiva. En tercer lugar, las personas aprenden acerca de sus identidades proyectándolas en un entorno y observando las consecuencias. Los dos últimos puntos conciernen a la influencia recíproca y al yo como texto. El cuarto punto es que las personas tratan de forma simultánea de dar forma y reaccionar a los ambientes que enfrentan.

Quinto, y quizás lo importante, es la idea de que el sensemaking es autorreferencial sugiriendo que el yo, en lugar del ambiente, puede ser el texto con necesidad de interpretación. ¿Cómo puedo conocer quién soy hasta que no vea lo que hago? Algo como que está implícito en el sensemaking basado en la identidad. La situación se define por quién me convierto mientras trato con ella o bien qué y a quién represento.

### **7.1.2. PROPIEDAD RETROSPECTIVA**

La propiedad retrospectiva aparece como la más simple del sensemaking. El argumento básico es que las personas actúan y luego, toman sentido de sus acciones. El sensemaking es siempre retrospectivo, porque reflexionamos sobre lo ocurrido: La creación de significado es un proceso atencional, pero es atención a lo que ya se ha producido (Mills, 2003).

El sensemaking es retrospectivo. Confiamos en experiencias anteriores para interpretar eventos actuales; así, el sensemaking es un proceso comparativo. Para dar significado al presente, lo comparamos con un evento similar o familiar de nuestro pasado y confiamos en el evento pasado para dar sentido.

Es necesario remarcar:

- a) El sensemaking retrospectivo en la vida cotidiana implica un tiempo relativamente corto que se extiende entre el acto y la reflexión, lo que significa que los vestigios de la memoria están frescos y ricos en la indeterminación, y que las personas están conscientes de sólo un puñado de proyectos en el momento de mirar hacia atrás sobre lo que acaba de ocurrir.
- b) La retrospectión "sólo hace el pasado más claro que el presente o el futuro; pero no lo hace transparente".
- c) El sentimiento de orden, claridad y racionalidad es un objetivo importante del sensemaking, lo que significa que una vez que este sentimiento es logrado, se detiene su posterior procesamiento retrospectivo.



Los informes de avances son buenos ejemplos de sensemaking retrospectivo, de hecho son explicaciones de sensemaking de algo que ya ha ocurrido. Se promulga una versión de la realidad, colocando una especial comprensión sobre los eventos. La retrospección, sin embargo, no es simplemente reaccionar a eventos pasados, sino que está muy influenciada por lo que está ocurriendo en el momento: la atención se dirige hacia atrás desde un punto específico en el tiempo (un específico aquí y ahora), lo que está ocurriendo en este momento influirá en lo que se descubre cuando las personas miran hacia atrás. El contexto situacional de una acción también influye en la elección de un “estímulo plausible” para una respuesta, que, a su vez, afecta la elección de lo que significa la acción (Mills, 2003).

### **7.1.3. PROPIEDAD: ENFOCADO EN Y POR INDICADORES EXTRAÍDOS.**

El proceso de sensemaking implica enfocarse en ciertos elementos, mientras se ignora completamente otros, para apoyar nuestra interpretación de un evento. Debido a que el sensemaking es retrospectivo, las experiencias anteriores, incluyendo reglas y regulaciones, dictan qué indicadores extraeremos para dar sentido a una situación. El sensemaking se centra en y por indicadores extraídos, dado que son estructuras familiares a las que los individuos recurren para desarrollar un sentido más amplio de lo que puede estar ocurriendo. Los indicadores están vinculados a un contexto más amplio de ideas y acciones, que afectan no sólo lo que se extrae como indicador, sino también cómo el mismo se interpreta. Los indicadores son importantes en la generación de un punto de referencia, por el que puede surgir un sentimiento de organización y dirección. (Mills, 2003).

De acuerdo a Weick et al., 2005, la extracción de indicadores es parte de la etapa de elección del sensemaking. Dentro de esta fase las personas miran hacia atrás (Retrospección) y generan "resultados tangibles" de su identidad (Kok, 2006), usando la retrospección, la promulgación y la acción social para formular la historia más plausible. Desde este punto de vista los indicadores pueden ser vistos como señales o indicadores del ambiente que han sido explorados por las personas (Weick et al., 2005). Sobre la base de estas etiquetas las personas extraen lo que esperan del futuro, por lo tanto así generan estos "resultados tangibles".

Hay dos grandes puntos de razonamiento:

- a) Un carácter extraído [indicador] se toma como equivalente al dato completo de lo que se trata
- b) Por lo tanto el carácter extraído sugiere una cierta consecuencia más obvia de lo que era sugerido por el dato completo que vino originalmente

Una intención puede especificar un amplio rango de posibles expresiones, lo real lo logrado está siendo formulado (progresivamente) en interacción con sus circunstancias.

Weick (1995) utiliza intencionalmente la metáfora de la "semilla" para capturar la calidad de "abierto-finalizado" del sensemaking cuando se utilizan indicadores extraídos. En lo que un indicador extraído se convertirá depende del contexto (contingencias locales) de dos maneras importantes. En primer lugar, el contexto afecta lo que se extrae como un indicador, un proceso que ha sido descrito de diversas maneras en la literatura organizativa como búsqueda, exploración, y observación. El concepto de marco se utiliza como forma abreviada de la estructura de contexto. En segundo lugar, el contexto también afecta cómo luego se interpretan los indicadores extraídos. Una vez que las personas comienzan a actuar (promulgan), generan resultados tangibles (indicadores) en algún contexto (social), y esto ayuda a descubrir (retrospectivo) lo que está ocurriendo (continuo), lo que tiene que ser explicado (plausibilidad), y lo que se debe dejar de lado (realizando la identidad).

- los indicadores extraídos establecen un orden y dirección.
- los indicadores son controlados.

Como resultado de la extracción de indicadores se espera que las personas conformen las expectativas del futuro. Por lo tanto el foco es sobre las expectativas a fin de detectar el proceso de extracción de indicadores.

#### **7.1.4. PROPIEDAD: PLAUSIBILIDAD EN LUGAR DE LA PRECISIÓN.**

Se sostiene que en el sensemaking es más importante la plausibilidad que la precisión. Las personas actúan como si existiera la posibilidad de información correcta o precisa, o como si hubiera una verdad a ser descubierta. Sin embargo, en la mayoría de las veces, las personas toman decisiones basados en información incompleta (a veces inexacta, a veces contradictoria) que, no obstante, la sienten lo suficientemente cierta como para actuar (Mills, 2003; Kok, 2006). Lo necesario en el sensemaking no es la precisión, sino algo que preserve la plausibilidad y la coherencia, algo que sea razonable y memorable, algo que encarne la experiencia pasada y las expectativas, algo que resuene a otras personas, algo que puede ser construido retrospectivamente pero que también puede ser utilizado de forma prospectiva, algo que permite su retoque para adaptarse a las condiciones actuales. Necesito conocer lo suficiente acerca de lo que pienso para presentar en mis proyectos, pero no más, lo que significa que la suficiencia y la plausibilidad tienen prioridad sobre la precisión.

El sensemaking es acerca de explicaciones que sean socialmente aceptables y creíbles.

#### **7.1.5. PROPIEDAD DE PROMULGACIÓN**

La palabra *promulgación* preserva el hecho de que, en la vida organizacional, las personas a menudo producen parte del ambiente que enfrentan, construyen la realidad a través de actos de autoridad. Promulgan leyes, toman espacio, tiempo y acción indefinidos y dibujan líneas, establecen categorías y generan etiquetas que crean nuevas características del ambiente que no existían antes. Al hacerlo crean sus propios ambientes, y estos ambientes propios restringen las acciones de los mismos que las crean.

El concepto de promulgación tiene un toque de realismo en su énfasis sobre el paréntesis y la interrupción. Para hacer frente a la duración pura, las personas crean rupturas en el flujo e imponen categorías en aquellas partes que se distinguen. Pero también hay invención y construcción, actividades que aparentemente se alejan de los objetos y de la objetividad hacia los sujetos y la subjetividad.

La promulgación se ocupa de explicar la actividad de creación que se percibe. Sensemaking es, literalmente, sobre tomar sentido de la acción. Por lo tanto, promulgación es ante todo sobre la acción en el mundo y no sobre fotografías conceptuales de ese mundo. El concepto de un *entorno promulgado* no es sinónimo del concepto de entorno percibido. Weick reconoce que el poder privilegia algunos significados sobre otros argumentando que los directivos construyen la realidad a través de actos de autoridad (Mills, 2003).

Una parte clave de la noción de sensemaking en las organizaciones es la “promulgación”, que se refiere a la construcción de la realidad social a través de la acción que es entonces la toma de sentido (retrospectiva) por el actor o actores involucrados. Las personas actúan de una forma u otra y al hacerlo van dando sentido a sus acciones de maneras que restringen y también proporcionan oportunidades para acciones futuras.

#### **7.1.6. PROPIEDAD SOCIAL**

Esta propiedad reconoce que el proceso de sensemaking es contingente en nuestras interacciones con otros, ya sea que estén físicamente presentes o no. También, las reglas organizacionales, las rutinas, los símbolos y el lenguaje tendrían un impacto sobre las actividades individuales de sensemaking y proporcionan rutinas o guiones para la conducta apropiada.

El sensemaking es una actividad social: a través del desarrollo de un lenguaje común y de la interacción social cotidiana creamos una red de significados compartidos intersubjetivamente que es en definitiva lo que denominamos organización (nuestros pensamientos individuales y el funcionamiento social son aspectos esenciales de uno con el otro). Por lo tanto el sensemaking es al mismo tiempo individual y social (Weick, 1995). Pero en el contexto de las organizaciones, el aspecto social del proceso tiene importantes consecuencias para el individuo y, por consiguiente, para la organización. Esencialmente, el intento individual para tomar sentido se produce en el contexto de rutinas, símbolos, lenguaje y guiones organizacionales. (Mills, 2003). Dentro de una organización la capacidad individual de toma de sentido dependerá en gran medida de ciertas

reglas, rutinas, símbolos y el lenguaje que sirven para hacer gran parte del pensamiento del proceso. Por esas rutinas, se desarrollan respuestas habituales a ciertas actividades. Es donde los aspectos sociales del sensemaking detienen al individuo que está dispuesto a recurrir en una forma más personal o habitual (informal) de tomar sentido.

El sensemaking nunca es solitario debido a que lo que una persona hace es internamente contingente de los otros (de lo que hacen o están a punto de hacer). No es el significado compartido lo que es crucial para la acción colectiva, sino que lo es la experiencia de acción colectiva, ya que es lo que se comparte. Debemos pensar la sociedad consistiendo del conjunto de actos apropiados para formar la acción conjunta o colectiva, dicho alineamiento puede tener lugar por muchas razones, dependiendo de las situaciones que llaman la acción conjunta y no es necesario implicar, o el surgimiento del compartir valores comunes. Los participantes pueden ajustar sus actos entre ellos ordenadas en acciones conjuntas sobre la base del compromiso, fuera de la coacción, ya que pueden utilizar uno al otro en el logro de sus respectivos fines, porque es lo más sensato que hacer, o por pura necesidad.... En gran medida la sociedad se convierte en la formación de relaciones factibles.

### **7.1.7. PROPIEDAD CONTINUA**

El sensemaking no tiene comienzo o final. El proceso de sensemaking es un proceso secuencial que nunca se detiene, porque los flujos de sensemaking son constantes. Las personas están siempre en el medio de las cosas, que se convierten en cosas, sólo cuando esas mismas personas se enfocan en el pasado desde algún punto más allá de ella. Los flujos son las constantes del sensemaking (Weick, 1995). Las personas están constantemente tomando sentido. Entender sensemaking es ser sensible a las maneras en que las personas cortan momentos fuera de los flujos continuos y extraen indicadores a partir de esos momentos. A pesar de que las personas están inmersas en los flujos, ellas rara vez son indiferentes a lo que les pasa. Esto es especialmente cierto para las interrupciones de proyectos. La realidad de los flujos hace más evidente cuando ese flujo se interrumpe. Una interrupción de un flujo normalmente induce una respuesta. La interrupción, lleva a las personas a buscar una respuesta a la pregunta: "¿Qué sucede?" Sus respuestas varían en función de la socialización. La interrupción es una señal de que

cambios importantes se han producido en el ambiente. Así, un evento clave para la excitación es la "interrupción de una expectativa."

Weick explicó inicialmente que las siete propiedades están interrelacionadas, aunque él admitiera que una u otra puede ser más dominante según el evento. Mills (2003) sugirió que la construcción de identidad es pivote para el proceso de sensemaking e influencia cómo se comprenden las otras propiedades. Weick ha reconocido la importancia de esto y también ha sugerido que la plausibilidad es otra propiedad fundamental en el proceso de sensemaking. En síntesis, podemos decir que el sensemaking en sí mismo es útil para entender las complejidades de procesos organizacionales; particularmente, es útil para estudios longitudinales en los cuales tomar sentido de la construcción de identidad de actores participantes claves pudiendo proporcionar indicadores sobre los orígenes de la resistencia y el conflicto.

## **8. PROCESO DE ORGANIZAR**

Las circunstancias son "cambiantes en una situación que es comprendida explícitamente en palabras y que sirve como trampolín para la acción". Estas imágenes implican tres puntos importantes acerca de la búsqueda de significado en la vida organizacional. En primer lugar, el sensemaking ocurre cuando un flujo de circunstancias organizacionales se convierte en palabras y categorías destacadas. En segundo lugar, la misma organización está incorporada en textos escritos y hablados. En tercer lugar, la escritura, lectura, conversación y edición son las acciones cruciales que sirven como medios a través de las cuales la mano invisible de las instituciones conforma la conducta (Gioia et al., 1994).

El sensemaking y el organizar se constituyen uno con el otro: "El organizar es un intento de ordenar el flujo intrínseco de la acción humana, para canalizarla hacia ciertos fines, para darle una forma particular, a través de la generalización y la institucionalización de significados y reglas particulares". Necesitamos comprender cada uno para comprender al otro. La imagen operativa de la organización es una, en la que la organización emerge a través del sensemaking, no una en la

que la organización precede al sensemaking o una en la que el sensemaking es producido por la organización (Tsoukas y Chia, 2002; Sandberg y Tsoukas ,2015).

Weick *et al* (2005) proponen que el sensemaking puede ser tratado como intercambios recíprocos entre actores (Promulgación) y su ambiente (Cambios Ecológicos) que se hacen significativos (Selección) y se preservan (Retención). Sin embargo, estos intercambios sólo continuarán si el contenido preservado es tanto creído (Relación causal positiva) como puesto en duda (Relación causal negativa) en el futuro promulgado y seleccionado. Sólo con el uso ambivalente de los conocimientos previos son los sistemas capaces tanto de aprovechar las lecciones aprendidas como de actualizar tanto sus acciones como sus significados en formas que se adapten a los cambios en el sistema y su contexto. Denominan a este modelo "teoría de promulgación", como se ha convertido en convención en el trabajo organizacional (por ejemplo, Jennings y Greenwood 2003). Gráficamente, la secuencia de Promulgación, Selección y Retención aparece en la Figura 3.

Si se conceptualiza el organizar como una secuencia de cambio ecológico - promulgación- selección- retención, con los resultados de la retención retroalimentando los tres procesos previos, entonces las actividades específicas de sensemaking se ajustan perfectamente en esta progresión más general de organizar. La relación recíproca entre el *cambio ecológico* y la *promulgación* incluye las actividades de sensemaking de detección de anomalías, la promulgación de orden en el flujo y conformada por externalidades. El proceso de organizar de la *promulgación* incorpora las actividades de sensemaking de darse cuenta y de agrupar. Estas actividades de darse cuenta y agrupar, disparadas por las discrepancias y la ambigüedad en los proyectos en curso, *comienzan* a cambiar el flujo de las circunstancias en el ordenamiento de las situaciones. Se enfatiza en "empezar" debido a que darse cuenta y agrupar son relativamente actos de categorización y los datos resultantes pueden significar varias cosas diferentes. El número de posibles significados se reduce en el proceso de organizar de *selección*. Aquí una combinación de atención retrospectiva, modelos mentales y articulación realizan una reducción narrativa del material agrupado y generan una historia localmente plausible. Aunque plausible, la historia que se selecciona es también tentativa y provisional. Gana más solidez en el proceso de organizar de *retención*.

Cuando una historia plausible se retiene, tiende a volverse más sustancial porque se relaciona con la experiencia pasada, conectada a importantes identidades, y se utiliza como una fuente de orientación de acciones e interpretaciones adicionales. El ajuste perfecto entre los procesos de organizar y los procesos de sensemaking ilustra el argumento recurrente de que las personas se organizan para dar sentido a entradas ambiguas y promulgar este sentido de nuevo en el mundo para que ese mundo sea más ordenado.

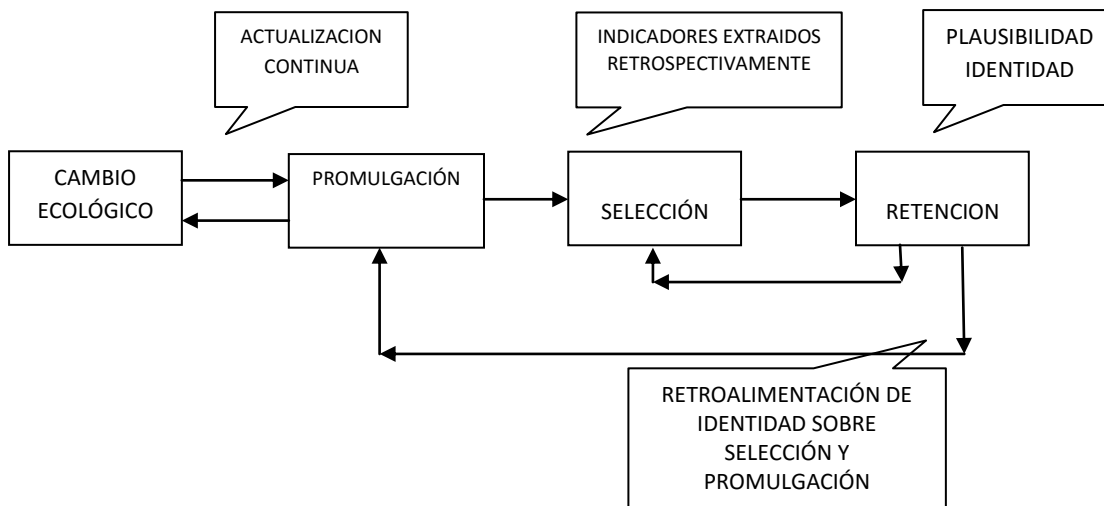


Figura 3. Relaciones entre Promulgación, Organizar y Sensemaking. Fuente: Weick, Sutcliffe, y Obstfeld (2005).

### 8.1. SUSTANCIA DEL SENSEMAKING: VOCABULARIO

Para dar sustancia al sensemaking, debe haber una comprensión del significado de su contenido. Una forma para enfocarse en el significado de sensemaking y darle sustancia, es basándose en diferentes vocabularios que forman el contenido de sensemaking. Se ha acentuado la importancia del lenguaje tanto para entender las circunstancias que nos rodean así como para impulsar la acción (Weick, et al, 2005). Cuando se dice que los significados se materializan, se refiere a que el sensemaking es, sobre todo, un tema de lenguaje, habla y comunicación. Las situaciones, organizaciones y los entornos se toman como existentes. El vocabulario de sensemaking captura las realidades de agencia, flujo, de lo ambiguo, transitoriedad, nuevo logro, despliegue y emergencia, realidades que a menudo son oscurecidas por el lenguaje de variables, nombres, cantidades y estructuras.



