

Construcción de significado en un proceso de internacionalización en una organización universitaria

JUAN EMILIO TORRES*

RESUMEN

El trabajo se enfoca en el proceso de construcción social que constituye el organizar. Basado en un paradigma constructivista social dirige la atención hacia el proceso, mientras va construyendo, estabilizando y reconstruyendo el mundo social organizacional. Al mismo tiempo, considera el discurso como constitutivo y constructivo de las organizaciones más que su representación y reflejo. La propuesta se desarrolla a través del marco teórico del *sensemaking*, el cual plantea que los grupos constituidos para desarrollar proyectos o programas influyen en decisiones a nivel de diagnóstico, diseño e implementación, al construir significado producto de la interacción de discursos establecidos y emergentes. Empíricamente se trabajó en el marco de un programa de fortalecimiento institucional internacional, en una universidad argentina.

Palabras Clave: construcción social / discurso / *sensemaking*

ABSTRACT

The present work focuses on the process of social construction involved in the act of organizing. Based on a socialconstructivism paradigm, it highlights the importance of the process as it constructs, stabilizes and re-creates the social organizational world. At the same time, discourse is considered as constituent and constructive of organizations other than their representation and reflection. This proposal is developed having into account the theoretical framework of *sensemaking*. It is raise that the groups formed to carry out projects or programs influence on decisions at the diagnosis, design and implementation levels, by making sense of the interaction of established and emergent discourses. Empirically, the work was carried out within a program of institutional strengthening of the international dimension of a recognized Argentine University.

Key Words: social construction / discourse / *Sensemaking*

INTRODUCCIÓN

Un desafío constante en los estudios de organización es conectar lo dinámico con lo estable. Teóricos como Giddens (1984) y Luhmann (1995) han trabajado desde la idea 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 los procesos como flujos de comunicación, mientras visualiza 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 la manera en que ambos se involucran en una transformación mutua (Bakken y Hernes, 2006).

En la teoría organizacional y de *management* se encuentran posturas extremas. Las más dominantes y tradicionales se centran en el sistema organización como objeto de estudio, colocando el cambio fuera de este objeto e impulsando la idea de que debe adaptarse a su contexto promoviendo conceptos que sitúa, abarca e impone a la organización (entidad con existencia) como: la unidad y el nivel de análisis, descartando y ocultando los niveles micro. Por otro lado, desde una posición opuesta, se supone que todo cambio afecta a los individuos que pertenecen a la organización y que, a través de la naturaleza esencialmente

* Profesor de la Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Córdoba. Argentina. Correo electrónico: torresjuanemilio@gmail.com

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 redes de acción instrumental 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 poco a poco se ve oscurecida y, al ser colonizada por el sistema y las bases de acción y decisión, se retrae al escrutinio público y a los posibles controles democráticos (Psaltis 2007). Según la teoría social de Habermas, de esta colonización pueden resultar 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), (e) desestabilización y ruptura del orden social (inestabilidad social). El ideal democrático de la esfera pública de Habermas es un diálogo libre, sin restricciones, en pie de igualdad y participación.

En el trabajo se argumenta cómo resulta factible en algunas organizaciones una cierta colonización del sistema por parte del mundo cotidiano y esta colonización puede llevarse a cabo a través de la promoción del proceso de *sensemaking* en diferentes niveles y estamentos organizacionales (individuo, grupos, organización, institución). Se toma como punto de partida que la socialización emerge de la acción e inteligencia 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 mantener las relaciones asimétricas entre los participantes.

El trabajo se enfoca en el proceso de construcción social que constituye la vida organizacional. Basado en un paradigma constructivista social (Berger & Luckmann, 1967; Gervgen, 1999), que dirige la atención hacia el proceso mientras en su dinámica va construyendo, estabilizando y reconstruyendo el mundo social organizacional (nivel macro). Al mismo tiempo, considera el lenguaje como constitutivo y constructivo de las organizaciones más que como su representación y reflejo (Alvesson y Kärreman, 2000).