"El sentido es generado por las palabras que se combinan en las frases de las conversaciones para transmitir algo respecto a nuestra experiencia en curso "(Weick 1995).Las palabras restringen el decir que se produce, las categorías impuestas para ver lo que se dice, y las etiquetas con las que se retienen las conclusiones de este proceso.

El sensemaking no es únicamente un proceso de imágenes, sino también acerca de qué está siendo procesado. Esto significa que debe prestarse atención a lo que se dice y a lo que significan estas palabras. Weick escribe que para cambiar un grupo, se debe cambiar lo que se dice. Por lo tanto *las palabras importan*, importan para uno mismo y para los demás, y las palabras que son importantes para uno mismo, primero importan en alguna colectividad más grande(Weick, 1995).Cuando las palabras son unidas juntas, en frases, ellas transportan algo acerca de nuestras continuas experiencias, lo que resulta en el sentido que está siendo creado. Las palabras son centrales en la receta del sensemaking donde *Conocemos lo que pensamos cuando vemos lo que decimos*. La palabra que se produce, las categorías impuestas para ver lo dicho, y las etiquetas con las cuales las conclusiones están siendo retenidas, están todas restringidas por palabras.

En primer lugar, las palabras tienen un significado colectivo y luego un significado individual. Para enfocar el sensemaking, las personas se inspiran en varios vocabularios diferentes. Ellas extraen palabras de los vocabularios de la sociedad y dan sentido utilizando la ideología. Extraen palabras de los vocabularios de las organizaciones y dan sentido usando controles de tercer orden. Extraen palabras de vocabularios de ocupaciones y profesiones y dan sentido usando paradigmas. Extraen palabras de vocabularios de afrontamiento y dan sentido utilizando teorías de la acción. Extraen palabras de vocabularios de los predecesores y dan sentido usando la tradición. Y extraen palabras de vocabularios de secuencia y de experiencia y dan sentido utilizando narrativas.

La construcción de oraciones para expresar declaraciones acerca de la experiencia impone definiciones discretas sobre un tema de discusión que es continuo. Uno no puede reportar en una frase una observación acerca de la experiencia, sin un concepto que estructure lo que se está observando. Las declaraciones de observación no describen percepciones sino percepciones

planeadas. Los datos no son dados por la experiencia, sino por el concepto del lenguaje utilizado para interpretarla. El lenguaje observacional impone límites discretos sobre la continuidad del mundo de los fenómenos de manera de definir, eventos individuales concretos en ese mundo. Ya sea simple o complejo, los eventos de fenómenos poseen dos propiedades cuya importancia para la investigación científica no puede ser exagerada: Ellos son únicos y transitorios.

Los recursos para el sensemaking refieren a cosas tales como oraciones, definiciones discretas, conceptos e interpretaciones que se imponen sobre observaciones, continuos temas de discusión, experiencias, percepciones y eventos de fenómenos. El sensemaking edita la continuidad en categorías discretas (haciendo al mundo menos único, más típico, más repetitivo, más estable, más durable), observaciones en interpretaciones, experiencias en eventos delimitados y percepciones en planes y marcos preexistentes. Sin embargo, el mundo de los flujos continuos no se ha convertido en menos único o transitorio simplemente debido a que las personas eligieron verlo de esta forma. Así, sigue habiendo una disyunción crónica entre los productos discretos de sensemaking y las continuidades que mapean, esto significa una de dos cosas. En primer lugar, el sensemaking exitoso depende de la adecuación con la que el contenido preserva el flujo y la continuidad.

En segundo lugar, el sensemaking exitoso también depende de la adecuación con la que las categorías se promulgan literalmente en el mundo como fronteras, diferencias y rupturas que hacen los temas de discusión menos continuos.

Marcos e indicadores pueden ser considerados como vocabularios en los que las palabras que son más abstractas (marcos) incluyen y puntualizan otras palabras menos abstractas (indicadores) que se vuelven sensibles en el contexto creado por las palabras más inclusivas.

El significado dentro de los vocabularios es relacional. Un indicador en un marco es lo que da sentido, no el indicador sólo o el marco sólo. Dicho de otra manera, la sustancia del sensemaking comienza con tres elementos: un marco, un indicador y una conexión. O sea comienza con un momento de conciencia (de reconocimiento), un momento de experiencia está conectado a un momento del pasado. Uno de los tres elementos en sensemaking organizacional es generalmente algún “momento pasado” (por ejemplo, socialización, tradición o precedente).

La combinación de un momento pasado + la conexión + el momento presente de la experiencia crea una definición significativa de la situación presente. Los marcos tienden a ser los momentos pasados de socialización y los indicadores tienden a ser los momentos presentes de experiencia. Si una persona puede construir una relación entre estos dos momentos, se crea significado. El contenido de sensemaking se encuentra en los marcos y las categorías que resumen la experiencia del pasado, en los indicadores y etiquetas que atrapan específicos de la experiencia actual, y en las formas en que estos dos escenarios de experiencia están conectados. Esto es lo que Weick (1995) denomina Estructuras Sensibles Mínimas.

Weick (1995) identifica los siguientes seis vocabularios como formas de intercambios de actividades y comunicación en las organizaciones:

### **8.1.1. IDEOLOGÍA: VOCABULARIOS DE LA SOCIEDAD.**

Las ideologías se refieren a un conjunto interrelacionado de valores, relativamente coherente de valores, creencias y normas compartidas que unen a las personas y les ayudan a dar sentido de su mundo. Así las ideologías combinan creencias sobre relaciones de causa – efecto, preferencias por ciertos resultados y expectativas de comportamientos apropiados. Por lo general, estas fuentes "sirven para hacer comprensibles y significativas las situaciones sociales. Las personas naturalmente tienden a simplificar lo que perciben; las ideologías actúan para estructurar esa simplificación" (Trice y Beyer, 1993).

El sensemaking, en sus primeras etapas, se compone de personas que tratan de descubrir la cantidad de acuerdo que tienen sobre los vínculos de causa-efecto y de las preferencias por resultados. A medida que se aclaran estas cuestiones, un problema ambiguo se convierte en un problema de incertidumbre. Las personas pueden manejar un problema de incertidumbre utilizando la computación, el juicio, el compromiso, o la inspiración. El sensemaking puede entonces entenderse como un acto de filtrado y los filtros influyentes son las creencias y los valores (filtros ideológicos que simplifican).

El contenido de las ideologías se origina en fuentes extra organizacionales como por ejemplo: culturas transnacionales, culturas nacionales, culturas regionales y comunitarias, ideologías de industrias, lo establecido por la organización, e ideologías ocupacionales, entre otras muchas. Las fuentes de la ideología nos permiten conectar trabajos sobre sensemaking con trabajos sobre teoría institucional. Las personas seleccionan a partir de un vasto conjunto de sustancia ideológica qué porción más pequeña importa. No se puede simplemente suponer que las personas internalizan y adoptar cualquier cosa que se les entregue. Los teóricos institucionales a veces suponen que las ideologías (sistemas institucionales) son más singulares, homogéneos y convincentes, para grandes conjuntos de personas. Los individuos perciben diferentes significados para el contenido ideológico que, en sí, es transmitido de manera imperfecta durante la socialización y resocialización continua. Los significados tienden a estabilizar localmente, lo que debe ser evidente por el enorme esfuerzo que se requiere para crear equipos. Robustas ideologías que incorporan valores armoniosos provocan autocontrol y la cooperación voluntaria pueden ser sustituidas por estructuras formales diseñadas para lograr los mismos fines (Meyer, 1982).

En resumen las ideologías pueden ser descriptas como: *normas que unen a algunas personas y les ayuda a dar sentido a su mundo*. Las ideologías unen creencias acerca de relaciones de causa-efecto, preferencias por ciertos resultados y expectativas de comportamientos apropiados. Esto forma una justificación para que las personas hagan sus situaciones comprensibles y significativas. Las ideologías las estructura, como un acto de filtración, y las creencias y normas son filtros poderosos.

### **8.1.2. CONTROLES DE TERCER ORDEN: VOCABULARIOS DE LA ORGANIZACIÓN.**

Perrow (1986) sugiere que las organizaciones operan con tres tipos de controles: control de primer orden por supervisión directa, el control de segundo orden se apoya en programas y rutinas, y el control de tercer orden o control de premisas son supuestos y definiciones que se toman como dados. Influyen en las premisas que las personas usan cuando diagnostican situaciones y toman decisiones.

Los controles de tercer orden se han señalado como una fuente separada de sentido debido a que se destacan varios matices del sensemaking que están desaparecidos de otras discusiones de sustancia:

- a) El "control desapercibido" como sinónimo de control de premisas, lo que nos recuerda que las influencias sobre sensemaking son a menudo implícitas, tácitas, pre conscientes, no conscientes, y dadas por garantizadas.
- b) Muestran fuentes inesperadas de restricción en los modelos de toma de decisiones.
- c) Es más generalizado cuando la tecnología organizacional es más rutinaria.

Una premisa de decisión es una suposición o proposición sobre la que algún argumento o conclusión descansa. Las premisas están cerca de las creencias cargadas emocionalmente, incluyen tanto contenido fáctico como contenido de valor, su verdad o falsedad no es conocida definitivamente y no se pueden determinar con certeza con la información y el tiempo disponible para tomar la decisión. Es precisamente debido a que la verdad de estas premisas no es conocida que su elección se hace por otros motivos más básicos y simples, como la presión del tiempo y por lo tanto su influencia puede ser más difícil de articular, más generalizada y más difícil de cambiar. Una premisa de decisión por lo general implica algo que entra en juego temprano en el proceso de sensemaking.

Los controles de premisas son más importantes en la parte superior de las organizaciones. Para usar los controles de 1° y de 2° orden, el trabajo debe ser entendido y dividido. Si la subdivisión no es posible o deseable, entonces son necesarios los controles por premisas o de 3er orden para estabilizar el trabajo y hacer que sea más ordenado. Son uno de los medios por los que las ideologías se traducen en acciones. Cuando hay incomprensión el principal recurso de sensemaking que queda para manejar el desorden es el de las premisas de 3er orden. La búsqueda de contenido adecuado para el sensemaking involucra: la autojustificación, pensamiento grupal (*groupthink*). En cada caso las personas se enfrentan con eventos no rutinarios que caen bajo el dominio de los controles por premisas. Las premisas ignoran el interés colectivo y ponen de relieve el interés propio por el que se observan y extraen indicadores.

Weick cuestiona la necesidad de un equipo de dirección superior, dado que la organización literal y figurativamente crea sentido en la parte inferior. El argumenta que el mejor diseño organizacional sería aquel donde hay menos niveles jerárquicos y donde los tres tipos de control están incrustados en cada nivel. Los ejemplos de este tipo de estructura son los equipos, las estructuras laterales y las redes dinámicas. Advierte que los diseños organizacionales, que intentan enfrentar la tecnología por medio de diferentes formas de control en los diferentes niveles, crean problemas para el sensemaking.

### **8.1.3. PARADIGMAS- VOCABULARIOS DE TRABAJO**

Una tercera forma en la que el contenido se plasma en la organización tiene que ver con los marcos que toman la forma de paradigmas. Al igual que las ideologías y las premisas, los marcos también son *un conjunto Internamente consistente de heurísticas simplificadoras*.

Estos vocabularios se refieren a los procedimientos normalizados de operación, definiciones compartidas del ambiente, y el sistema acordado de poder. En las comunidades científicas, los paradigmas reflejan metodologías de investigación, planes de estudio y temas de investigación de actualidad. En la comunidad empresarial, estos paradigmas son consensuados sobre estrategias de marketing, beneficios y conexiones entre las operaciones y las estrategias. A efectos del sensemaking, los paradigmas son conjuntos de ilustraciones recurrentes y cuasi-estándares que muestran cómo las teorías de la acción son aplicadas conceptualmente, observacional e instrumentalmente a problemas representativos de la organización. Por ejemplo, una colección de estas ilustraciones o historias unidas en un conjunto por una teoría de la acción, proporciona un marco dentro del cual los indicadores son observados o notados e interpretados.

Son diferentes de los dos vocabularios anteriores (ideología y controles de premisas) debido a que son más autocontenidos y pueden funcionar como realidades alternas, o como puntos de vista subjetivos, que determinan lo que una persona percibe, imagina y actúa. En el mundo organizacional los paradigmas normalmente se refieren a estándares y procedimientos,

una comprensión compartida del ambiente, y un acuerdo conjunto sobre el sistema de poder y autoridad. Los paradigmas son vistos como colecciones de supuestos implícitos acerca de que tipos de cosas componen el mundo, cómo ellas se comportan y ajustan en conjunto, y la forma en que se conocen.

La idea de paradigma captura dos cualidades del sensemaking en las organizaciones: su asociación con el conflicto y sus orígenes inductivos. Los desacuerdos acerca de las relaciones de causa-efecto y las preferencias de resultados conducen a conflicto y a un mayor uso del poder para resolver opciones. Siendo elevados estos desacuerdos, más bajo es el nivel de lo que pasa por el desarrollo de paradigmas en las organizaciones. Por ejemplo, la persuasión (aunque no necesariamente comprensión) en cualquier ámbito académico es mayor cuando se comparte un punto de vista bien articulado.

Parecería que los paradigmas son más análogos a las culturas que a los sistemas filosóficos. Los ejemplos asociados con un paradigma son importantes debido a que se convierten en los artefactos que simbolizan la cultura y ayudan a su transmisión. Pero debido a que el paradigma se transmite en artefactos discretos más que en una formulación coherente, lo que lo hace convincente es la influencia social. El paradigma es preservado en los ejemplos y es reconstituido a partir de estos artefactos. Estos ejemplos con frecuencia toman la forma de anécdotas representativas. Estas historias son los indicadores extraídos. Pero también pueden implicar marcos dentro de los que características previamente desapercibidas de la organización ahora se notan y adquieren significado.

Weick concluye que los paradigmas pueden definirse como *Conjuntos de ilustraciones recurrentes y cuasi estándar que muestran cómo las teorías de acción se aplican conceptualmente, observacionalmente e instrumentalmente a problemas organizacionales representativos.*

#### **8.1.4. TEORÍAS DE ACCIÓN: VOCABULARIOS DE AFRONTAMIENTO**

Un esquema completo de una teoría de acción sería: En la situación S, si se quiere lograr C, bajo los supuestos  $a_1, a_2, \dots, a_n$ , debe hacerse A. Las teorías de acción derivan de las experiencias de socialización que reflejan la ideología de la organización.

Las teorías de acción son las estructuras cognitivas de la organización y ellas filtran e interpretan señales desde el ambiente. Estos estímulos son luego adjuntados en las respuestas. Las teorías de acción están asociadas con el contenido de declaraciones acerca de implicaciones, declaraciones conteniendo afirmaciones si-entonces y declaraciones que describen estructuras de medios-fines. Construir teoría es construir la realidad. La incongruencia entre teoría y acción está en el corazón de la distinción entre el "conocimiento del que" de la teoría y el más tácito "conocimiento del cómo" de la práctica. El qué, se aproxima a lo que queremos, pero no se cumple completamente. Es esta brecha la que fomenta la actualización.

Las declaraciones acerca de las implicaciones, declaraciones que contienen afirmaciones si-entonces, y declaraciones que describen estructuras de medios-fines tienen todos contenidos asociados con las teorías de acción. Estas teorías son estructuras plausibles para el sensemaking.

#### **8.1.5. TRADICIÓN-VOCABULARIO DE PREDECESORES**

Tradición, es algo que fue creado, fue llevado a cabo o creído en el pasado, o creído que ha existido, y que ha sido o está siendo legado o transmitido de una generación a la siguiente (Weick, 1995).

¿Cómo se transmiten las acciones? Una acción no puede transmitirse. En el momento en que una acción se lleva a cabo deja de existir, la única cosa que se pueden transmitir son imágenes de la acción y de las creencias que requieren o recomienda que estas imágenes se repromulguen.

Cada acción sobrevive en una imagen cuya forma original nadie puede recordar y cuya forma presente se renegocia permanentemente. La concreta acción humana, *know-how* encarnado



en la práctica, persiste y se transmite sólo si se vuelve simbólico. Para preservar su forma, uno debe cambiar su forma - y luego reconstruirla. Estas transformaciones complejas significan que el contenido de las imágenes utilizadas para retratar la acción es crucial, ya que determinan lo que se perpetúa. Las imágenes de *know-how*, recetas, guiones, reglas de oro y heurísticas todas representan codificaciones simbólicas de trabajo que permiten la transmisión a través de las generaciones. Esto significa que las historias que involucran la acción (documentos de lo que eran cuando sucedieron) son especialmente cruciales, debido a que éste contenido es difícil de transmitir. Los recursos de contenido para el sensemaking puestos a disposición por las tradiciones son las imágenes y creencias que capturan "los patrones que guían acciones, los fines perseguidos, las concepciones de medios apropiados y efectivos para alcanzar esos fines, las estructuras que resultan de y son mantenidas por esas acciones. (Weick, 1995)

#### **8.1.6. HISTORIAS: VOCABULARIO DE SECUENCIAS Y EXPERIENCIAS.**

Las acciones son fugaces; las historias acerca de la acción no lo son. Las personas piensan narrativamente en lugar de argumentativa o paradigmáticamente (Weick, 1995). Contar historias acerca de experiencias notables es una de las formas en que las personas hacen lo inesperado esperable, por lo tanto manejable (tratan de dar sentido). Las historias sirven como "tradiciones de conducta" facilitando la interpretación de indicadores presentados por esa conducta.

Historias vívidas, interesantes, contables que son "notables", son historias que se apartan de las normas compartidas de experiencia y marcos prevalecientes en cuatro formas: (a) las acciones descritas son difíciles, (b) la situación plantea un dilema que no puede ser manejado de una manera rutinaria, (c) los eventos inesperados suceden en una secuencia anormal de eventos, y (d) algo acerca de la situación es inusual en la experiencia del narrador. Una historia interesante de este tipo es una amenaza al modelo de la realidad de la persona, lo que significa que las historias interesantes son indicadores que evocan una mezcla de miedo y curiosidad. Son un pretexto para actualizar un marco, pero la misma novedad de su contenido puede hacer que sea difícil hacerlo. Es cuando la actualización es dificultosa es que las historias vívidas pueden representar un indicador continuo en busca de un marco.

Los elementos de una historia prototípica incluyen: un protagonista, un problema, los intentos de resolver el problema, el resultado de estos intentos y las reacciones del protagonista a la situación (Weick, 1995). Cuando las personas interrumpen su propia vida con historias, imponen una coherencia formal en lo que de otra manera es algo muy confuso. Las historias resultantes no duplican la experiencia. La experiencia es filtrada. La historia hace uso de los eventos y les ha dado un orden, por lo general uno en el que se crea una secuencia, utilizando la retrospectiva.

Las historias son invenciones más que descubrimientos, tales como el pensamiento desde la abstracción, la esquematización y la inferencia como acto cognitivo. Las historias se postulan para un resultado. Recolectan hebras de experiencias en una trama que produce ese resultado. La trama sigue, ya sea la secuencia de comienzo-medio-final o la secuencia de situación-transformación- situación. La secuencia es la fuente de sentido.

Cualquier conjunto de eventos en una secuencia y lo relacionado también pueden ser narrados. La secuenciación es una heurística poderosa para el sensemaking. Un repertorio de historias es importante para el sensemaking. Dos historias en el repertorio, conectadas de alguna manera, generan significado. La historia en el repertorio tiene una frase clave, la conexión entre la vieja historia y un nuevo evento aumenta la posibilidad de que los resultados puedan predecirse, ser entendidos y posiblemente controlados.

Algunas funciones de las historias para el sensemaking:

- a) Ayudan a la comprensión, integran lo que se conoce acerca de un evento con lo que se conjetura.
- b) Sugieren un orden causal para los eventos que originalmente son percibidos como no relacionados.
- c) Permiten a las personas que puedan hablar de cosas ausentes y conectarlas con cosas presentes en interés del significado.
- d) Son mnemotécnicas que permiten a las personas reconstruir eventos complejos previos.

- e) Pueden guiar la acción antes de que se formulen las rutinas y enriquecen las rutinas después de que han sido formuladas.
- f) Permiten construir una base de datos de la experiencia para inferir cómo funcionan las cosas.
- g) Transmiten y refuerzan los controles de tercer orden transportando significado y valores compartidos.
- h) Facilitan el diagnóstico y reducen la interrupción cuando los proyectos son interrumpidos.

Las historias son indicadores dentro de marcos que son también capaces de crear marcos. Ideologías, paradigmas y tradiciones se conocen por sus ejemplos, no por sus principios abstractos de estructuración. Cuando se les pide a las personas que describan su ideología, comienzan con ejemplos que implican patrones de creencias dentro de lo cual esos ejemplos tienen sentido. Las historias que ejemplifican marcos, y marcos que implican historias, son dos formas básicas en las que la sustancia del sensemaking se vuelve significativa.

## **9. ESTRUCTURAS DESDE LAS QUE SE DERIVA EL SENSEMAKING: CREENCIAS Y ACCIONES**

En síntesis, el sensemaking se trata de la ampliación de pequeños detalles (indicadores); es una búsqueda de contextos dentro de los cuales los pequeños detalles encajan y dan sentido; son las personas interactuando para dar cuerpo, sentido; se trata de una alternancia continua entre detalles y explicaciones. En cada ciclo de detalles y explicaciones cada uno dan forma y añaden sustancia al otro. Se construye confianza cuando los detalles comienzan a cohesionar y cuando la explicación permite deducciones cada vez más precisas.

La imagen proyectada del sensemaking puede resumirse: Personas haciendo, comparando notas, imitándose uno a otro directa o indirectamente, con lo que disponen ese momento. Si es posible controlándose uno a otro, operando como si hubieran llegado a o creado algún sentido y sabiendo que ese sentido que han creado es transitorio y puede colapsar en cualquier momento.

Todo ese complejo proceso se deriva de dos estructuras: Creencias y Acciones.

Creer es ver, es darse cuenta selectivamente, es iniciar acciones capaces de dar sustancia a la creencia. Las creencias incorporadas en marcos influyen en lo que las personas observan y afectan cómo se desarrollan los eventos (produciendo una profecía autocumplida). Las creencias varían entre las personas.

## **10. FORMULACION DEL DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

### **10.1. PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DE LA DIMENSIÓN INTERNACIONAL PROPUESTO EN UNA UNIVERSIDAD ARGENTINA**

El presente estudio involucra a una Universidad Argentina. Como gran Universidad tiene una extendida trayectoria dentro del marco considerado tradicional en la Internacionalización de la Educación Superior. Su identidad organizacional pareciera ser particularmente importante en momentos de cambio organizacional en cualquiera de sus aspectos. Estos dos factores hacen de “la Universidad” un escenario apropiado para el estudio propuesto.

En la actualidad la internacionalización de la Educación Superior se expande en el mundo universitario como un proceso de gran relevancia que busca la inserción de las instituciones de educación superior en un ámbito más amplio, por medio del cual persiguen el acceso a las mejores prácticas internacionales y al cúmulo mundial del conocimiento. Sin embargo, la internacionalización ha sido percibida y conceptualizada de diversas formas, dada la diversidad de los sistemas de educación superior nacionales, las ideologías y filosofías educacionales, los contextos políticos y socio-económicos y la situación y naturaleza del proceso de internacionalización de cada institución de educación superior.

El Programa de Fortalecimiento Institucional de la Dimensión Internacional propuesto en “la Universidad” persiguió como misión generar espacios de vinculación entre la Universidad y diversos actores internacionales y nacionales vinculados al área, a través del estímulo de proyectos de cooperación científica, cultural y de gestión con instituciones de educación superior.

## **10.2. OBJETO DE ESTUDIO**

El objeto de estudio está constituido por el *discurso del grupo* que interviene en la construcción social de significado, durante las interacciones sociales intersubjetivas y subjetivas genéricas de los participantes.

## **10.3. PROPOSICIONES**

- 1) Al enfocarnos en el discurso (emergente y establecido) aparecerán factores de relaciones de dominancia de uno hacia el otro, favoreciendo o no el cambio.
- 2) El discurso manifiesta la producción, reproducción y transformación de las estructuras sociales proporcionando una posible explicación de cómo los discursos establecidos o los emergentes en cada caso dominan impulsando o deteniendo el cambio.
- 3) La diversidad de actores participantes en el grupo desafía los discursos establecidos incentivando discursos nuevos o alternativos a ellos.
- 4) El sensemaking establece las bases del discurso emergente y por lo tanto se entrelaza con el cambio y/o la inercia en las organizaciones.
- 5) Es a través de la comunicación discursiva que se alcanza y reproduce de manera continua el proceso de organizar y por lo tanto el análisis del discurso proporciona un medio para entender el cambio o la resistencia organizacional.

- 6) Los discursos establecidos en documentos formales, fijan conceptos, ideas y perspectivas, etiquetando los eventos que aparecen en el proceso.
- 7) Los discursos emergentes surgen de la interacción cotidiana a través del sistema de comunicación reflejando la diversidad de conceptos, ideas y perspectivas.
- 8) Los discursos establecidos y emergentes forman parte de las interacciones sociales en la organización.

#### **10.4. OBJETIVOS GENERALES**

- 1) Comprender la naturaleza del proceso de construcción de significado a través de los distintos factores que intervienen en esa construcción.
- 2) Explorar el proceso de *sensemaking* manifestado y circunscripto por el discurso emergente de las interacciones sociales de un grupo y el discurso establecido en una organización.
- 3) Desarrollar un nuevo modelo del proceso de construcción de significado a partir del Modelo de Weick et al., (2005).

#### **10.5. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- 1) Operacionalizar las propiedades y vocabularios del proceso de *sensemaking* enfatizando la relación recursiva que los une.
- 2) Extraer las propiedades y el vocabulario que emergen de las interacciones del grupo y de los documentos formales del nivel institucional
- 3) Analizar la relación entre el discurso emergente en el grupo y el discurso establecido en la organización con especial énfasis en su relación recursiva

- 4) Identificar el impacto de la relación entre el discurso emergente y el establecido sobre la efectividad del proceso de organizar del *sensemaking* grupal.
- 5) Modelizar el proceso de *sensemaking* organizacional empleando las propiedades, el vocabulario, el discurso emergente y el establecido.

## 11. METODOLOGÍA

Empíricamente la tesis se desarrolla en el marco de “un grupo” que ejecuta el Programa de Fortalecimiento Institucional de la Dimensión Internacional en una Universidad Argentina. La selección de este caso como base empírica surge debido a que dicho Programa implica un cambio sustancial en la definición conceptual de la internacionalización dentro de la organización. El grupo lleva adelante el Programa, ejecutando acciones que abarcan tanto la promoción de esfuerzos organizacionales deliberados de arriba hacia abajo, como la facilitación de aquellos emergentes de abajo hacia arriba.

El *sensemaking* y la metodología de análisis del discurso reconstruyen las construcciones sociales vigentes y potencialmente divergentes, en un contexto particular, el grupo. Es en el discurso del grupo donde se expresan, mezclan y fusionan lo establecido en la organización y lo emergente derivado de la diversidad de los participantes. Es a través del análisis del discurso que pueden estudiarse ambos niveles organizacionales.

El estudio se basa en una epistemología interpretativista, enfocando la atención en el proceso. Empíricamente el estudio se basa en una investigación cualitativa (Denzin y Lincoln, 2005), a través de un estudio longitudinal de caso único (Yin, 2010).

La presente investigación, abarca un período entre los años 2008 al 2010, comprendiendo tres diferentes Etapas del Programa: FORMULACIÓN, ESTRUCTURACIÓN E IMPLEMENTACIÓN.

Se analizaron en un proceso evolutivo temporal, las narrativas, constituidas por: los documentos formales institucionales (17 Documentos), informes de avances del desarrollo del Programa y documentos resultantes de la interacción de los participantes en el grupo (680 mails), que se constituyeron, durante el desarrollo del Programa de Fortalecimiento Institucional de la Dimensión Internacional en la Universidad.

## **12. UNIDAD DE ANÁLISIS**

El grupo se utiliza como unidad de análisis. El grupo, cuya composición es dinámica, heterogénea y variable, comprende actores que interactúan durante el proceso de construcción de significado.

## **13. TRAYECTO ANALÍTICO**

En el análisis, se utilizó el método de abducción de Peirce (Elkjaer y Simpson, 2011), el cual realiza inferencias desde lo visible hacia lo oculto, proporcionando explicaciones interpretativas de lo ocurrido. Como modo de razonamiento práctico, establecido como alternativa a los dos métodos tradicionales de inducción y deducción, implica inferencias desde los efectos hacia las causas. El método se presenta como especialmente adecuado para generar explicaciones comprensivas o interpretativas cuando se aplica el método de caso (ver Figura 4).



1er. NIVEL- VISIBLE	NARRATIVAS  ACCIONES INTERACCIONES
2do. NIVEL	EVENTOS                      CADENAS DE EVENTOS O  REDES DE ACCIONES
3er. NIVEL	SITUACIONES  PROPIEDADES VOCABULARIOS
4to. NIVEL  EXPLICACIONES INTERPRETATIVAS	CONSTRUCCION DE TRAMAS  HISTORIAS                      SIGNIFICADOS

Figura 4. Diseño del trayecto analítico.

1ER NIVEL- LO VISIBLE. NARRATIVAS-ACCIONES-INTERACCIONES.

Una narrativa se entiende como un texto hablado o escrito que da una explicación de un evento/acción o de una serie de eventos/ acciones, cronológicamente conectados. (Czarniawska, 2004). En el presente trabajo, los mail y documentos formales, que surgen de la interacción de los participantes del grupo, son considerados narrativas. Czarniawska (2004), afirma que la capacidad de un observador para ver regularidades en la “vida cotidiana” depende de un cuerpo complejo de interacciones mediadas lingüísticamente que exigen análisis.

2DO NIVEL- EVENTOS-CADENAS DE EVENTOS O REDES DE ACCIÓN

Se identifican los Eventos que determinan el Sensemaking y el proceso de organizar.

El análisis de la estructura de eventos (*Events Structure Analysis*) es una metodología cualitativa para entender los eventos secuencialmente en una narrativa.

Se utilizó el programa Ethno 2 de la Universidad de Indiana ([www.indiana.edu](http://www.indiana.edu)).

Los eventos se definen a partir de textos narrativos que describen episodios. Una vez detectadas las narrativas y establecidos los eventos, el investigador, a través de gráficos, muestra la estructura y secuencia de eventos (red de acción). En este análisis se utilizó el software para análisis de datos cualitativos Atlas.ti V7.5.4.

### 3ER NIVEL- SITUACIONES-PROPIEDADES-VOCABULARIOS

Dentro de cada situación identificada se procedió a etiquetar las narrativas en términos de las propiedades y vocabularios definidos por Weick (1995). El análisis cualitativo se destaca por la complejidad del fenómeno a analizar, el cual se encuentra oculto detrás de la gran cantidad de información.

### 4TO NIVEL- CONSTRUCCIÓN DE TRAMAS-HISTORIAS-SIGNIFICADOS.

En el presente trabajo se examina la “agencia del presente” y en particular cómo se conectan presentes, pasados y futuros organizacionales, para mantener o alterar los arreglos organizacionales. Czarniawska (2004) destaca la *construcción de la trama* (cómo las cosas se conectan) en la forma de una estructura que da sentido a los eventos (Historias y Significados).

En el Programa de Fortalecimiento Institucional de la Dimensión Internacional, las narrativas entre los actores, entre localizaciones geográficas distintas, dentro de la misma localización, entre actores de distintas disciplinas o funciones, o entre actores con la misma disciplina y función, permite *la construcción de la trama*. Bruner (1986) comparó el *modo narrativo de conocimiento* con el *modo lógico-científico*, también se refirió a él como el modo paradigmático de conocer.

## 14. RESULTADOS

### 14.1. LOS ORÍGENES DEL PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DE LA DIMENSIÓN INTERNACIONAL

A partir de un cambio de gestión en una Universidad Argentina (en adelante UA) se expresa así el compromiso asumido por la nueva gestión:

*...necesitamos desarrollar modalidades de trabajo e interacción entre los miembros de nuestra comunidad universitaria y con la sociedad que sirvan a nuestros fines comunes, no sólo afinando el sentido de oportunidad, sino aprovechando los recursos dispersos disponibles y potenciando e integrando las experiencias aisladas de grupos de trabajo e investigación y de unidades académicas, en un marco institucional mayor.....Pero tenemos también que estar dispuestos a revisar nuestras propias idiosincrasias, auto-restricciones e inercias, a mejorar nuestras propuestas de formación e investigación, a actualizar y corregir nuestras normas y prácticas de funcionamiento.....Nuestra Universidad necesita también empezar una seria etapa de análisis y evaluación crítica de las líneas que ha seguido este crecimiento, para favorecer una mayor articulación y equilibrio en cada una de las unidades académicas y centros de enseñanza e investigación.*

En esta misma línea de compromiso el Área de Relaciones Internacionales (en adelante RI) expresa:

*“El interés manifestado a la UA por parte de consorcios universitarios, así como instituciones internacionales de diverso tipo, debe ser potenciado al máximo, teniendo en cuenta la actual tendencia de fuerte relacionamiento en redes de las universidades enfocadas a proyectos en conjunto. Esta tendencia no debe desaprovecharse porque significa la posibilidad de que nuestros estudiantes, docentes e investigadores puedan participar activamente de proyectos a nivel internacional que redundarían en un sustantivo beneficio institucional.*

A comienzos de 2008, pese al compromiso y esfuerzo de cada uno de los involucrados de la UA en las acciones de RI, poco se había podido avanzar para alcanzar las expectativas generadas y poner en marcha los planes desarrollados. La sensación imperante era, que todo siempre era urgente y que si cada uno no reaccionaba a los eventos que se presentaban, el daño a las expectativas desarrolladas iba a ser mayor. Lo anterior, restringía la comunicación y la articulación entre los integrantes, empezando a afectar las expectativas generadas.

En Febrero de 2008, se produce la visita de una autoridad de la Universidad Española (en adelante UE), manifestando que debido a las expectativas que despertaba la nueva gestión de UA, se presentaba la oportunidad de recomponer las relaciones entre ambas instituciones. En la conversación se plantearon entre otras cosas el diagnóstico realizado sobre el área de RI de la UA, las acciones que se habían derivado para resolver las debilidades y la magnitud del esfuerzo

requerido para solucionar las debilidades y posicionar internacionalmente a la UA en el concierto internacional de la Educación Superior. Además se resaltó que, existían algunas relaciones aisladas muy fuertes entre miembros individuales de ambas universidades derivadas del conocimiento personal y profesional.

Comienza a generarse la idea de gestionar un Programa de Cooperación Interuniversitaria, con el objeto de fortalecer la internacionalización. Con la promesa de estudiar el tema y discutirlo nuevamente en una visita futura a España de autoridades de la UA, se desencadena en la UA un análisis en profundidad de la situación. Empieza a gestarse la idea de requerir ayuda externa, a través de proyectos conjuntos, o de apoyos específicos en el desarrollo de nuevas capacidades, aportada desde instituciones con una mayor trayectoria en estos temas, a generar alianzas institucionales y que, a través de proyectos concretos, pudiera colaborar en el fortalecimiento de una política de relaciones internacionales con mayor y mejor nivel de integración institucional de la existente.

La idea fue definida como: *“El Proceso de integración de una dimensión internacional en las funciones de la investigación, docencia y servicios de una institución de educación superior”*. Con dicha definición como base se inició una amplia ronda de consultas entre unidades académicas y unidades de gestión de la UA, dando como resultado una propuesta que fuera presentada a la UE en el mes de mayo. Para ello se habla de gestionar una línea de subsidio de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), en su modalidad de Acciones Institucionales, con el objeto de fortalecer, en el aspecto institucional, las dimensiones de internacionalización de la UA.

Las actividades desarrolladas por el área de RI de la UA durante los meses de febrero a abril del año 2008 permitieron establecer distintas posibilidades de desarrollo de relaciones institucionales que podían enmarcarse en el Programa de Colaboración Interuniversitaria (PCI) a presentar ante la AECID, determinadas por distintas unidades académicas y otras áreas de gestión de la UA, de manera de obtener un listado de expectativas respecto a la posibilidad de desarrollar acciones dentro del referido programa de colaboración.

Se solicitó, a las distintas unidades académicas, que las ideas y/o proyectos propuestos enmarcaran en la modalidad Acciones Integradas, que se refiere a ayudas para la financiación de acciones consistentes en la articulación de actividades que consoliden y fortalezcan institucionalmente unidades, departamentos o laboratorios de universidades o centros de investigación.

Las iniciativas propuestas, por las distintas unidades de la UA, pueden clasificarse en áreas, que varían en función de su importancia e interés para ambas instituciones, a partir de aquellas iniciativas que benefician en forma directa a la UA e indirecta a la UE, hasta aquellas que benefician por partes iguales a ambas instituciones. Además también varían en relación a que el beneficio es para alguna área en particular o para el conjunto de las Instituciones.

#### INICIATIVAS PROPUESTAS

- 1) Diseño de mecanismos que promuevan, agilicen y prioricen el fortalecimiento de la internacionalización de ambas instituciones a través de la planificación e implementación de actividades de interacción, colaboración, trabajo conjunto, especialización y perfeccionamiento, tanto en lo referido a investigación como a docencia.
- 2) Diseño de mecanismos que permitan generar un espacio de convergencia de conocimientos teóricos y contenidos metodológicos, posibilitando la complementación y generación de conocimientos en áreas de vacancia.
- 3) Vínculos entre distintos Departamentos, áreas y grupos de investigación.
- 4) Diseño de proyectos formativos de posgrado en áreas de vacancia.
- 5) Diseño de mecanismos para *preservación de patrimonio* en sentido amplio, en diseño de sistemas unificados y coherentes de áreas de apoyo (por ejemplo bibliotecas).

#### **14.2. EL PROCESO DE CONSTRUCCIÓN DE SIGNIFICADO EN EL PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DE LA DIMENSIÓN INTERNACIONAL**

El proceso de Construcción de significado fue analizado en el Programa de Fortalecimiento Institucional teniendo en cuenta las etapas de FORMULACIÓN, ESTRUCTURACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA

A continuación se procedió a identificar para cada etapa las Acciones e Interacciones (ver Anexo 1), y los Eventos y cadenas de eventos, que determinan el Sensemaking y el Proceso de Organizar., ver Figura 5 como ilustración del proceso.