SENSEMAKING ORGANIZACIONAL

La propuesta se desarrolla a través del marco teórico del *sensemaking* que Weick (1979) postula. Él hace una de las primeras contribuciones teóricas sobre los procesos en los estudios de organización, a través del análisis de la interacción entre las acciones y la creación de significado *sensemaking* (Bakken y Hernes, 2006). Una perspectiva evolutiva está implícita en el *sensemaking* mediante interpretaciones retrospectivas construidas durante la interacción (Weick, 1995), de manera que se alinea con la idea de un sistema que puede responder de forma continua y adaptativa a su entorno, imitando dentro de sí mismo las dinámicas básicas de los procesos evolutivos.

Se puede hipotetizar que los grupos constituidos para llevar adelante proyectos o programas, probablemente tengan una enorme influencia sobre las decisiones involucradas tanto en el diagnóstico como en el diseño y la implementación. Weick (1995) sugiere que el organizar se encuentra en la transición entre lo “intersubjetivo” y la “subjetividad genérica”, es decir, se encuentra entre el nivel de persona a persona y el nivel estructural. Lo intersubjetivo ocurre en la comunicación directa entre las personas, sin la mediación de mecanismos estructurales tales como normas, hábitos y rutinas; está caracterizado por procesos relacionales continuos y enfatiza la atención en el proceso en lugar de la estructura. La “subjetividad genérica” corresponde a un nivel diferente de análisis y está incrustada en estructuras normativas, en hábitos y en rutinas. Se concentra en la estructura más que en el proceso, por ejemplo: presupuestos, planes, roles, estrategias, que permiten a las organizaciones pervivir más allá de sus autores (Weick y Gilfillan 1971) y las hacen relativamente insensibles a la redefinición personal (Weick, 1979).

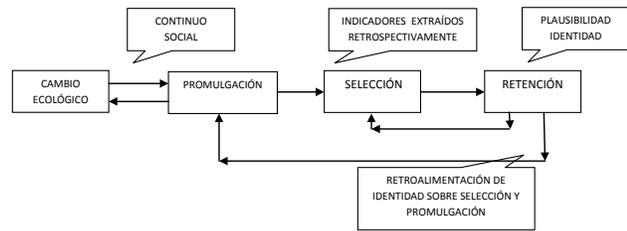
Mills (2003) sostiene que cada propiedad del *sensemaking* es un conjunto independiente de preguntas de investigación y cada una se relaciona con otra. La importancia de las propiedades radica en su capacidad para actuar como guías para comprender qué es el *sensemaking*, cómo funciona y dónde puede fracasar. Las propiedades proporcionan el vehículo para incorporar acción e investigación, pues se pueden entender como un patrón para dar sentido a la actividad. Su relevancia radica en que ofrecen respuestas a la pregunta sobre qué necesitamos mirar si queremos entender por qué se ha producido un resultado. Para dar sustancia al *sensemaking* debe haber una comprensión del significado

de su contenido; un modo es basándose en los diferentes vocabularios que conforman el contenido del mismo. Mills (2003) resalta la importancia del *sensemaking* como una heurística para el análisis organizacional y su generalización a una cantidad de tipos organizacionales y situaciones. 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 de manera unilateral rechazan tales intentos de cambio. Aunque interdependientes, cada una de estas propiedades, tomadas por sí mismas, tienen la capacidad de explicar de modo parcial la acción, pero su fortaleza yace en la capacidad holística de diseccionar eventos de *sensemaking*. Estas propiedades se describen y explican a continuación:

1. Basada en la construcción de identidad. Nuestra identidad se está redefiniendo de modo continuo como resultado de experiencias y del contacto con otros.
2. Retrospectiva. Confiamos en experiencias anteriores para interpretar eventos actuales.
3. Enfocada sobre y por indicadores extraídos. Implica enfocarse en ciertos elementos, mientras se ignora por completo otros, para apoyar la interpretación de un evento.
4. Conducida por plausibilidad más que por exactitud. No confiamos en la precisión de nuestras percepciones cuando un evento cobra sentido; buscamos indicadores que hagan a nuestro *sensemaking* plausible.
5. Promulgación del ambiente. Similar a las profesías auto cumplidas, mantiene que el ambiente que ha sido elaborado por el *sensemaker* refuerza su sentido de credibilidad.
6. Social. Es contingente en nuestras interacciones con otros, ya sea que estén físicamente presentes o no.
7. Continua. Es un proceso secuencial que nunca se detiene, porque sus flujos son constantes. Estamos dando sentido de manera constante a lo que está sucediendo alrededor nuestro pero aislamos momentos e indicadores de este continuo para orientar la situación actual, a la que estamos forzados a atender debido a un quiebre o interrupción en la rutina (Figura 1).

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 los diferentes vocabularios que conforman su contenido.

Figura 1. Relaciones entre las Propiedades del *sensemaking* y el proceso de organizar.



Fuente: Weick, Sutcliffe y Obstfeld (2005).

El vocabulario del *sensemaking* captura las realidades de agencia, flujo, ambigüedad, transitoriedad, logro, despliegue y emergencia; realidades que a menudo son oscurecidas por el lenguaje de variables, nombres, cantidades y estructuras.

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

1. Ideología: Vocabularios de la sociedad. Las ideologías se refieren a los valores, las creencias y las normas compartidas que unen a las personas y les ayudan a dar sentido a su mundo (Trice y Beyer, 1993).
2. Controles de Tercer Orden: Vocabularios de las Organizaciones. Perrow (1986) sugiere que las organizaciones operan con tres tipos de controles: control de primer orden por supervisión directa, de segundo orden por programas y rutinas, y de tercer orden por supuestos y definiciones que se toman como dados. Los controles de tercer orden son suposiciones profundas que son la base de la cultura organizacional (Schein, 1985).
3. Paradigmas: Vocabularios de trabajo. 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 (Pfeffer, 1981). A efectos del *sensemaking*, los paradigmas son conjuntos de ilustraciones recurrentes y cuasi-estándares que muestran cómo las teorías de la acción son aplicadas conceptual, observacional e instrumentalmente a problemas representativos de la organización. Por ejem-

plo, 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.

4. Teorías de la acción: Vocabularios de tratamiento. Las teorías son estructuras cognitivas que predicen los resultados en determinadas situaciones. Por ejemplo, un esquema completo de una teoría de la acción sería el siguiente: En la situación S, si se quiere lograr C, bajo los supuestos $a_1, a_2 \dots a_n$, hacer A. Las teorías de la acción derivan de las experiencias de socialización que reflejan la ideología de la organización.
5. Tradición: Vocabularios de los predecesores. Las tradiciones son patrones, creencias o imágenes de las acciones transmitidas al menos durante tres generaciones, aunque cada transmisión puede tener lugar en un período corto de tiempo. Las imágenes de las acciones a través de generaciones, se convierten en símbolos que contribuyen a la promoción de una cultura fuerte.
6. Historias: Vocabularios de secuencia y experiencia. Contar historias acerca de experiencias notables es una forma que utiliza la gente para dar sentido (Robinson, 1981). Las historias sirven como medio para expresar conocimientos, comprensiones y compromiso con la organización. Los temas de la historia revelan la incertidumbre de tareas que acompañó a ciertos eventos y los medios para coordinar las actividades y manejar la incertidumbre (Brown, 1985).

En el nivel intersubjetivo, el mismo “yo” se convierte en “nosotros” mediante procesos de comunicación entre dos o más individuos. Así, el *sensemaking* es un proceso entre dos o más personas que pretende dar sentido verbal a las acciones y eventos en el nivel social de la realidad.