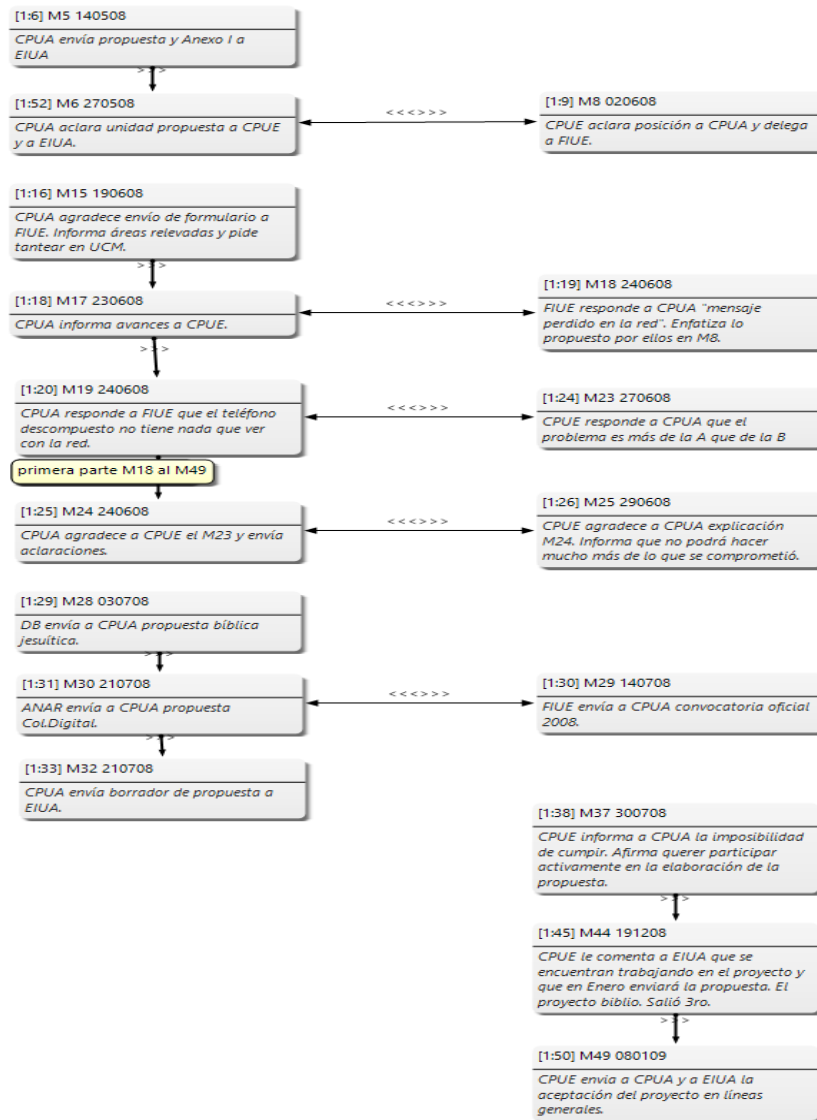


Figura 5. Eventos, cadena de eventos, que determinan el Sensemaking y el Proceso de Organizar en la etapa de Formulación.

Las narrativas fueron etiquetadas, en términos de las propiedades y vocabularios definidos por Weick (1995). El análisis cualitativo se destaca por la complejidad del fenómeno a analizar, el cual se encuentra oculto detrás de la gran cantidad información (ver Tablas 6, 7 y 8).

Tabla 6: Análisis de las Propiedades del Proceso de Sensemaking en el Programa de Fortalecimiento Institucional de la Dimensión Internacional.

PROPIEDAD IDENTIDAD: <i>¿Quiénes son los sensemakers y que perciben?</i>	
Máxima Autoridad UA Marco Institucional  Coordinador General Proyecto UA  Responsable Relaciones Internacionales UA  Coordinador Acción Complementaria UA  Unidades Académicas UA	Marco Institucional AECI  Coordinador General Proyecto UE  Técnico Relaciones Institucionales UE  Fuerte identidad del nosotros (UE) <i>“Me aceptaron la propuesta de llamar a la Modalidad D: Acciones integradas para el Fortalecimiento Institucional”</i>
PROPIEDAD RETROSPECTIVA: Artefacto de Observación y Explicación	
Papel secundario del área de Relaciones Internacionales en el marco institucional.  Débil articulación con otros actores (dentro y fuera de la UA lo que implica actividades y programas dispersos en las diversas áreas de la universidad.  Necesidad de consolidar y potenciar la acción colectiva insertando a la UA en la Internacionalización de la Educación Superior.	La experiencia se asienta en el Marco Institucional de la AECI no del UE.  <i>“Nosotros aceptaremos las prioridades que queráis plantear. Nuestras sugerencias deben entenderse sólo en aras de lograr que se financie el proyecto.”...</i>  ...será evidente el impacto que tendrá en la Institución Universitaria (se refiere a la UA no a la UE)....  ...los objetivos queden establecidos con claridad... este sentimiento de orden es un OBJETIVO IMPORTANTE DE SENSEMAKING (una vez logrado ese sentimiento, se detiene el posterior pensamiento retrospectivo
PROPIEDAD PROMULGACIÓN (Construir la realidad a través de actos de autoridad)	
Se propone: 1) creación de una unidad de	<i>Aceptaron mi propuesta de llamar a la modalidad D “Acciones Integradas para el Fortalecimiento Institucional”</i>

<p>Promoción Internacional.</p> <p>2) Diseño para implementar una Unidad de Convergencia Internacional de conocimientos teóricos y contenidos metodológicos.</p> <p>Se identificaron 5 áreas tentativas para investigaciones de calidad con referencia internacional</p>	<p><i>“núcleo central del proyecto es la gestión, coordinación, información y vinculación externa con agentes internacionales”</i></p> <p><i>Acciones concretas: a) Posgrado en Relaciones Internacionales; b) acciones relacionadas con objetivos de investigación de calidad; c) protección, digitalización, conexión a redes internacionales del patrimonio histórico de la biblioteca.</i></p> <p><i>Todo ello buscando un efecto institucional sostenible en el apartado b) podría quedar incordinado”</i></p>
<p>PROPIEDAD SOCIAL: Fuente de plausibilidad - Dónde y Cómo</p>	
<p>Lo social estuvo representado en acciones e interacciones dentro de un conjunto importante de actores de la UA que dieron origen a las propuestas (Museos, Bibliotecas, Unidades académicas, diversas unidades de gestión) comenzando a conformar la acción colectiva.</p>	<p>Aparecen sólo tres actores en el marco de la interacción y uno de ellos con una fuerte impronta institucional</p>
<p>PROPIEDAD CONTINUO – Dónde y cómo</p>	
<p>La irrupción de la posibilidad de acciones integradas dentro de la UA interrumpió el flujo continuo del orden establecido, dejando ver la posibilidad de un cambio</p> <p>(no solamente de tipo estructural- una nueva unidad sino en las actividades cotidianas en general. “problema de interpretación”</p>	<p>No hubo interrupción en el ambiente institucional propio en la UE. “El flujo continuo sin interrupciones” ”<i>acumulación de tareas que no me dejan tiempo</i>”, “<i>te escribo aprovechando un momento de reunión en reunión</i>” y “<i>Queremos participar activamente en la elaboración de la propuesta</i>”. “<i>Imposibilidad de cumplir</i>”</p>
<p>ENFOCADO EN Y POR INDICADORES EXTRAÍDOS- Pensamiento y razonamiento</p>	
<p>El fortalecimiento institucional constituyó el conjunto completo. Los indicadores son distintos según quién los expresa (académicos, gestión, etc.) permitiendo actuar para generar una propuesta abarcativa.</p>	<p>El planteo de la Unidad de Convergencia se transformó en el indicador de que no podía entrar todo lo planteado en la convocatoria. Las áreas académicas seleccionadas por la UE no fueron las mismas que fueran propuestas por la UA en su origen</p>
<p>IMPULSADO POR LA PLAUSIBILIDAD MAS QUE POR LA PRECISIÓN- Pensamiento y</p>	



razonamiento	
Al ponerse en primer lugar la continuidad del proyecto se enfatizó la plausibilidad, derivándose a su vez por la calidad interactiva e interdependiente de la vida organizacional. La propuesta no alcanzó a preservar la plausibilidad y la coherencia. No logró una explicación aceptable y creíble en la etapa de formulación	Un proyecto específico y pragmático. Su consecuencia fue inmovilizar. Al centrarse en la Unidad de convergencia como no consistente, la precisión se transformó en instrumental

#### ETAPA DE ESTRUCTURACIÓN

Las acciones e interacciones de los actores en la Etapa de Estructuración del Programa se presentan en Anexo (ver Anexo 2).

Posteriormente se procedió a identificar los Eventos que determinan el Sensemaking y el proceso de organizar en la Etapa de Estructuración del Programa de Fortalecimiento (ver Figura 6).

Posteriormente se procedió a etiquetar las narrativas, en la Etapa de Estructuración del Programa, en términos de las propiedades y vocabularios definidos por Weick (1995). El análisis cualitativo se destaca por la complejidad del fenómeno a analizar, el que se encuentra oculto detrás de la gran cantidad información.

Tabla 7. Análisis de las Propiedades del Proceso de Sensemaking en la Etapa de Estructuración e Implementación del Programa de Fortalecimiento Institucional de la Dimensión Internacional.

PROPIEDAD IDENTIDAD: ¿Quiénes son los sensemakers en la etapa y qué perciben?	
Máxima Autoridad UA Responsable de Relaciones Internacionales UA Coordinador del Proyecto de la UA Personal Técnico Relaciones Internacionales UA. Responsable Acción Complementaria (UA) Responsable de Posgrado UA Coordinadora de Estudios Internacionales UA Prof. Integrante de Estudios Internacionales UA	Marco Institucional AECID Coordinador del Proyecto UE Responsable Relaciones Internacionales UE Coordinador Estudios Internacionales UE Fuerte identidad del nosotros (UE)
PROPIEDAD RETROSPECTIVA: Artefacto de Observación y Explicación	
Fragmentación, Dispersión en distintas unidades académicas.  Falta de conocimiento entre los actores dentro de la UA que podrían intervenir con capacidades y por compartir intereses en el área de formación en los estudios internacionales.  Por ejemplo el intento de buscar interesados en el tema Estudios Internacionales dentro de la UA (M107). En esta etapa se va construyendo experiencia en cada grupo a través de la interacción cotidiana de los miembros	La experiencia sigue asentándose en el Marco Institucional de la AECI no de la UE.  Se acerca a la UA una experiencia de una Jornada a Puertas abiertas sobre el área de gestión de Relaciones Internacionales (UE) en el año 2006.  ... los objetivos queden establecidos con claridad... este sentimiento de orden es un OBJETIVO IMPORTANTE DE SENSEMAKING (una vez logrado ese sentimiento se detiene el posterior pensamiento retrospectivo)
PROPIEDAD PROMULGACIÓN (Construir la realidad a través de actos de autoridad)	
Se acepta (en lugar de lo propuesto en la etapa de Formulación): Tres áreas  1. Área de gestión: Fortalecimiento	<i>Aceptamos el proyecto en sus líneas básicas, expuestas en el documento...de fecha 21 de julio de 2008. Los tres módulos son:.... - Proponemos una modificación en el Área de Formación.</i>

<p>institucional de la dimensión internacional de la UA.</p> <p>2. Área de formación: Fortalecimiento a nivel de posgrado de áreas interdisciplinarias integradas: 1. Estudios ambientales; 2. Alimentos.</p> <p>3. Área de patrimonio: Fortalecimiento del patrimonio bibliográfico de la UA</p>	<p>- Parece más coherente</p> <p>-Se propone el siguiente programa</p> <p>-Vuestros expertos quieren venir por separado, lo que es desde nuestro punto de vista, ineficiente.</p>
<p>PROPIEDAD SOCIAL: Fuente de plausibilidad - Dónde</p>	
<p>-Comunicación principal entre los actores a través de intercambios de opiniones por mail dentro de cada grupo. Ejemplo en M111, M117,M118,M152:</p> <p><i>Les pido que en vez de reunirnos me envíen, M153, M157, M180.</i></p>	<p>-Comunicación Social entre los actores UE a través de reuniones convocadas por el Coordinador Proyecto- Ver ejemplos M122, M130,</p> <p><i>“Los participantes están muy concientizados de la importancia del proyecto y van a colaborar con la tarea”</i></p> <p>Este esquema de comunicación no favoreció la comunicación descentralizada de las contraparte con las respectivas de la UA</p>
<p>PROPIEDAD CONTINUO – Dónde y cómo</p>	
<p>La irrupción de la posibilidad de acciones que surgen de las interacciones entre los miembros dentro de la UA, dejó ver la posibilidad de un cambio (no solamente de tipo estructural- una nueva unidad) sino en las actividades cotidianas en general. “</p> <p>Surge la lucha en determinar quién va a manejar lo integrado. Por Ejemplo, Patrimonio (archivo científico vs Archivo histórico).</p> <p>Además la falta y dificultad de interacción con</p>	<p>Sigue sin haber interrupción en el ambiente institucional propio en la UE que les permita ver la posibilidad de cambio para ellos, producto de la colaboración.</p> <p>El interrogante parece ser ¿Qué ganamos con esto?</p>

las contrapartes de la UE generó desconfianza	
ENFOCADO EN Y POR INDICADORES EXTRAÍDOS- Pensamiento y razonamiento	
<p>El Fortalecimiento Institucional sigue constituyendo el conjunto completo.</p> <p>Sin embargo comienza a especializarse la acción independiente del conjunto, en áreas todavía no formalizadas.</p> <p>Los indicadores comienzan a especificarse según las áreas que los expresan (gestión, alimentos, estudios internacionales, archivos científicos, archivos históricos, etc.) diluyendo el objetivo integrador y de fortalecimiento</p>	<p>El planteo se transformó en el indicador de que no podía entrar todo lo planteado en la convocatoria.</p> <p>Las áreas académicas seleccionadas por la UE. enfatizando en un área de formación de fortaleza institucional para la UE (Estudios Internacionales) se convirtió en el indicador fundamental para la UE</p>
IMPULSADO POR LA PLAUSIBILIDAD MAS QUE POR LA PRECISIÓN- Pensamiento y razonamiento	
<p>La propuesta adaptada, se transformó en la representación de lo que había que hacer y alcanzar. Inmodificable por los actores. Comenzando a rutinizarse en acciones de viajes, selección de Becarios, conferencias.</p> <p>Acuerdos en los medios, pero no en los fines.</p>	<p>Derivado de un proyecto específico y pragmático. Su consecuencia fue la generación de relaciones asimétricas entre las partes y el comienzo de la rutina de las actividades.</p>

#### ANÁLISIS DEL VOCABULARIO EN EL PROCESO DE ORGANIZAR EN LA ETAPA DE FORMULACIÓN Y ESTRUCTURACIÓN DEL PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

ACTORES Y MARCOS:

COORDINADOR DEL PROYECTO UE:

M8-020608: *“En relación con el proyecto UE-UA para la AECID, creo que coincidimos en las cuestiones básicas.” “.. aceptaremos las prioridades que vosotros queráis plantear. Nuestras sugerencias deben entenderse sólo en aras de hacer que el proyecto tenga más oportunidades de ser finalmente financiado”. “es muy importante que los objetivos queden establecidos con*

*claridad y que sea evidente el impacto que tendrá en la institución universitaria (VOCABULARIO DE ORGANIZACIÓN: Controles de Tercer Orden).*

*“Tuve una reunión en la AECID con los responsables del programa para discutir los términos de la próxima convocatoria. Yo acudí, junto con otros dos colegas, en representación de las universidades españolas y, después de un debate muy interesante, aceptaron mi propuesta de llamar a la modalidad D: Acciones Integradas para el Fortalecimiento Institucional”(VOCABULARIO DE OCUPACIÓN: Paradigmas).*

*“El proyecto tendría un núcleo centrado en la Gestión.” (VOCABULARIO DE OCUPACIÓN: Paradigmas).  
“Este núcleo necesitaría de la formación de personal especializado y de los instrumentos técnicos necesarios. “acciones concretas... a) de un posible posgrado en Relaciones Internacionales.; b) de alguna acción relacionada con objetivos de investigación de calidad; y c) de otra dirigida a la protección, digitalización y conexión a redes internacionales de los Fondos de la Biblioteca (VOCABULARIO DE AFRONTAMIENTO: Teorías de acción)*

*“Sobre la participación de la UE, debo recordarte que necesitaré algún tiempo para concertar con los implicados su actividad y compromiso...”*

M23-270608 *“Te escribo aprovechando un breve momento entre reunión y reunión”...“el problema que tiene la propuesta que nos haces es que parece más de la modalidad A (de Investigación) que de la D (Acciones Integradas para el Fortalecimiento Institucional)(VOCABULARIO DE ORGANIZACIÓN. Controles de Tercer Orden).*

*“A nosotros nos sería imposible abrir un proceso de consulta tan amplia con departamentos y Facultades como el que habéis realizado en la UA”. “Y yo..., yo me voy corriendo a una reunión que llego tarde”*

M25-290608 *“Yo trato de ser pragmático (VOCABULARIO DE LA SOCIEDAD: Ideología) y por ello insisto en lo que ya te he dicho de que el proyecto ha de ser claro y guardar coherencia.”*

M37-300708 *“Imposibilidad de cumplir la programación que proponéis?”. “Aunque la razón fundamental es que nosotros queremos participar activamente en la elaboración de la propuesta y reclutar a los mejores profesionales para la misma”.*

M44-191208 *“Estamos trabajando en el proyecto y en enero te enviaré la propuesta con algunas sugerencias de nuestra parte”*

MARCO DEL COORDINADOR DEL PROYECTO: La historia podría haber sido distinta si la expresión inicial hubiera sido: “En relación con el proyecto de colaboración entre la UA –UE a ser presentada para su financiamiento por la AECID”. Con la expresión anterior el establecimiento con precisión de los objetivos pierde su importancia, por lo tanto no se hubiera privilegiado la gestión sobre las áreas académicas (debe quedar claro que ese énfasis sobre la Gestión contradice la idea del Fortalecimiento Institucional o bien, indica que la Gestión es el camino adecuado hacia el fortalecimiento institucional.

ACTOR: TÉCNICO RELACIONES INSTITUCIONALES UE

M11-030608 *“Ya os he incluido en mi lista de direcciones para que empecemos a trabajar en el proyecto”. “Ya me contó... todo el asunto de la interesantísima colaboración entre las dos Universidades y desde luego que estoy a vuestra entera disposición para lo que necesitéis y para contaros todas las novedades que surjan, para solicitaros información o cualquier otra cosa si es el caso.*

M13-130608 *“adjunto el formulario que publicó la AECID para la Convocatoria PCI del año 2007”. “..éste año 2008, me dice... habrá alguna modificación, pero podéis empezar a recabar información..”*

M18-240608 *“algún mensaje mío se perdió en “la inmensidad de la red”. “recibí tu mail ... y lo hablé”, --“lo que nos envías parece que es demasiado amplio y disperso. Poco tiene que ver con las reuniones en las que se acordó crear la Unidad de Promoción Internacional para gestión...”*

M 20-250608 *“esperamos a que nos remitáis el proyecto definitivo. Pero volvimos hablar de que es un proyecto, encuadrado en la modalidad D..., por lo que los objetivos deben estar establecidos con claridad y de relevancia para la institución”.*

ACTOR (INSTITUCIONAL) AECID.

“Según lo previsto en la Orden AEC/1098/2005, de 11 de abril de 2007 («Boletín Oficial del Estado» número 99, de 26 de abril 2005, por la que se establecen las bases reguladoras de la concesión de subvenciones, becas y ayudas de formación, investigación, intercambio, promoción, y de viajes y estancia de la Agencia Española de Cooperación Internacional y de conformidad con el procedimiento establecido en el Capítulo II del Título I de la Ley 38/2003, de 17 de noviembre, General de Subvenciones («Boletín Oficial del Estado» número 276, de 18 de noviembre), en el Título I del Reglamento de la LGS, aprobado por Real Decreto 887/2006, de 21 de julio («Boletín Oficial del Estado» número 176, de 25 de julio), y los principios de la Ley 30/1992, de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común («Boletín Oficial del Estado» número 285, de 27 de noviembre), procede efectuar la correspondiente convocatoria y la determinación de los proyectos o actividades que podrán ser objeto de financiación, sus requisitos y prioridades, así como los créditos presupuestarios a los que deben imputarse las correspondientes subvenciones.”

MARCO DE ENTE DE PROMOCIÓN Y FINANCIAMIENTO. Normativo.

Discurso al comienzo de la Gestión-2007

“La UA de hoy,... guarda los signos contradictorios de aquella herencia y alberga, al mismo tiempo, las tensiones y los progresos de su historia más reciente. Es una larga historia.” “...es el mismo peso positivo de esta historia ... de aquellos legados que elegimos confirmar o renovar, ... de aquellas tradiciones propias que hemos decidido fortalecer o mantener vivas, el que le da vigor y aliento a nuestros sueños y generosidad a nuestros proyectos presentes.”

“Elegimos esa historia para apoyar nuestros pasos pero sobre todo para intentar abrir caminos nuevos. La elegimos porque es un estímulo para pensar que es posible, no meramente cerrar por fin algunos penosos capítulos, sino también dibujar los primeros trazos de nuevas y mejores tradiciones. La identidad histórica y la memoria no tienen que ser el reducto cerrado y distante donde se almacena el pasado y se cubre con un telón de símbolos inertes, sea para el recuerdo o la admiración, pero en cualquier caso, para la abulia o la resignación. Al contrario, la conciencia de la identidad histórica es el único horizonte de sentido, un horizonte esencialmente humano, el de cada uno de nosotros, criaturas históricas, las personas, las instituciones y los pueblos. Ese horizonte de sentido es el que podrá proyectar nuestros esfuerzos, más allá de las simples rutinas, los probables desaciertos y los grandes obstáculos”

“También tenemos que ser conscientes, desde ahora, y todo el tiempo, que sólo será posible avanzar si identificamos con responsabilidad y con madurez nuestros problemas, y si nos resolvemos a intentar enfrentarlos con igual responsabilidad y madurez.”

“En primer lugar, nuestra Universidad pública, necesita estrechar la enorme brecha creada, hace tiempo, entre sus capacidades y vocación y obligaciones de crecimiento y sus precarios, inestables e insuficientes recursos.”

“En segundo lugar, necesitamos desarrollar modalidades de trabajo e interacción entre los miembros de nuestra comunidad universitaria y con la sociedad que sirvan a nuestros fines comunes, no sólo afinando el sentido de la oportunidad, sino aprovechando los recursos dispersos disponibles y potenciando e integrando las experiencias aisladas de grupos de trabajo e investigación y de unidades académicas, en un marco institucional mayor”.

“En tercer lugar,...con una constante diversificación y desarrollo de la investigación en las grandes áreas del conocimiento, nuestra Universidad necesita también empezar una seria etapa de análisis y evaluación crítica de las líneas que ha seguido este crecimiento, para favorecer una mayor articulación y equilibrio en cada una de las unidades académicas y centros de enseñanza e investigación.”

“A estas reformas se sumará el desarrollo de políticas de comunicación, de apertura a la comunidad internacional universitaria y de acceso y circulación de la información en general, por todos los medios disponibles: una universidad transparente e interconectada, tanto para sí misma como para la

comunidad en su conjunto, podrá corregir sus falencias, estimular su crecimiento y desarrollar mejores vínculos entre sí, con otras comunidades universitarias y con la sociedad en general.”

MARCO: MARCO INSTITUCIONAL- MAXIMA AUTORIDAD: Asentado en lo existente, pero abriendo la posibilidad de innovaciones responsables desde la actividad cotidiana.

ACTOR: COORDINADOR GENERAL DEL PROYECTO UA

M5-140508 *“Me ‘apropié de la idea’ de... para generar el segundo ítem del proyecto, pero generalizando la idea para toda la UA, por lo cual el área de convergencia asumiría carácter interdisciplinario y quedaría manejado por C y T y Relaciones Internacionales (la idea me encantó y no pude resistirme a ponerla)”... “me siento abrumado por la responsabilidad que asumí”*

M6-270508- *“la idea que se llevó por... quedó algo confusa”, “quedó... la idea ,por lo expresado por la Encargada de Relaciones Internacionales de UA, que las propuestas de las Facultades quedaban encuadradas en acciones de investigación, de docencia o complementarias”,...y no dentro de acciones de integración: el carácter institucional, favorecedoras para ambas instituciones, que pudieran desarrollarse abarcando otras instituciones e innovadoras....”es que pensamos que esta unidad de convergencia (igual que la otra de Promoción) cumple con las condiciones, asume carácter institucional y fundamentalmente es innovadora”.*

M15-190608- *“estábamos tratando de identificar áreas temáticas posibles para que Uds. vieran cuales de ellas podrían tener contraparte en la UE de acuerdo a los requisitos”,...temas que fueran fronterizos (o de vacancia)...., sentarse a discutir cómo se desarrollan”... y al mismo tiempo debería expresarse interés para ser encaradas de manera interdisciplinaria”*

*“en el relevamiento... han surgido ciertas áreas”... en las que han expresado interés ....varias unidades académicas”.... “es difícil que cambie el listado de áreas”,...”si pudieras indagar cuales son las áreas en que Uds. realmente pueden participar”.*

M17-230608- *“hemos acordado una forma de presentación, que sirva de guía y justificación” ”envíe ... para que indaguen con vuestros académicos”. “ésta semana terminamos de reunirnos con ...., cada área (lo hemos hecho por cada grupo por separado)..losque han manifestado interés”. Respecto a la Unidad de Promoción...., estamos bajando a estrategias, programas, actividades), ... para la digitalización.... se ha constituido un grupo para que lo operacionalice y determine los costos. “Estoy muy entusiasmado con el proyecto y también con la motivación y esfuerzo que hay en las personas que están(mos) trabajando en él.*

M19-240608- *“los temas que mandé son los candidatos, de lo que ustedes ponen como investigación de calidad, con referencia internacional” “la idea fue precisamente que no pudieran confundirse con las acciones de investigación del PCI y que se pudiera lograr algo que interesa a las universidades, que es el tratamiento interdisciplinario”.*



MARCO: DE LA UNIVERSIDAD Y DE LO ACADÉMICO

ACTOR: RESPONSABLE DE RELACIONES INTERNACIONALES UA

M45-231208- *“Estimado Coordinador General de Proyecto UE”.. “te esperamos en cuanto vengas a Argentina. “la aprobación de la acción complementaria, será una buena oportunidad de ajustar el proyecto mayor”*

M47-231208- *“Para coordinador General de Proyecto UA,... te copié un mensaje del Coordinador General Proyecto UE,...”Me dice que viajará en febrero con la propuesta. Al final ellos se tardaron aún más que nosotros! Una buena noticia es que... las “chicas” de la biblioteca sacaron la acción complementaria”. “Es un excelente antecedente”*

ACTOR: COORDINADOR ACCION COMPLEMENTARIA UA

M30-210708. Envía módulo de Desarrollo e implementación de la Colección Digital UA. , a Coordinador General Proyecto UE. *“quedo comprometida a mañana entregar costos y cronograma”. “El programa pretende dar visibilidad internacional a parte de las colecciones históricas y a la producción intelectual generada por los investigadores de la UA”.*

ACTOR: COORDINADOR GENERAL PROYECTO UA

M138-280409-De Coordinador Proyecto UA a Prof. Integrantes de Estudios Internacionales UA.

*“hay acuerdo de que se podía mandar el trabajo (propuesta) que Uds. habían hecho a su contraparte de España. Les pediría que piensen bastante bien el mail de presentación, con todas las explicaciones del caso sobre cómo han avanzado sobre la propuesta de ellos, justificación y todas las argumentaciones que tengan. Si les parece antes que la manden nos podemos reunir”.*

M152-300409- De Coordinador del Proyecto UA a Integrantes Estudios Internacionales UA.

*“Les pido que en vez de reunirnos me envíen un esquema de nota en dónde se explique las similitudes y diferencias entre la propuesta elaborada por Uds y la elaborada por la Universidad Española, acompañando a la propuesta que elaboraron. A partir de allí la comunicación entre Uds y su contraparte puede ser directa.*

M194-260509- De Coordinador del Proyecto UA a Coordinador del Proyecto UE:

*“...Envío en archivo adjunto, los documentos que fueron enviados ... a las contrapartes de Uds. por los integrantes de los grupos del Área de Formación (Estudios Internacionales y Alimentos). Ambas partes está en contacto”.*

*“Me falta enviarte el documento para el área de Gestión de RI. En esto, tenemos un documento que ha sido elaborando poniendo en juego las propuestas de Uds. pero nos falta consensuarlo con las autoridades funcionales de la unidad para concluirlo (... no consigo que estén un poco quietos para terminarlo). Calculo que esta semana ya estará listo y apenas esté te lo envío”*

*“Desde mi punto de vista, después de este paso queda colocar...los números (presupuesto) de viajes, equipamiento y reuniones y quedaría (creo) cerrado. De la gente de Biblioteca...también su proyecto ha quedado definido y diagramadas las actividades para la visita, de Junio, de sus bibliotecólogos a Córdoba. .. Cuando esté allí daremos forma espero al área de Cooperación para el Desarrollo”*

M272-020909-de Coordinador del Proyecto UA a Coordinador del Proyecto UE:

*“... para mandarte un nuevo avance del Borrador del Archivo para PCI. Todavía me falta pero creo que si mañana y pasado puedo dedicarme sin interrupciones va a quedar bárbaro. Espero realmente que te sirva para aliviarte un poco la tarea y además tranquilizarte con respecto a los plazos. Todavía me falta terminar el impacto para la Cooperación española). Todavía no me he podido juntar con el Secretario de RI para discutirlo .Espero tus comentarios para avanzar. También te mandaré después el presupuesto (en ambas modalidades) me queda ajustar algunos detalles.”*

M276-040909- de Coordinador del Proyecto UA a Coordinador del Proyecto UE”

*“... el documento que te envío es el revisado por la Responsable De RI (UA). En realidad sólo tiene algunas correcciones de redacción y algunas menores de precisión. Las correcciones que hizo...están en Rojo. En el capítulo final Impacto para la cooperación española hay una nota mía resaltada en azul donde te explico que lo que se encuentra bajo ese título es producto de un conjunto de indicadores, resultados e impacto . En realidad lo dejé para que puedas tomar dos acciones: borrarlos sin ningún complejo y poner lo que creen Uds. que es el impacto para la cooperación Española o, a lo mejor, pueden usarlo para el discurso correspondiente.”*

*Además, te envío un esbozo de presupuesto. Todavía no está del todo listo, me falta discutir con la Secretaria. he puesto lo que se había armado, y lo que cada área en forma particular había solicitado. Espero que te sirva. Por favor cualquier cosa que necesites de ayuda me avisas.*

M281-090909- de Coordinador de Proyecto UA a Máxima Autoridad UA:

*“por indicación de la Responsable de RI (UA) te envío el borrador de documento del PCI que fue enviado a la Universidad Española para su presentación.*

*Hay una parte que nosotros no hicimos. Es la de Impacto para la Cooperación Española, por lo tanto lo que está bajo ese título son sólo algunos indicadores que nosotros elaboramos, que pueden o no usarlo ellos.*

M288-09092009- de Coordinador de Proyecto de UA a Máxima Autoridad UA:

*“La Responsable de RI (UA) me pidió que te pasara el cálculo de presupuesto para el PCI que abarca equipamiento y gastos generales. En cuanto a equipamiento ya está prácticamente fijo, pueden cambiar algunos gastos*

ACTOR: RESPONSABLE RELACIONES INTERNACIONALES UA

M280-090909- de Responsable de Relaciones Internacionales UA a Máxima Autoridad UA: .....

*“Te escribo en relación al proyecto del PCI con la UE. “ha estado trabajando intensivamente en el armado de la versión final del proyecto -en lo que a nosotros nos concierne y del presupuesto. Yo me voy el lunes a Madrid a la Feria de la EAIE y tendré un día de trabajo para cerrar el proyecto. Sería muy importante que pudiéramos reunirnos los tres antes de que yo me fuera y pudiéramos discutir la versión final a presentar”.*

*“Vence el 21 de setiembre pero el lunes tenemos que dejarlo definido. ¿Podrías decirnos si podemos reunirnos con vos para ver este tema te mandará la versión final del proyecto y deberíamos revisar los números gruesos del presupuesto.”*

ACTOR: PERSONAL TÉCNICO RELACIONES INTERNACIONALES UA.

M2652-080809: de Personal Técnico de RI a Coordinador del Proyecto en UA:

*“...les envió el trabajo hasta hoy realizado; armé un Cronograma pero no tengo muy claros los tiempos tal como se mencionan en el Borrador, creo que hay que modificarlo o darle otra forma. El lunes acordamos a qué hora encontrarnos. Yo sigo trabajando un poco más el documento el fin de semana, con miras a ajustar algunas cosas que veo ahora pero que no tengo tiempo de cambiar. Envío también mi mail personal en Cc por si me tienen que enviar indicaciones u otros datos en estos días”.*

ACTOR: RESPONSABLE ACCIÓN COMPLEMENTARIA (UA)

M89-180309- *“luego de algunos desentendimientos cuando recibí cómo se habían presentado las acciones complementarias en la AECID. La responsable de Relaciones Internacionales y yo intentamos hablar con el director de la Biblioteca UE y no pudimos. Finalmente le hable yo a... un día después. Acordamos un agenda de actividades, que parecía que iba a funcionar, pero luego él envió otra agenda (todo esto lo podrás leer en el archivo contactos). Finalmente y para hacer corto este mail, parece que el comprendió mi punto de vista. Hoy tengo datos para enviarle sobre los costos de las Jornadas en Argentina”.*

M105-130409-Responsable de la acción Complementaria informa: *“se cambia en la acción complementaria la persona que va a viajar a España este año y se envía CV”.*

ACTOR: COORDINADORA DE ESTUDIOS INTERNACIONALES UA

M111-140409- De Coordinadora Estudios Internacionales UA a Prof. Integrantes de Estudios Internacionales UA...

*“envío cuadro (de los tres ejes) del que hablé y que completamos ayer. Está abierto a la discusión y a ser completado. Como verán le falta justamente los grupos de investigadores”.*

M118-180409-.De Coordinador Estudios Internacionales UA A Profesores Integrantes Estudios Internacionales UA

*“Respecto de los grupos, deberíamos ver el listado que está en CyT de grupos de investigación oficiales, tal como sugiere Posgrado ... Pero también me pregunto si habrá que seguir avanzando si aún no nos conectan de la universidad española y no sabemos si ellos acordarán con los ejes y sub temas. Por allí tenemos que negociar con ellos arreglos. Por lo pronto sugiero que cada uno vaya llenando el campo con los grupos que sabe que efectivamente están trabajando en esas áreas. Qué les parece? ¿Cómo seguimos?”*

M151-300409-De Coordinador Estudios Internacionales UA a Coordinador Proyecto UA.

*“Intento escribir algo sobre lo solicitado, lo intercambiado con los otros integrantes del grupo y te vamos mandando”*

M228-110609: Responsable de Estudios Internacionales(UA) a Coordinador de Estudios Internacionales UE:

*“Me dirijo a Ud. para presentarme iniciando contacto, en mi carácter de Coordinadora del Área de Estudios Internacionales para el PCI\_Iberoamérica que se proyecta entre la Universidad Argentina y la Universidad Española. El Profesor (hace referencia al Coordinador del proyecto UA) ha iniciado contactos con Ud. y estamos a la espera de su respuesta sobre los proyectos presentados sobre la base de la cual podemos avanzar en formulaciones y acciones a rectificar.*

M241280609. Responsable de Estudios Internacionales UA a Coordinador Proyecto UA: ....

*España no contesta, no sé qué haremos. Me interesaría que nos juntemos para ver realmente cómo sigue todo, decime vos la hora.*

ACTOR: PROFESOR INTEGRANTE DE ESTUDIOS INTERNACIONALES UA

M108-140409- De uno de los Profesores Integrantes de Estudios Internacionales UA en referencia al mail del (14/4/2009) de la Secretaría de Posgrado.

*“Si no me equivoco (por favor corríjanme si lo estoy) habíamos quedado en posponer esa vía para más adelante, ya que ahora no hay tiempo para hacer una convocatoria abierta. En su lugar, íbamos a concentrarnos en hablar con algunos directores de posgrados para pensar actividades posibles (y para ello necesitábamos apoyo para establecer contactos en los posgrados de las ciencias duras).*

M117-160409 De Profesor Integrante de Estudios Internacionales UA a Coordinadora de Estudios Internacionales UA.