El nivel de análisis genérico subjetivo corresponde a las organizaciones, éste se caracteriza por un concepto abstracto de un yo genérico –un paso más adelante que “nosotros”– dejando atrás el yo individualizado. Esta perspectiva apoya el argumento acerca de las conversaciones internalizadas entre el yo, otros, y otros generalizados que los individuos promulgan para definirse a sí mismos y tomar decisiones de comportamiento en relación con el mundo social. El diálogo generalizado con los otros es una abstracción de los individuos en relación con las actitudes del grupo social. Este

diálogo mental abstracto con el otro ofrece una perspectiva útil sobre el proceso por el cual el contexto más amplio de la organización se manifiesta por sí mismo en el esfuerzo de *sensemaking* de sus miembros. El resultado de estos diálogos mentales entre ellos guía el comportamiento y las experiencias de los individuos en las organizaciones. Desde una perspectiva de diálogo mental, los argumentos proporcionados para cada una de las partes en la conversación son básicamente, la verbalización de presiones normativas y culturales.

EL DISCURSO

Comprender el discurso supone una fuerte epistemología constructivista social (Berger y Luckmann, 1967; Gervgen, 1999) que enfoca la atención sobre el proceso mientras el mundo social se construye y mantiene.

Nuestra capacidad para actuar estratégicamente está limitada por los discursos que acompañan nuestra intervención y por el complejo proceso de construcción social que nos precede. Nuestra visión del discurso puede sintetizarse en una sentencia: sin discurso no hay realidad social y sin comprender el discurso no podemos entender nuestra realidad, nuestra experiencia, a nosotros mismos.

Definimos un discurso como un conjunto de textos interrelacionados y las prácticas de producción, difusión y recepción, que trae un objeto a la existencia (Hardy y Phillips, 2002). En otras palabras, la realidad social es producida y hecha real mediante discursos, y las interacciones sociales no pueden ser totalmente entendidas sin la referencia a discursos que les dan significado.

Los textos no son significativos de manera individual, lo son sólo a través de sus interconexiones con otros textos, con diferentes discursos de los que se extraen y con la naturaleza de su producción, difusión y consumo. El análisis del discurso explora cómo los textos se vuelven significativos mediante estos procesos y cómo contribuyen a la constitución de la realidad social creando significado.

La actividad discursiva no ocurre en el vacío, los discursos son compartidos, provienen de las interacciones entre grupos y estructuras sociales complejas en las que el discurso está incrustado. En consecuencia, si entendemos los discursos y sus efectos, debemos también entender el contexto en el cual aparecen (van Dijk, 1997).

Hardy y Phillips (2002), citando a Fairclough y Wodak (1977), afirman que el discurso no se produce sin

contexto y no puede ser entendido sin tomarlo en consideración. Los discursos siempre están conectados a otros discursos que se produjeron antes, así con aquellos que se produjeron sincrónica y subsiguientemente.

ANÁLISIS DEL DISCURSO

Mediante el análisis del discurso las interacciones sociales construyen significados de manera emergente, dentro de una organización establecida. Por ello el trabajo analiza el discurso generado en el grupo durante el inicio de un proceso de fortalecimiento de la dimensión internacional en una organización universitaria, con el propósito de responder las siguientes preguntas de investigación:

¿Cómo el proceso de *sensemaking* creado por la actividad conversacional (interacciones durante el proceso) conduce a un significado compartido?, ¿cómo se relacionan en el proceso de *sensemaking* los significados establecidos respecto a un fenómeno (internacionalización) y los nuevos significados construidos?, ¿cómo se manifiestan las ideas, los conceptos y las perspectivas, y de qué manera son impulsadas, sostenidas, modificadas o eliminadas?, ¿qué factores y de qué manera impactan en la efectividad del proceso organizacional y de *sensemaking*?

DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA

Empíricamente la investigación se lleva a cabo en el marco de un grupo que comienza a diseñar un programa de Fortalecimiento Institucional de la Dimensión Internacional en una Universidad Argentina. El programa se propone insertar a la universidad en el proceso de internacionalización de la educación superior y pretende:

1. Fortalecer, a través de acciones de entrenamiento y capacitación, a las diversas áreas vinculadas a las relaciones internacionales en las distintas unidades académicas de la universidad; así como detectar proyectos bilaterales o multilaterales que favorezcan el fortalecimiento.
2. Articular áreas interdisciplinarias que se desarrollan, tanto en la investigación como en la docencia, con alto nivel de producción y dinamismo pero con escaso nivel de integración, para colocarlas en condiciones de competir en la oferta de cooperación internacional.
3. Promover acciones de valorización del patrimonio histórico, intelectual y científico de la universidad para colocarlo a disposición de la comunidad local e internacional.

El grupo lleva adelante el proceso de integración de la dimensión internacional dentro de la universidad ejecutando iniciativas de implementación que abarcan tanto la promoción de esfuerzos organizacionales deliberados de arriba hacia abajo, como la facilitación de aquellos emergentes de abajo hacia arriba.

El grupo es visto como unidad de análisis y su composición es dinámica, heterogénea y variable (Arrow y McGroth, 1995): autoridades, docentes e investigadores, becarios y personal técnico administrativo.

El objeto de estudio lo constituyen los fundamentos discursivos de la construcción social de significado, en el proceso de *sensemaking* durante las interacciones sociales intersubjetivas y subjetivas genéricas.

El estudio se basa en una epistemología interpretativa, enfocada en la atención del proceso; utiliza el método de investigación por estudio de caso único (Yin, 2010), que aborda mediante el método cualitativo de análisis del discurso. El análisis del discurso se dirige a los textos conversacionales y documentales; las propiedades y el vocabulario, definidos en el marco teórico, guían la codificación de los datos empíricos para estudiar el discurso durante el proceso de *sensemaking*.

Se estudian las prácticas de *sensemaking* de los participantes (integrantes del grupo), revelando la microestructura del proceso, y se analizan documentos elaborados por la organización al comienzo del proyecto de Fortalecimiento Institucional, además de una base de datos constituida por documentos emergentes que conforman la base del análisis del discurso.

RESULTADOS

Las propiedades y los vocabularios identificados en los textos funcionaron como lentes interpretativos útiles, actuando como mecanismos por los que las personas dan sentido a eventos y acciones pasadas, se presentan unos a otros, comparten significados en una colectividad y proporcionan legitimidad y transparencia a sus acciones, produciendo un "mundo figurado" desde el que emergen las relaciones entre los participantes (García y Hardy, 2007).

El examen de los documentos permitió identificar su narrativa, y si existían relaciones entre las partes y el todo, por ejemplo, contexto, eventos, actores, acciones y productos resultantes.

Aparece una permanente comparación del escenario actual con el escenario esperado en la organización universitaria.

El discurso de las autoridades máximas transporta la idea del cambio y la necesidad de marcar un giro en las circunstancias; lo hace al caracterizar la situación actual interna de la organización como un inapropiado aprovechamiento de las capacidades de la organización y del entorno estatal, caracterizado por los recursos proporcionados al sector universitario público nacional. Todo esto permite describir el comportamiento que se espera de los actores internos: desarrollo de nuevas modalidades de trabajo e interacción entre los miembros, motivación para que cada miembro realice una autocrítica, análisis y autoevaluación logrando una mayor articulación y equilibrio interno de la organización, así como una mayor apertura e integración con la sociedad en general. En cuanto al sector externo, evidencia la necesidad de un estado que se comprometa con la universidad y que provea en forma estable recursos suficientes (Tabla 1).

El discurso de las autoridades de relaciones internacionales (en adelante RRII) al comienzo de la gestión, se asienta en la extrema debilidad (virtualmente inexistencia) de la unidad organizativa, por lo cual la finalidad es generar acciones para recrear la unidad. De manera implícita se centran en las necesidades estructurales, buscan realizar acciones organizacionales desde una visión de inexistencia, ignorando que muchos miembros de la universidad realizan y ejercen acciones internacionales. Su objetivo se concentra en el área estructural y no en apoyar, conocer e integrar a los agentes organizacionales internacionalizados o impulsar el comportamiento internacional de otros miembros de la organización que no lo han incorporado (Tabla 2).

El discurso de RRII, al finalizar el primer año, refleja el esfuerzo individual y colectivo en el campo estructural por alcanzar los objetivos establecidos al comienzo de la gestión por parte de los nuevos agentes que se incorporaron a la unidad en ese período y, también la necesidad y búsqueda permanente de nuevos recursos (financieros y humanos). Pese a la fuerte identificación individual del personal, que se manifiesta en un fuerte voluntarismo, en lo colectivo se refleja una creciente desmoralización y anomia ante la conciencia del magro desempeño, que no es equivalente al esfuerzo asignado. Las demoras en el cumplimiento de fechas, discontinuidades e interrupciones de trabajos asignados, inexistencia de rutinas, normas y hábitos, la instalación

de “lo urgente y no de lo importante”, va generando una disminución de los significados compartidos y de comprensión mutua (anomia). Además, al instalarse una nueva identidad de RRII ante el resto de la organización universitaria, produce una erosión de los lazos sociales entre sus integrantes.

Al final del primer año se produce la posibilidad de recuperar una relación –que se había deteriorado en la gestión anterior– con una Universidad Extranjera (en adelante UE). Dicha posibilidad se transforma en uno de los temas importantes y cristaliza en la formulación de un Programa de Colaboración Interuniversitaria que podría contar con apoyo financiero del gobierno del país a que pertenecía la UE. El proyecto debía estar listo en una fecha determinada por ambas Universidades, para lo cual se asignó la coordinación a un académico que no era parte de RRII, pero tenía relaciones con la UE. Durante esa coordinación, y con el apoyo comprometido de la unidad organizativa de RRII, se inicia una ronda de consultas con autoridades, docentes e investigadores de las diferentes unidades académicas, con el propósito de lograr diseñar acciones que tuvieran un impacto institucional importante para la dimensión internacional de la Universidad Argentina. En esa ronda de consultas surgen demoras en la conciliación de propuestas, la elección de participantes y la elección de temas, lo que determinó que el proyecto estuviera consensuado en la universidad sobre la fecha acordada por ambas universidades. Empero, se interrumpe el proceso con la declaración de la UE de no contar con tiempo suficiente para consensuar el proyecto de la misma manera que la universidad argentina (Tabla 3).

DISCUSIÓN

Llama la atención que el discurso de las autoridades máximas se centra en la integración, apertura y crecimiento de la universidad, mientras que el de RRII se centra en la unidad organizativa estructural sin ninguna mención a lo institucional, salvo en lo referente a la coordinación de la unidad organizativa con otras unidades de gestión. Ello evidencia que el diagnóstico de RRII fue parcial y no enfrentó la complejidad asociada a lo institucional; al concentrar actividades dispersas y aumentar la cantidad de personal (que retira de otras áreas) conduce a que el resto de la organización no reconozca a RRII como la instancia que interpreta y coordina el ámbito internacional. Además, se infiere que los

TABLA 1- Actor: Autoridades Máximas

PROCESO Y PROPIEDADES	VOCABULARIO
Giro en las circunstancias (caso prototípico) Estado actual del mundo (comportamiento actual)	Teoría de la acción: Justificaciones aceptables - "Brecha creada entre las capacidades, vocación y obligaciones de crecimiento". - "Precarios, inestables e ineficientes recursos".
Estado esperado del mundo	Ideología: vocabulario de la sociedad "nuestra universidad necesita que el Estado Nacional se comprometa seriamente con la sustancial recuperación de nuestros presupuestos educativos" Historias: Expectativas
Comportamiento Esperado	- "Desarrollar modalidades de trabajo e interacción entre los miembros de la comunidad universitaria y con la sociedad". - "Revisar nuestras propias idiosincrasias, auto restricciones e inercias; mejorar nuestras propuestas, corregir y actualizar nuestras normas y prácticas de funcionamiento." - "Iniciar una etapa de análisis y evaluación crítica de las líneas que ha seguido en su crecimiento para favorecer una mayor articulación y equilibrio en cada una de las unidades académicas y centros de enseñanza e investigación."
PROMULGACIÓN: cambio Comprendido en palabras responde ¿y ahora qué?	