*“Le hice algunos "agregados" a la propuesta preparada (del cuadro de tres ejes). El cambio es la expresión "Aspectos económicos" en lugar de "Política Económica". En economía cuando hablamos.... En el mismo eje, incluí el tema del papel de las instituciones (sean sub-nacionales, nacionales o supra-nacionales). Es un tema en el cual los españoles vienen trabajando desde bastante tiempo y creo que es fundamental para entender cualquier proceso de transformación (aunque los economistas desafortunadamente tendemos a suponer que las instituciones están dadas, o nos preocupamos sólo por la seguridad jurídica en los temas de derecho a la propiedad y continuidad de los contratos). En el Eje 2, creo que se podría incluir el tema de cómo coordinar y armonizar políticas nacionales en el marco de acuerdos de integración. En el Eje 3, incluí el tema de Gestión de la Tecnología. ... Me parece conveniente adoptar una visión comprensiva de todo el fenómeno y no restringida a aspectos individuales. Además, la gente de la UE puede aportarnos mucho, pues al menos en los aspectos económicos de la tecnología y en temas de sociología del conocimiento son los principales referentes..... Esto sería muy importante especialmente para la novel Especialización en Gestión de la Innovación y Vinculación Tecnológica que a partir de este año comenzó a dictarse en la facultad de Ciencias Económicas. Finalmente nada incluí en la columna de grupos de investigación, porque me gustaría tener alguna idea de qué criterios tienen en mente para determinar a quienes incluir”.*

ACTOR: COORDINADOR DEL PROYECTO UE

M49080109- El Coordinador del Proyecto UE expresa al Coordinador del Proyecto UA- Responsable Relaciones. Internacionales UA:

*.....”vuestra propuesta para el Proyecto... que presentaremos en la convocatoria del PCI 2009, creo que puedo resumir nuestra opinión en los siguientes apartados:*

*“Aceptamos el Proyecto en sus líneas básicas expuestas en el documento...de fecha 21 de julio de 2008”: “La propuesta... presenta tres componentes o módulos que apuntan a fortalecer la Unidad de Promoción Internacional (UPI) en sus tres objetivos mencionados, identificando áreas específicas para realizar las acciones. En estas acciones se encuentran aquellas que benefician en forma directa a la Universidad Argentina e indirecta a la Universidad Española, como así también aquellas que benefician por partes iguales a ambas instituciones. Además también varían en relación a que el beneficio es para alguna área en particular o para el conjunto de las Instituciones. Asimismo, se ha procurado en cada caso identificar preliminarmente las contrapartes de cada una de las áreas, quedando sujeto a posterior confirmación por parte de la Universidad Española su compromiso de involucramiento activo en este proyecto.”*

M71-020309-Coordinador del Proyecto UE remite documentación de una Jornada a Puertas abiertas sobre el área de gestión de Relaciones Internacionales de esa Universidad realizada en el año 2006

M87-180309- El Coordinador del Proyecto de la UE

*“estoy algo preocupado por el Proyecto Complementario de la Biblioteca, ya que el acuerdo al que habíamos llegado era el de adelantar los viajes previstos para disponer en junio de datos que pudieran reforzar nuestra solicitud de Acción Integrada. Parece que vuestra parte tiene otra opinión. Yo he dado instrucciones al Director de Nuestra Biblioteca para que se cumplan los acuerdos...”.*

M92-250309- El Coordinador del Proyecto de la UE

*“...En el proyecto complementario de bibliotecas, creo que todavía no están claras las prioridades ni las partes han llegado a un acuerdo completo. Creo que vuestros expertos quieren venir por separado, lo que es desde nuestro punto de vista, ineficiente, y desean terminar los viajes en octubre, lo que retrasa las previsiones que habíamos hecho para utilizar la actividad realizada en apoyo del proyecto grande que deseábamos acabar en julio, tal como creo que acordamos en Córdoba. Por otro lado, creo que en los desplazamientos quieren incluir a personas que no estaban en el proyecto y, además, pretenden realizar actividades no previstas ni en el proyecto ni en el presupuesto. ....hables con los interesados y contrastes esta información con la que ellos te den”.*

M94-260309- El Coordinador General del Proyecto de la UE-

*“Me acaba de llamar el Director de nuestra biblioteca para decirme que todo el tema (calendario de viajes, actividades, presupuesto, etc.) está resuelto con el pleno acuerdo de las dos partes y de acuerdo con nuestras instrucciones. Así que puedes dar por no escritos los párrafos 2º y 3º de mi correo anterior”.*

M122-200409- Del Coordinador del Proyecto de la UE al Coordinador del Proyecto de la UA:

*“Este jueves tendré una reunión con los responsables españoles de las diferentes partes del proyecto UA-UE, que presentaremos a la próxima convocatoria del PCI. En la reunión hablaremos del procedimiento y de las tareas que cada uno debe realizar, así como del cronograma que hemos de intentar cumplir. Nuestros representantes de las áreas son...*

*“Dadas las fechas en que nos encontramos parece necesario modificar el cronograma que habíamos pactado en tu universidad, de forma que aceleremos el proceso para acabar a finales de junio. Por eso te propongo que tratemos de cumplimentar todos los apartados de objetivos, metodología, curricula, presupuestos, etc. durante el mes de mayo y dediquemos el mes de junio para rematar temas institucionales, ajustes de presupuestos, elaboración final de la memoria, etc*

M130-230409 Desde El Coordinador del Proyecto de la UE a Coordinador Proyecto UA:

*“En documento adjunto te envió un resumen de los acuerdos que tomamos el pasado viernes. Fue una reunión de trabajo a la que asistieron todos los responsables de la Universidad Española de las diferentes partes del proyecto conjunto que vamos a presentar al próximo PCI 2009. Como puedes ver, hemos establecido un cronograma en tres fases:*

- a) *En Mayo: cada área elaborará sus documentos propios, contactando para ello con su contraparte específica*
- b) *En Junio: elaboraremos un documento de síntesis*
- c) *En Julio: las dos Universidades terminaremos de pulir el texto definitivo, adaptándolo (si hubiera algún cambio con respecto al año anterior) a las condiciones de la Convocatoria 2009 (que suele publicarse a mediados de ese mes) y resolviendo por consenso cualquier duda que pudiera surgir. Creo que ahora es urgente insistir a los responsables de cada una de las áreas de trabajo que se pongan inmediatamente en contacto con sus contrapartes,*

M147-290409- El Coordinador del Proyecto de la UE a Coordinador General del Proyecto UA:

*“Espero que tengamos una comunicación muy fluida, sobre todo para detectar si alguna de las contrapartes se retrasa en contestar a la otra, o si surge algún problema de interpretación o cosas por el estilo, lo que suele ser inevitable cuando participa tanta gente”.*

M240-240609: de Coordinador del proyecto UE a Coordinador del Proyecto en UA:

*“Me parece muy bien tu propuesta de venir a finales de julio ., creo que podemos avanzar juntos el trabajo hasta dejarlo prácticamente finalizado. En todo caso después podrá darle su aprobación y aportar lo que considere oportuno en su posterior estancia.... en Madrid.*

*Te adjunto una memoria del proyecto UA-UE que incluye, de manera ordenada y algo más resumida, las aportaciones que me has ido enviando. La parte de la Biblioteca debo actualizarla, pero no he podido hablar con los responsables y por lo tanto no me ha sido posible incluir lo que hayan acordado en la última visita. El tema presupuestario es lo último que cerraremos, cuando tengamos una visión de conjunto sobre las necesidades y su cuantificación económica en los tres Módulos del proyecto. Entiendo que nadie pondrá la más mínima dificultad para aceptar lo que decidamos en aras de la viabilidad de todo el proyecto.”*

M307-251109- de Coordinador del Proyecto UE a Coordinador del Proyecto UA:

*“Unas breves líneas para decirte que nos han concedido el proyecto PCI. ¡Creo que estamos de enborabuena! Ya se lo he dicho a la Secretaria de RI de tu universidad. Ahora tendremos que esperar a que nos lo comuniquen oficialmente y saber qué presupuesto nos han dejado, ya que siempre recortan algo. Seguimos en contacto*

#### ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN.

Las acciones e interacciones de los actores del grupo durante la Etapa de Implementación se presentan en Anexo.

Se procedió a identificar los Eventos que determinan el Sensemaking y el proceso de organizar en la Etapa de Implementación del Programa de Fortalecimiento.

Posteriormente se procedió a etiquetar las narrativas, en la etapa de Implementación del Programa en términos de las propiedades y vocabularios definidos por Weick (1995). El análisis cualitativo aquí también se destaca por la complejidad del fenómeno a analizar, el cual se encuentra oculto detrás de la gran cantidad información.

Tabla 8. Análisis de las Propiedades del Proceso de Sensemaking en la Etapa de Implementación del Programa de Fortalecimiento Institucional de la Dimensión Internacional.

PROPIEDAD IDENTIDAD: ¿Quiénes son los sensemakers en la etapa y qué perciben?	
<p>Coordinador Proyecto UA</p> <p>Responsable de Relaciones Internacionales UA</p> <p>Coordinador Acción Complementaria UA</p> <p>Coordinador de Estudios Internacionales UA</p> <p>Personal Técnico- RI UA</p> <p>Integrantes Estudios Internacionales UA</p>	<p>Marco Institucional AECI</p> <p>Coordinador Proyecto UE</p> <p>Responsable Estudios Internacionales UE</p> <p>La fuerte identidad de la UE sigue rigiendo en toda la etapa de implementación</p>
PROPIEDAD RETROSPECTIVA: Artefacto de Observación y Explicación	
<p>En esta actividad la atención se centra en construir experiencia en las actividades concretas que exige el proyecto.</p> <p>Se pierde, de algún modo, la atención sobre el propósito más amplio.</p> <p>Viajar, seleccionar becarios, compartir experiencias en el ámbito específico se vuelven las constantes.</p> <p>En síntesis la atención se centra en momentos del proceso, los planeados con antelación.</p> <p>Se manifiesta orden, claridad y racionalidad que no se presentaban en las etapas anteriores.</p>	<p>La experiencia sigue asentándose en el Marco Institucional de la AECI</p> <p>En esta etapa, también de la UE.</p> <p>Una vez aceptado que la vida organizacional no va a modificarse, las personas toman la relación con la UA como un tema más de su ocupación cotidiana.</p>



<b>PROPIEDAD PROMULGACIÓN (Construir la realidad a través de actos de autoridad)</b>	
<p>La misma actividad ayuda a crear la caracterización de la situación (excesos de viajes).</p> <p>Permanentemente se promulgan acciones y situaciones</p>	<p>Debe respetarse el orden previsto para los viajes.</p> <p>Lo más importante es hacer el cronograma de los viajes.</p> <p>La formación a los becarios debe ser general, son declaraciones de autoridad que alejan a los participantes de lo que son las metas del Programa</p>
<b>PROPIEDAD SOCIAL: Fuente de plausibilidad - Dónde</b>	
<p>Es notable en esta etapa la disminución de la interacción entre las partes.</p> <p>Aparecen muchas acciones aisladas en los actores.</p> <p>Sin embargo se puede observar en forma latente la existencia de ciertos significados compartidos,</p> <p>la importancia del becario, dar conferencias en las visitas, etc.</p>	<p>La comunicación Social entre los actores UE es sólo a través de reuniones convocadas por el Coordinador del Proyecto.</p> <p>Derivado de esto sigue sin aparecer comunicación descentralizada con las contrapartes.</p>
<b>PROPIEDAD CONTINUO – Dónde y cómo</b>	
<p>El flujo de actividad se concentra en el cómo y de adquirir conocimiento de la experiencia en curso.</p> <p>Se corre el riesgo de formalizar las actividades en sus rutinas.</p>	<p>Sigue sin haber interrupción en el ambiente institucional propio en la UE que les permita ver la posibilidad de cambio para ellos producto de la colaboración.</p> <p>La lógica es ¿Qué ganamos con esto?</p>
<b>PROPIEDAD ENFOCADO EN Y POR INDICADORES EXTRAÍDOS- Pensamiento y razonamiento</b>	
<p>Aparecen indicadores que hacen perder la confianza en las acciones y los procesos, y en</p>	

<p>los actores.</p> <p><i>Los becarios van a recibir menos dinero del esperado;</i></p> <p><i>En las visitas que hacemos no podemos hacer actividad académica,</i></p> <p><i>El Programa tiene mucho dinero, Son indicadores que serán recordados en el futuro para su desarrollo</i></p>	<p>Los indicadores que se extraen de la actividad es para los participantes españoles una tarea más relacionada a la que tienen que hacer en su propia Universidad.</p> <p>El conjunto pasa a ser su propio ámbito de actuación.</p>
<p>PROPIEDAD IMPULSADO POR LA PLAUSIBILIDAD MAS QUE POR LA PRECISIÓN- Pensamiento y razonamiento</p>	
<p>Derivado de la evidente caída en el nivel de interacción , la precisión se vuelve cada vez más importante</p>	<p>La precisión se vuelve importante sólo para el corto tiempo que dura el viaje y la visita de los participantes de la UA</p>

### 14.3. CONSTRUCCIÓN DE LA TRAMA, HISTORIA Y SIGNIFICADO

Un cambio de Gestión en la UA y la necesidad manifestada de conocer lo que estaba ocurriendo en el ámbito de la Dimensión Internacional, origina un diagnóstico del área encargada de las Relaciones Internacionales. Este diagnóstico pone de manifiesto la DEBIL IDENTIDAD de los actores del área lo que afectaba tanto su actividad como sus relaciones, generando la necesidad de consolidar y potenciar la acción colectiva de los miembros de la Universidad en la Dimensión internacional. Sin embargo, la posibilidad de actuar hacia ese objetivo se encontraba fuertemente condicionada por los recursos presupuestarios, de personal y físicos. Por ello es bienvenida la oferta de participar en un proyecto ante la AECID entre ambas universidades por parte de una alta autoridad de una UE. La necesidad se encuentra con una oportunidad (conseguir financiamiento).

La Universidad Española (UE) esgrimía una fuerte identidad institucional e internacional y en la articulación de sus relaciones con la agencia financiadora.

La UA planteó la necesidad de tres ejes para actuar en lo que se denominara “Programa de Fortalecimiento Institucional en la Dimensión Internacional”. El primer eje se asentó en la Gestión de la Unidad encargada de las Relaciones Internacionales. El segundo eje sobre lo que abarcaba la articulación de la formación y la Investigación en la dimensión internacional y el tercero sobre potenciar el acervo científico e histórico de la UA

En búsqueda de lograr potenciar la acción colectiva de los miembros de la UA en lo internacional, se plantea y desarrolla un mecanismo participativo con las diferentes áreas académicas y de servicios. Surgen sugerencias desde el área académica, asentadas sobre la idea de que el incesante avance del conocimiento genera la necesidad de que las instituciones de educación superior promuevan estrategias que permitan por un lado, mantener su nivel docente y científico y por cubrir las nuevas y emergentes disciplinas o líneas de investigación. Se trata según esto, de unir el carácter interdisciplinario de las nuevas áreas de conocimiento, con un comportamiento organizativo orientado a la interdisciplina.

La relación entre la UA y la UE estuvo desde el comienzo signada por asimetrías y necesidades diferentes. El proyecto elevado inicialmente para su discusión fue puesto en duda en relación al eje de formación e investigación, considerando la UE que era muy amplio y sus objetivos poco claros. En cuanto a la UA, el mecanismo participativo por el cual surgieron los proyectos para el área de formación e investigación condicionó la posibilidad de reformarlos sustancialmente.

A su vez la realización del mecanismo participativo aludido, generó un fuerte impacto en el marco institucional de la UA, mientras que el proyecto elevado no tuvo ningún impacto en la UE salvo en el área del funcionario de contacto

La mayor parte de esta etapa estuvo signada por desencuentros, desinteligencias, silencios, excusas entre ambas universidades, hasta que se promulgó la imposibilidad de cumplir la programación planteada. En realidad la UE manifestó que quería participar activamente en la elaboración de la propuesta..., prorrogando la presentación a la convocatoria para el 2009. El final de esta etapa se produce con una propuesta adaptada por parte de la UE en el área de formación e investigación, con dos cambios:

- 1) Reemplazo de un área propuesta por la UA por otra propuesta por la UE

2) No se componen las contrapartes sobre la base de fuerzas equitativas entre ambas universidades (igual nivel de desarrollo científico), como estaba originariamente propuesto.

Esta situación se mantuvo hasta el final del programa de Fortalecimiento Institucional de la Dimensión Internacional.

#### INTERRUPCIÓN A LA CONTINUIDAD

Algunas interacciones o la falta de ellas (falta de comunicación entre bibliotecas, renuncias y separaciones de los integrantes del proyecto) se constituyeron en INTERRUPCIONES, durante el proceso de organizar.

En la Etapa de Implementación (año 2010) se plantea un desafío a la continuidad dado que se hace evidente una disminución del ritmo y el compromiso en las interacciones entre los actores, apareciendo acciones aisladas no reflejadas en las interacciones.

#### PROMOCION DE LA CONTINUIDAD

La sorpresiva introducción del Proyecto de digitalización de los archivos científicos e históricos concebido como Patrimonio de la UA, sobre el final de la primera parte del proceso de formulación (2008) fue asimilado adecuadamente dentro del proceso porque fue consistente con las expectativas generadas por el Programa. Por el contrario, cuando ingresa operativamente el tema de Cooperación para el desarrollo (2010) en el Programa (noción más amplia que la de internacionalización) y que planteaba otra clase de desafíos (integración funcional de diversas funciones). Su introducción se ajustó más a una identificación con la política del AECID que de la UE, lo que puede haber provocado cierto debilitamiento de la imagen del programa.

#### RETROSPECTIVO

¿En qué medida se desarrollaron pronósticos, planificación de contingencias? ¿Qué reflexiones surgieron a partir del uso de esas herramientas? ¿Qué problemas aparecen en el proceso? ¿Estos problemas están reflejando la multiplicidad de significados, o son

simplificadores? ¿Qué preferencias, valores se ponen de manifiesto en el proceso? ¿Qué intentos aparecen de hacer respetar rutinas? ¿Aparecen necesidades de experimentar nuevos desarrollos? (por ej. Llevar las becas a postdoctorados? ¿Ante intentos de cambiar el sentido de una situación hay otros que se resisten a hacerlo? ¿Esa resistencia se deriva de aferrarse a factores que han demostrado su éxito? .Un ejemplo es el caso del Responsable de Estudios Internacionales en UE respecto al ámbito que abarcan los Estudios Internacionales en relación a cómo está definido su propio ámbito de actuación en el espacio académico en la UE?. ¿Aparecen definiciones como “ÉXITOS” o “FRACASOS”? ¿Cómo afectan esas definiciones al comportamiento subsiguiente? ¿Qué etiquetas aparecen sobre individuos durante el proceso? (Por ej. “ocupado”, “desinteresado”, “defensor del proyecto”, *etc.*) Enuncian poca reflexión en situaciones problemáticas y/o ambiguas? ¿Qué eventos únicos, nuevos, estresantes, confusos, peligrosos se presentaron durante el desarrollo del programa?

A través de las nociones de aproximación y actualizaciones. “Comprensión tardía de lo que recordamos acerca de lo que hicimos y que cuando lo hicimos no nos dábamos cuenta. Se descubre en las repercusiones de la acción y de la actividad, en la reflexión sobre lo que hicimos, encontrando equívocos y errores.

Varios actores del programa encontraron que su contraparte extranjera no estaba dispuesta a darles un espacio en su ámbito de trabajo (dirigiendo becarios del país extranjero, dando conferencias en sus unidades académicas, diseñando un programa conjunto para el diseño de un portal de la web, colaborando activamente en el diseño de las necesidades de equipamiento. Lo anterior entró en conflicto con sus expectativas. Sin embargo, la explicación también puede derivarse de la falta de experiencia para el manejo cauteloso de la relación. Se planteó el tema de la experiencia, el decir que otras áreas conseguirán hacerse del lugar en la universidad extranjera. También puede tratarse de un fracaso en la coordinación para manejar el evento, al confiar demasiado en la cooperación entre las partes.

A modo de ejemplo. ¿Hay contradicción entre la visión anterior de la internacionalización (débil, sin presencia institucional, área de privilegios, etc.) y el enfoque de fortalecimiento institucional asentado en una colaboración con una universidad extranjera?. La experiencia anterior no establece una base para que se desconfe de los objetivos perseguidos con la

colaboración?¿Cómo influye que en el equipo no haya nadie que haya ejercido las funciones con anterioridad?

Es probable que en la primera etapa del Programa se haya producido “sensemaking retrospectivo” en la consulta que se hizo por distintas unidades académicas, lo que permitió poner en juego al área de formación (sin duda ocurrió en la reacción de investigadores:...”yo ya estoy internacionalizado!!).

Por otro lado, la propuesta apareció para algunos como un indicador de una propuesta innovadora e integradora (de acuerdo a las propuestas generales de la nueva gestión). Posteriormente se vio afectado cuando desde la Universidad Española se PROMULGÓ (decretó) una de las áreas de formación (Estudios Internacionales) en donde tenían fortaleza académica reconocida, con un dominio claro, pero que en la Universidad Argentina tenía escasa presencia e incluso se encontraba fragmentada en esfuerzos de investigadores aislados (Ej, economía, ciencias políticas, psicología, letras, etc.)

Es posible que este hecho haya actuado en contra de la idea de fortalecimiento institucional. Para la coordinación del programa como para los funcionarios de RI esta promulgación pareció en esa oportunidad adecuada. Nadie se preguntó cómo se podía fortalecer desde un área sin ninguna fortaleza (o al menos con fortalezas desconocidas), se vislumbró como objetivo y como un medio de fortalecer la relación con la Universidad Española y no como medio para el fortalecimiento. Esto también explica el poco éxito inicial para los becarios del área en el proceso.

También lo retrospectivo juega un rol en la elección del área de Gestión de RI, la idea del programa en sus comienzos era que la experiencia del área de RI de la UE (en apariencia muy fuerte) se replicara en la unidad local. Al ser una gestión nueva para la que el área, no era lo más importante de su propuesta, el fortalecimiento pasaba por un incremento de actividad (mayor cantidad de intercambio estudiantil, mayor cantidad de proyectos de investigación financiados desde el exterior, mayor intercambios de docentes/investigadores, mayor presencia en programas internacionales y mayor cantidad de proyectos de convenios contratados (ver indicadores de propuesta a partir del diagnóstico) Asentado en la experiencia de los nuevos funcionarios de RI en su paso por la función dentro de una unidad académica y su éxito en las relaciones con otras

Universidades Extranjeras (sobre todo americanas) en proyectos donde la universidad americana ponía los recursos y la UA los recibía (RETROSPECTIVA). Sin embargo la UE tenía su mayor experiencia en el manejo de programas Europeos, financiaba sus propios proyectos y la movilidad de estudiantes y docentes eran un medio y no un objetivo.

Con el paso del tiempo, los escasos resultados en el área propia administrativa de gestión internacional (producto entre otras cosas de la escasez de tiempo de los funcionarios para dedicarle al proyecto, la poca similitud entre las estructuras de RI entre ambas universidades y que incluso en la adquisición de equipamiento siempre aparecía la prioridad de patrimonio y de formación, antes que equipamiento informático para la gestión, escasos resultados para el área de parte de la movilidad de técnicos integrantes, quienes sin embargo se capacitaron individualmente, pero no fue capitalizada esa capacitación), condujeron a un desaliento de los funcionarios del área, recayendo de nuevo en la rutina de las urgencias (IDENTIDAD OCUPADA) y en asentar las expectativas en otros proyectos puntuales. Esto podría explicar por qué el programa nunca logró IDENTIDAD con el Fortalecimiento Institucional manifestado en expresiones tales como “¡Ah, ustedes son los de la biblioteca” durante de la presentación de un equipo innovador.

## PLAUSIBILIDAD

¿Qué historias parecen memorables y razonables? ¿Cuáles encarnan experiencias y expectativas pasadas, construyen sentimientos y pensamientos, transforman en comprensible lo raro, aparecen como divertidas? Por ejemplo: la historia de la gran cantidad de años de conocimiento entre las dos universidades; la historia de que Alimentos tiene más probabilidad de conseguir resultados que Estudios Internacionales por que tienen más experiencia internacional?

La aceptación del programa se hizo plausible porque:

- a) Ofreció un significado continuo (Fortalecimiento Institucional) al tema de la debilidad del área de RI,
- b) En las rutinas es consistente con el diagnóstico de debilidad,

- c) Facilitaba los proyectos en curso de la nueva gestión (proporcionando fondos) evitando la interrupción de otros proyectos en curso.
- d) Agrupaba los problemas de debilidad administrativa, problemas de capacitación y escasez de empleados, falta de experiencia ,falta de información, escasa presencia institucional, en una sola noción Fortalecimiento en áreas estratégicas, Gestión, Formación, Patrimonio.
- e) Ofrecía un sentido de “precisión” en los medios (Viajes, equipamiento y entrenamiento) en un tiempo acotado.
- f) Daba un sentido de futuro desafiante a construir.

Pero en el discurso se encuentran debilidades:

En un contexto lleno de recomendaciones del cambio que debía realizar la Educación Superior en sus esfuerzos de Internacionalización, se eligió una idea que unía una colaboración internacional (la UE) para el cambio con una posición idiosincrática de la UA (Ambigüedad?). Hubiera sido plausible el programa (o hubiera tenido más plausibilidad) si no se hubiera insertado en un cambio de gestión? ¿Se hizo plausible el equipo, en qué medida se logró su organización? ¿Cuáles son los motivos por los que no se extendió en todos sus componentes a toda la organización?

## IDENTIDAD

¿Hasta qué punto la identidad asimilada a la materia pensante, como característica del ser universitario, se ve reflejada en las acciones reales de aprendizaje de sus integrantes? Los recursos utilizados, evalúan su desempeño?, recogen información? Observan qué pasa en otros lados?) se orientan en realidad sobre la imagen que da la identidad asumida?

Si los integrantes del programa ven situaciones diferenciadas, entre las áreas constitutivas del programa, en cuanto a logros o beneficios (cantidad de viajes, tiempos de permanencia en el exterior, inversión en equipamiento, oportunidades de construir CV, etc.) el resultado puede llegar a ser una ruptura del proceso (rebeldía, pérdida de interés, etc.) originados en el proceso de construir la identificación y la identidad correspondiente que daría la pertenencia al programa.



Un indicador importante de una débil identificación es el nacimiento de “grupos de pensamiento” en el programa, dificultando el proceso de toma de decisiones dentro del proceso organizativo del programa.

¿En qué medida las experiencias compartidas de los miembros del equipo parecen haber logrado una identificación con el programa?

La rutina del programa en viajes, becarios, inversión en equipamiento, desinterés en la parte técnica parece que ha desalentado la autoconciencia y el auto interés de los participantes, ocultando la importancia de la participación de cada uno de los integrantes en la evaluación de la dirección del programa y en la toma de decisiones para adaptar el programa (situaciones en que hay que presentar la renovación del financiamiento o presentación de informes sobre lo realizado)

Posiblemente el desempeño como carga anexa de los participantes en el programa también oscureció la construcción de identidad de ellos como miembros del programa. Se puede hablar que existe identidad de clase por ser de alguna unidad académica determinada (por ej. informático vs académico) (Por ej. el caso de la oposición en la primera etapa del informático de avalar la compra del equipamiento y la disposición del mismo informático en la segunda etapa de avalar rápidamente la compra de otros equipo que se utilizaría mancomunadamente con el área informática) ¿Pueden identificarse en el discurso TRADICIONES E HISTORIAS?

Diferencias entre la primera etapa (Qué está pasando aquí) y la segunda etapa (¿Qué hacemos ahora? La principal diferencia es que se dejó de probar con el concepto (olvido y actualización) para rutinizarse actividades que podían ser fácilmente identificadas y medidas (auditoria, presión por informes a ser comunicados hacia arriba. ¿Cómo jugó la elección de los perfiles que debían intervenir?

## SOCIAL

La organización social de los miembros de la red se organizó a través de las capacidades cognitivas individuales agrupados en nodos de grupos afines en ámbitos disciplinares y/o profesionales. Si bien disminuyó la interconectividad entre los grupos, aumentó la conexión social

entre los miembros de cada grupo (por ej. Gestión, Formación (Alimentos, Estudios Internacionales) y Patrimonio histórico y científico. Esta organización puede haber colocado obstáculos a la calidad de la acción? ¿Qué formas alternativas podría haber mejorado la cognición colectiva? ¿Qué aspectos de ignorancia, ideas y/o diagnósticos originales emergieron de la red?

El mero ensamble no garantiza una acción social para crear significado. Cada parte no da significado hasta que se relaciona con alguna otra parte cuyo significado, a su vez, es dependiente sobre el significado de la parte inicial. Por ejemplo, se hacen los viajes, se envían becarios, se hacen talleres, seminarios, se constituyen comités, mesa de trabajo, se hacen diagnósticos (en qué medida los aportes discretos de todas estas acciones contribuyen en el significado final?).

## PROMULGACION

Definir la nueva definición de Internacional y de Fortalecimiento institucional (decretamos el ambiente). Se generó un ambiente promulgado de tal forma, que los indicadores de que no se avanzaba fueron ignorados, ocupados en la rutina de movilidades e inversión. Es este ambiente promulgado en una rutina, lo que marcó el desinterés y el fracaso en la reunión para el tema de Estudios Internacionales (con la contraparte española) El programa se promulgó a través de los símbolos de viajes, becarios, inversiones.

Algunas condiciones institucionalizadas, relacionadas con el orden institucional, pueden facilitar la activación de eventos o limitar su emergencia. En el caso de la Universidad y el Proceso de Internacionalización, la característica de independencia de los actores académicos puede facilitar la acción internacional por parte de estos actores individuales haciendo surgir acciones (de abajo hacia arriba) de internacionalización novedosas e integradoras.

Sin embargo las áreas administrativas, por medio de sus actores: funcionarios y/o técnicos, pueden restringir o limitar las acciones de los agentes académicos, por la imposición, de arriba hacia abajo, de limitación de recursos, desvalorizando acciones novedosas, que no se encuentran en las rutinas establecidas y al ser novedosas no existen ni pueden existir.

Del análisis de las narrativas de ambas Universidades, en el Programa de Fortalecimiento Institucional, surge una diferencia sustancial entre el mecanismo de gestión de la Coordinación

General de la UA fuertemente descentralizado (las reuniones de discusión y toma de decisiones eran convocadas por los integrantes de cada área en la mayoría de los casos) sin embargo, el de la Coordinación General de la UE, fuertemente centralizado. A modo de ejemplo, las reuniones y el mecanismo de comunicación eran convocadas en forma directa por la coordinación general.

Para que un evento sea considerado como tal, requiere una acción social (interpretar) lo que implica una elección individual y contingente. En el caso del Fortalecimiento Institucional aparece la necesidad, de quien está a cargo de la gestión, (funcionario) ante un diagnóstico negativo en cuanto a la función, elige una visión tradicional de la internacionalización vs. los intereses de los que no están en la gestión, pero que se interesan en la internacionalización postulando una visión moderna y abarcativa (su contexto es la organización y su trabajo).

Esta elección será el resultado de una interpretación hecha en el marco del código formal de la organización. Son las interpretaciones, como acciones situadas, las que permiten la evolución de los comportamientos (acciones) organizacionales.

Los eventos son contextualmente específicos, su intención indeterminada en términos de anticipaciones previas y siempre están abiertos a la interpretación. Por mecanismos interpretativos establecidos nos referimos a formas comúnmente compartidas y comprendidas de dar sentido a los eventos y situaciones. Estos constituyen un marco compartido de entendimiento para los miembros de comunidades de práctica (redes sociales de individuos integrados en ámbitos institucionales específicos).

La diferencia incluida en la repetición, aparece de la actualización real, viva y pragmática en situaciones no planeadas, no incluidas en el repertorio de la organización, que son la de nuevos horizontes interpretativos. El individuo puede hacer lo que siempre ha hecho o no. Estas dos posibilidades son el potencial. Estas dos posibilidades siguen siendo virtuales hasta el momento en que una de ellas sea promulgada.

Por ej. En el caso de internacionalización, el diagnóstico inicial de RI, se encontraba en el marco de la repetición, la diferencia que se incorpora es su mejoramiento, más recursos, más funciones, etc.

El programa Cooperación Internacional marca una diferencia, nuevas funciones: cooperación para el desarrollo, potenciamiento del patrimonio distintivo, actividades de formación e investigación, etc. Pero hasta que no se promulgue su diferencia sigue siendo virtual. ¿Se promulgó alguna vez?, es suficiente que figuren las diferencias en el Proyecto? La elección del cambio potencialmente influye en toda la organización, ya que, aprendiendo del evento, el comportamiento puede ser abstraído, generalizado y codificado como el comportamiento a adoptar en situaciones similares en el futuro (el Comportamiento emergente se ha transformado en establecido).

La evolución de la organización se produce a través de la integración de los eventos dentro de un marco colectivo de acción, expresado genéricamente en términos de reglas (las reglas establecidas en el marco del Programa y del Grupo son suficientes para extenderlo a toda la universidad?).

La toma de decisiones, a nivel micro, no puede ser controlada a priori por los planes estructurales de las organizaciones, expresados en reglas. Por ejemplo, las reglas del Programa establecieron un plan estructural (viajes, estancias de becarios, adquisiciones de bienes, relaciones o interacciones) estas reglas influyeron de manera diferente en cada una de las áreas del Programa. Un ejemplo a destacar, el Programa de Cooperación Universitaria para el Desarrollo, fue rechazado a nivel micro (identidades de los funcionarios?). La institucionalización resulta, cuando el aprendizaje de eventos pasados se integra en las rutinas organizacionales para que la repetición sea aplicable. Por un lado los eventos plantean indeterminación e indecibilidad, por otro lado las instituciones proporcionan determinación y decisión.

Los eventos cumplen un propósito: 1) los directivos pueden “explotar un evento” (por ejemplo el nuevo funcionario intentando renovar el vínculo con la Universidad extranjera). 2) “provocan desorden”. Este es el punto importante dado que se pueden entender mejor cómo se

producen las interacciones dinámicas a través del sensemaking que se incrusta y son disruptivos en redes débilmente acopladas. En dichas redes los eventos funcionan como “perturbaciones del sistema” que pueden causar irrupciones en el sentido de un sentido compartido y conocido en común.

Los vínculos débiles tienden a favorecer la emergencia de los marcos interpretativos que son potencialmente innovadores debido a que se forman situacionalmente a través de la acción y la reflexión fundida en los eventos. Esta idea se aplica en el caso de funcionarios con vínculos fuertes con la gestión de gobierno universitaria y el planteo de los académicos de generar lazos en investigación y formación quienes tienen por definición vínculos débiles entre sí, o en otras palabras, mayor autonomía.

Los contextos no son algún tipo de condición objetiva o causa directa, sino más bien constructos (inter) subjetivos diseñados y actualizados continuamente en interacción por los participantes como miembros de grupos y comunidades. Si los contextos fueran condiciones sociales objetivas o restricciones, todos los actores, en la misma situación social, deberían hablar de la misma forma.

Los contextos son constructos de los participantes. Producir y entender texto y habla involucra inicialmente lo que tradicional e informalmente se denomina el “contexto” del discurso, involucrando categorías tales como identidades de los participantes, roles, lugares, tiempo, institución, acciones y conocimiento político, entre otros componentes.

## **15. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES**

En la Presente Tesis se discuten diferentes teorías que contribuyen a comprender la Construcción de Significado en las Organizaciones, con marcos conceptuales provenientes de diferentes teorías de las Ciencias Sociales.

Desde una postura interpretativista y de construcción social en y a través de narrativas, se ha abordado la perspectiva endógena de los procesos como conectividad, la cotidianidad de la vida organizacional con énfasis especial en el tiempo, a través de la interacción dialógica. Los

actores, desde sus marcos mentales, por medio del sensemaking organizacional, colocan en existencia los niveles Micro y Macro, lo establecido y lo emergente, impulsando en esa dinámica interaccional la construcción de significado que orienta la acción colectiva en la particular situación que se enfrenta

Los factores críticos que forman el esquema de análisis desarrollado son:

- \* El discurso (mails de los actores y documentos resultantes) es la fuente de datos que captura los marcos mentales de los actores y los fenómenos de organizar, permitiendo interpretar las conversaciones, en las interacciones, desde lo expresado por los actores en cada situación que enfrentan.

- \* En vez de estudiar las historias de las situaciones, se interpretan desde la interacción dialógica en las conversaciones, cómo los mismos actores construyeron las historias.

- \* Se aporta a la discusión existente en el estudio organizacional, contrastando teorías provenientes de diferentes disciplinas, en los siguientes aspectos:

- \* Se enfoca en textos de individuos y en cómo estos se interrelacionan en una comunicación dialógica interactiva enfocada en las acciones de organizar.

- \* Se respeta la heterogeneidad interpretativa que se manifiesta en los actores sin buscar patrones interpretativos.

- \* Rescata el valor del e-mail como expresión de un actor en su interacción con otros actores, y su posición e intenciones en relación con la situación que enfrenta

- \* Resalta la utilización de los discursos como instrumentos en competencia para la construcción de significado y como vehículos para colocar en existencia los eventos que afectan el fenómeno de organizar no aceptando a los fenómenos como algo externo e independiente de los actores.

El concepto de sensemaking de Weick, articula el esquema de análisis de la Tesis, pero esta contribución pretende ser más que una aplicación del Modelo organizacional de Weick. El

análisis tiene base en los recorridos previos de las teorías críticas organizacionales. Teorías aún híbridas en construcción, que plantean un rico desafío conceptual en la articulación de las mismas.

El desafío es explicar cómo las cosas persisten, y cómo algunas configuraciones logran estabilizarse mientras otras no lo logran. Entonces debemos estudiar qué produce estos efectos estabilizadores y de cambio que son típicos de la vida organizacional (Latour, 1996). El ordenamiento en tal mundo no es un resultado de la inercia, sino más debido a lo que Whitehead denomina orden creativo.

El proceso de organizar, del Modelo de Weick, se reformula en la presente Tesis, para discutir diferentes escenarios de interacciones, que influyen en el organizar. La organización como calidad de la interacción enfatiza en conexiones o transiciones (ver Figura 6).

Podemos graficar la dinámica interaccional en el proceso de organizar del grupo:

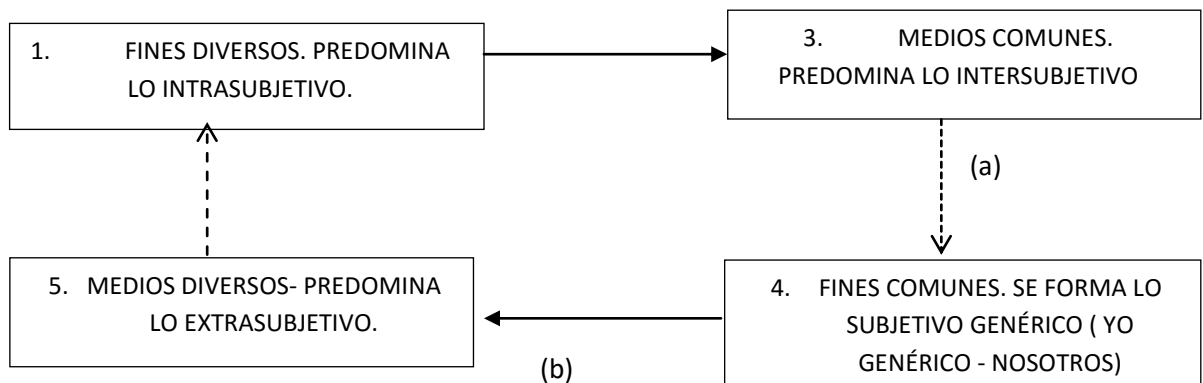


Figura 6. Una nueva elaboración y discusión del proceso de organizar, a partir del modelo de cuatro etapas de Weick (1979)

ETAPA 1: Organización como sistema totalmente abierto. Coaliciones cambiantes de grupos de interés que desarrollan objetivos por negociación. La estructura de la coalición, sus actividades y sus resultados están altamente influenciados por factores individuales y ambientales. Se encuentra una estructura de elementos desacoplados.

ETAPA 2: Organización como sistema natural: colectividades que comparten un interés común en la supervivencia del sistema y que se involucran en actividades colectivas, estructuradas informalmente para lograr mayor apertura al ambiente (débilmente acopladas). Los pensamientos e intenciones individuales se fusionan o sintetizan en las conversaciones durante las cuales el YO se transforma en NOSOTROS, y derivado de la riqueza de la interacción cara a cara, se facilita la percepción de eventos complejos y la invención de innovaciones para gestionar la complejidad.

ETAPA 3: Organización como sistema racional: colectividades orientadas a la consecución de objetivos específicos (eficiencia y eficacia) y que exhiben estructuras sociales altamente formalizadas. Menor apertura al ambiente (fuertemente acoplada).

- (a) Entre la etapa 2 y 3 se encuentra el PROCESO DE ORGANIZAR como mezcla de comprensiones vívidas únicas y comprensiones que pueden ser detectadas, perpetuadas y ampliadas por las personas que no participaron en la construcción intersubjetiva original.
- (b) Entre la etapa 3 y 4 los sujetos, se quedan atrás en el nivel interactivo. Argumentos estándar de interacciones, cuya repetición constituye el orden de la interacción con el ambiente. La intersubjetividad es en alguna medida irrelevante. El control y la repetición expulsa la innovación y la diferencia.

ETAPA 4: Organización como máquina: Grupos de interés fijos, participantes con roles y fines establecidos sin ninguna influencia de factores ambientales (casi sin acoplamiento). Predomina lo extra subjetivo (significados puros extraídos de otros ámbitos y de la cultura establecida)

Es a través de estas etapas de interacciones que influyen sobre los procesos de organizar, nunca de una manera homogénea sino a través de diversas situaciones que ocurren al mismo tiempo y con diferentes velocidades y capacidades. Es en estos escenarios de interacciones que a través de la comunicación discursiva, las personas traen la experiencia del pasado en sus creencias y expectativas, mezclan el orden de interacción establecido mientras al mismo tiempo conjugan un nuevo orden en funcionamiento. Lo anterior determina que la vida organizacional sea diferente en distintos lugares y en distintos momentos, en la misma Organización, por lo que nunca puede repetirse el orden anterior (Figura 7).



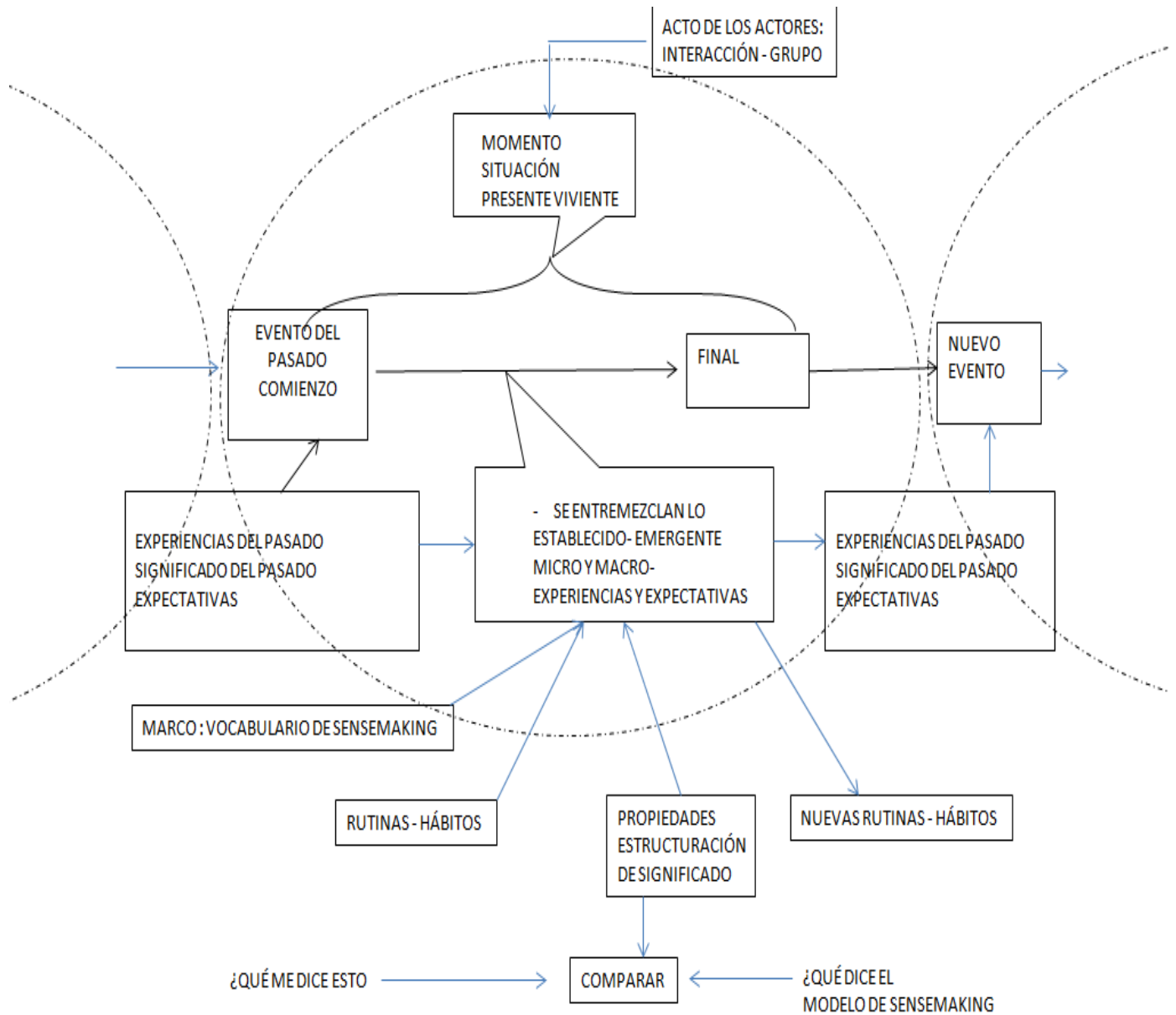


Figura 7. Nueva Perspectiva del Modelo Organizacional de Sensemaking.

## 16. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acevedo M. H., (2011). Notas sobre la noción de “Frame” de Erving Goffman. Intersticios. *Revista Sociológica de Pensamiento crítico* 5(2): 187-198.
- Alvesson M. y D. Kärreman, 2000. “Taking the linguistic turn in organizational research: Challenges, responses, consequences”. *Journal of Applied Behavioral Science*. 36: 136-158
- Allport F H. (1940). An Event- System theory of Collective Action: With Illustrations from Economic and Political Phenomena and the Production of War . *The Journal of Social Psychology* (11): 417-445.
- Ashforth B.E.; S.H. Harrison y K.G. Corley, (2008). “Identification in Organization: An examination of four fundamental questions”. *Journal of Management*. 34-3: 325-374.
- Bakken T. y T. Hernes (2006). “Organizing is both a verb and a noun: Weick meets Whitehead” *Organization Studies*, 27 (11): 1599-1616.
- Berger P.L. & T. Luckmann, (1967). *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*. *American Sociological Review* .32: 249
- Brown J.W., (1985). “Uncertainty and technical communication patterns”. *Management Science*.
- Brown A.D, I.Colville y A.Pye (2015). *Making Sense of Sensemaking in Organization Studies*. *Organization Studies*: 1-24.
- Brummans B. F. Cooren, D. Robichaud y J.R. Taylor (2014). Approaches to the communicative constitution of organizations. *The SAGE Handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods*, 173-194.
- Bruner, J. (1986) *Actual Minds, Possible Worlds*, Cambridge. MA: Harvard University Press.
- Butler J., (2011). *Bodies that matter*. New York. Routledge.
- Calvard T.S.,(2015). Big data, organizational learning, and sensemaking: Theorizing interpretative challenges under conditions of dynamic complexity. *Management Learning*: 1-18.
- Castelfranchi C., (1998). Modelling social action for AI agents. *Artificial Intelligence*, 103: 157-182
- Cecez-Kecmanovic D.,(2005). A sensemaking theory of knowledge in organizations and its application. In *Knowledge Management*: 55-74. Physica Verlag HD.

- Chanlat, J.F. (2007) Chapitre 3. Les dimensions oubliées de l'agir stratégique en situation: un regard anthropologique. *Methodes&Recherches*: 101-150.
- Chia R. (1998). *Organized Worlds. Explorations in technology and organization* with Robert Cooper. Routledge. London
- Chia R. (2003). Organization theory as a postmodern science. In H. Tsoukas and C. Knudsen (Eds). *The Oxford Handbook of Organization Theory* (pp. 113 – 140). New York: Oxford University Press.
- Chia R. (2005). The aim of management education: Reflections on Mintzberg's 'Managers not MBAs'. *Organization Studies*, 26 (7), 1090 – 1092.
- Chia R., A. Langley y A. Van De Ven (2004). The First Organization Studies Summer Workshop: Theorizing Process in Organizational Research: *Journal Organization Studies*. 25(8): 1466-1468
- Colville I., A. Pye y A.D. Brown (2015). Sensemaking processes and Weickarious learning. *Management Learning*: 1-11.
- Cooper P.A. (1993) Paradigm shifts in designed instruction: From behaviorism to cognitivism to constructivism. *Educational Technology*. Saddle Brook NJ, 33: 12-12.
- Cooren F. (2004). Textual agency. How texts do things in organizational settings. *Organization*
- Czarniawska B. (2004). On time, space, and action nets. *Organization* 11(6): 773-791.
- Czarniawska, B. (2006). A golden braid: Allport, Goffman, Weick. *Organization Studies*, 27 (11), 1 – 14.
- Czarniawska, B. (2008). *A Theory of Organizing*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Czarniawzka, B. (2015). *A Theory of Organizing*. Second Edition. Edward Elgar. Cheltenham, UK.
- Daft, R. y K. Weick (1984). Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems. *Academy of Management Review*. 9: 284-295.
- Deirdre T. y S.B. Banerjee (2009). "Participatory Action Research". *E of Case Study Research*. SAGE Publications
- Deleuze, G., (1987). *La imagen-tiempo*. Barcelona. Paidós.
- Deleuze G., (2004). *Difference and repetition*. London: Continuum.

- Denzin N.K. y Y.S. Lincoln, (2005). *The Sage Handbook of Qualitative Research*. SAGE Publications.
- Deroy X. y S. Clegg, (2011). "When events interact with business ethics". *Organization*. SAGE Publications.
- Dewey, J., (2002). *Human Nature and Conduct*. Mineola, NY: Dover.
- Dubravka Cecez-Kecmanovic, (2005). *A sensemaking Theory of Knowledge in Organizations and its Applications* en *Knowledge Management. Organizational and Technological Dimensions*. Ed. Physica-Verlaga HD.
- Elkjaer, B., y B. Simpson, (2011). Pragmatism: lived and living philosophy. What can it offer to contemporary organization theory. *Research in the Sociology of Organizations*, 32, 55-84.
- ETHNO 2- Heise, D. (2004). [www.indiana.edu/socpsy/ESA/](http://www.indiana.edu/socpsy/ESA/)
- Fairclough N., (1992). *Discourse and Social Change*. Cambridge: Polity Press
- Fairclough N., (2005). Discourse analysis in organization studies: the case for critical realism. *Organization Studies*, 26(6), 925-939.
- Galindo, J. (2015). Erving Goffman y el orden de la Interacción. *Acta Sociológica*. 66: 11-34
- García Landa, J.A. (2008). Narrating Narrating: Twisting the Twice-Told Tale. *Theorizing Narrativity*. 419-451 John Pier, J A García Landa, eds, Walter de Gruyter.
- Gergen, K.J. (1994). *Realities and Relationships. Soundings in Social Construction*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Gergen K.J. (1999). *An Invitation to Social Construction*. London: SAGE Publications
- Giddens A. (1984). *The constitution of society*. Cambridge: Polity Press
- Gioia, D. A. (2007). Individual epistemology: Interpretive wisdom. In E. H. Kessler and J. R. Bailey (Eds), *Handbook of Organizational and Managerial Wisdom* (pp. 277– 294). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Gioia, D.A., JB Thomas, S.M. Clark (1994) Symbolism and Strategic Change in Academia: The Dynamics of Sensemaking and Influence. *Organization Science*. 5(3): 363–383
- Goffman, E. (1974). *Frame Analysis*. Boston, MA: Northeastern University Press. Edition 1986

Grant D., C Hardy, C. Oswick, y L. Putnam (2004). Introduction: Organizational Discourse: Exploring the Field in the Sage Handbook of Organizational Discourse. SAGE Publications.

Guiette A., y K.Vandenbempt (2015). Management Learning: 1-17.

Habermas, J. (1983). Moral consciousness and communicative action. Cambridge. Polity Press.

Hardy y Phillips (2002). Discourse Analysis: Investigating Processes for Social Construction. SAGE Publications.

Hernes, T.(2008).Understanding organization as process: Theory for a tangled world. London , Routledge.

Hernes, T. (2014).A Process Theory of Organization.Oxford University Press.

Hernes .T y E. Weick (2007). Organization as process.Drawing a line between endogenous and exogenous views. Scandinavian Journal of Management 23(3): 251-264.

Hernes, T., & Maitlis, S. (2010). Process, sensemaking & organizing. Oxford: Oxford University Press.

Jennings, P.D. y R. Greenwood (2003). 6b Constructing the Iron Cage: Institutional Theory and Enactment. Debating organization: point-counterpoint in organization studies, 195.

Kok Eric de (2006).Making Sense of Sensemaking.A discovery of seven sensemaking properties in an Implementation of Change Process.Master Thesis Organization Studies.Faculty Social Sciences Tilburg University.

Langley, A., y Tsoukas, H. (2010). Introducing “perspectives on process organization studies”. In T. Hernes, & S. Maitlis (Eds.),Process, sensemaking, and organizing (pp. 1–26). Oxford: Oxford University Press.

Langley, A., Smallman, C., Tsoukas, H., y Van de Ven, A. (2013). Process studies of change in organization and management: Unveiling temporality, activity, and flow. Academy of Management Journal, 56, 1–13.

Latour, B. (2005). Reassembling the social: An introduction to actor-network-theory. Oxford: Oxford University Press.

Luhmann, N. (1995) *Social Systems*.Stanford, CA: Stanford University Press

Maitlis, S. (2005). The social processes of organizational sensemaking. Academy of Management Journal, 48, 1 – 49.

Maitlis S. y S. Sonenshein (2010). Sensemaking in Crisis and Change: Inspiration and Insights from Weick, *Journal of Management Studies*. 47(3) 551-580

- Maitlis, S., & Christianson, M. (2014). Sensemaking in organizations: Taking stock and moving forward. *The Academy of Management Annals*, 8, 57–125.
- Manning, P. (1992). *Organizational Communications*. New York: Aldine.
- Mendoza, P.(2008). Socialization to the Academic Culture: a Framework of Inquiry. *Revista de Estudios Sociales*, 31:104-117.Bogotá.Colombia
- Meyer, A.D. (1982). Adapting to environmental jolts. *Administrative Science Quarterly*, 515-537.
- Mills J.H. (2003) *Making Sense of Organizational Change*.Routledge, London, UK.
- Nayak, A., & Chia, R. (2011).*Thinking becoming and emergence: Process philosophy and organization theory*. (H. Tsoukas & R. Chia, Eds.)*Philosophy and Organisations Theory (Research in the Sociology of Organizations, Volume 32)*. Emerald Group Publishing Limited.
- Parker Follet M. (1941), *Leader and expert in Dynamic Administration*, New York: Harper and Bros.
- Perrow C. (1986). *Complex organizations*, 3<sup>rd</sup> edn. New York: Random House.
- Pfeffer J., (1981). *Power in Organizations*.Pitman, Marshfield, MA.
- Psaltis CH (2007) International Collaboration as Construction of Knowledge and its Constraints.*Integr Psych Behav*.41: 187-197
- Robinson JP, (1981). *Measures of personality and social psychological attitudes*. Elsevier Press
- Ryan, M.L. (1993). Narrative in real time: Chronicle, mimesis and plot in the baseball broadcast. *Narrative*, 1 (2), 138-155.
- Sandberg J y H. Tsoukas (2015).Making sense of the sensemaking perspective: Its constituents, limitations, and opportunities for further development.*Journal of Organizational Behavior, J. Organiz.Behav.*36, S6–S32 .
- Schatzki, T. (2006). On organizations as they happen. *Organization Studies* 27 (12):1863-1873.
- Schein E.H., (1985). *Organizational culture and leadership*.Newbury Park. CA: Sage.
- Schultz, M. y T. Hernes.(2013). A temporal perspective on organizational identity. *Organization Science* 24 (1): 1-21.
- Silverman, D. (1970).*The theory of organisations: a sociological framework*. London: Heinemann.

- Sutcliffe K.M. (2001). Organizational environments and organizational information processing. *The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods*, 197-230.
- Zu Waldeck T.P. (2007). Ten Management Teams and Their Strategic Sensemaking. *The Effect of Team Composition on Strategic Sensemaking*. 101-157
- Taylor, J.R. (2011). Organization as an (imbricated) configuring of transactions. *Organizations Studies*, 32 (9), 1273-1294.
- Trice H.M y J.M. Beyer, (1993). *The cultures of work organizations*. Englewood Cliffs, NJ . USA
- Tsoukas, H. (1996). The Firm as a Distributed Knowledge system: A constructionist Approach. *Strategic Management Journal* 17 11-26
- Tsoukas H. y R. Chia (2002). Organizational becoming: Rethinking organizational change. *Organ. Sci.* 13 (5) 567-582
- Tsoukas, H., & Chia, R. (2011). Introduction: Why philosophy matters to organization theory. In H. Tsoukas, & R. Chia (Eds.), *Research in the sociology of organizations: Philosophy and organization theory* (pp. 1–22). Bingley, UK: Emerald Group Publishing.
- Vaara E. (2002). On the discursive construction of success/failed in narratives of postmerger integration. *Organization Studies* 23(2), 211-248
- Vaara E y J.Tienari (2011). On the narrative construction of multinational corporations: An antenarrative analysis of legitimation and resistance in a cross-border merger. *Organizational Science*, 22(2), 370-390.
- Vaara E., B. Kleymann y H. Seristö (2004). Strategies as discursive constructions: The case of Airline alliances. *Journal of Management Studies*, 41(1), 1-35
- Vaara, E, J. Tienari y J.Laurila (2006). Pulp and fiction: On the discursive legitimation of global industrial restructuring. *Organization Studies*.27(6), 789-810
- Van de Ven, A .(1992). Suggestions for studying strategy process.A research note.*Strategic Management Journal* 13: 169-188.
- Van de Ven A. y M.S. Poole, (2005) .Alternative approaches for studying organizational change. *Organization Studies* 26: 1377-1404.
- Van Dijk T.A., (1997). *Discourse as Social Interaction*. SAGE Publications
- Weick, K. E. (1974). Amendments to Organizational Theorizing. *Academy of Management Journal*, 17(3), 487–502.

- Weick, K.E. (1976). Educational organizations as loosely coupled systems. *Administrative Science Quarterly* 21: 1-18.
- Weick, K. E. (1979). *The Social Psychology of Organizing*. (Addiso.-W. P. C. Kiesler, Ed.)(Second Ed). United States of America: Addison- Wesley Publishing Company.
- Weick KE, (1993). "Colective mind in organizations: Heedful interrelating on flight decks" *Adminsitrative Science Quartely*.38(3) 357-381.
- Weick K.E., (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousands Oaks, CA: Ed. Sage Publications.
- Weick, K. E. (2001). *Making Sense of the Organization* . Oxford, UK: Blackwell.
- Weick, K. E. (2005). Organizing and failures of imagination.*International Public Management Journal*, 8 (3), 425 – 438.
- Weick, K. E. (2012). Organized sensemaking: A commentary on processes of interpretive work. *Human Relations*, 65, 141–153
- Weick K.E. y D.P. Gilfillan (1971).“Fate of arbitrary traditions in a laboratory microculture”. *Journal of Personality and Social Psychology* 17: 179-191
- Weick, K. E., and Sutcliffe, K. M. (2006). Mindfulness and the quality of organizational attention. *Organization Science*, 17(4), 514–524.
- Weick K.E., K.M. Sutcliffe, y D. Obstfeld (2005) *Organizing and the Process of Sensemaking*. *Organization Science* 16: 409-421
- Werner M.D. y J. P. Cornelissen (2014).Framing the Change: Switching and Blending Frames and their Role in Instigating Institutional Change. *Organization Studies*:1-24.
- Westwood R.I y Linstead S. (2001). *Language/organization: Introduction*
- Yin R.K. (2010).*Case Study Research.Design and Methodos*.Fourth Edition. Sage Publications



## 17. ANEXO