TABLA 2- ACTOR: RRII – COMIENZO DE LA GESTIÓN

PROCESO Y PROPIEDADES	VOCABULARIO
INDICADORES EXTRAÍDOS RETROSPECTIVAMENTE Estado actual del mundo (comportamiento actual)	Teoría de la acción: Justificaciones aceptables - "Ausencia de plan de acción" - "Presupuesto ínfimo". - "Fragmentación y dispersión de acciones". - "Escasa presencia institucional" - "Carencia de normativas". - "Escasa Movilidad Internacional" - "Deficiente tratamiento de convenios". - "Ineficiente dotación de personal (en calidad y cantidad)". - "Inexistencia de actores Sociales (embajadores, cónsules, agencias, etc.)" - "Mínima difusión de las actividades de la secretaría". - "Inexistencia de nuevos proyectos y actividades".
Estado esperado del mundo	Ideología: Vocabulario de la sociedad "Interés de Consorcios Universitarios e Instituciones en relacionarse". "Impulso de la política institucional (actor gobierno) hacia las relaciones internacionales".
Comportamiento Esperado Contexto Próximo	PLANES (Paradigmas) y EXPECTATIVAS (Historias) "Reorganización del área y del personal" "Reorganización de tareas y subunidades" "búsqueda de fondos para intercambio estudiantil". "búsqueda de fondos para la constitución o mantenimiento de consorcios regionales". "Fortalecimiento del órgano consultivo promoviendo la participación". "Articulación y coordinación con otras áreas de la gestión". "Promoción de unidades de gestión de RRII en todas las unidades académicas". "Consolidación de convenios y programas". "Mejoramiento del sistema de información y de fácil acceso- página Web". "Articulación con todas las agencias de cooperación internacional".
PROMULGACIÓN: cambio Comprendido en palabras responde ¿y ahora qué?	

esfuerzos para fortalecer por medios estructurales internos a RRII, no tienen el mismo significado para otros miembros de la organización (autoridades, docentes e investigadores) dando lugar a una anomia organizacional.

TABLA 3- RRII: FIN DE PRIMER AÑO

PROCESO Y PROPIEDADES	VOCABULARIO
IDENTIDAD INDIVIDUAL: AGENTE DE CAMBIO: "Fuerte identificación de cada nuevo integrante con las expectativas".	Teorías de acción: justificaciones aceptables "Esfuerzo individual y colectivo para alcanzar los objetivos". "Somos pocos pero hacemos mucho".
DEMORAS EN LA RETENCIÓN DE PLANES Y EXPECTATIVAS	Expectativas: historias "Es muy difícil"; "No alcanza".
PLAUSIBILIDAD: disminución constante.	
CIRCUNSTANCIAS ESTADO ACTUAL ≠ ESTADO ESPERADO	
INCREMENTO DE LA AMBIGÜEDAD	
¿Qué está pasando? EVENTO INESPERADO	TEORIAS DE ACCIÓN: "Búsqueda de fondos y contrapartes".
INDICADORES EXTRAÍDOS/RETROSPECTIVAMENTE Relación deteriorada con Universidad Europea	EXPECTATIVAS: "¿Se puede recomponer la relación?"
PROMULGACIÓN: "Acción comprendida en palabras". "¿Nos ayudarán a mejorar la gestión de RRII?"	TRADICIONES HEREDADAS- JUSTIFICACIONES ACEPTABLES: "Antecedentes de colaboración".
CONTINUO- SOCIAL: Ronda de participación por todas las dependencias, centros e institutos de la universidad.	VOCABULARIO DE LA ORGANIZACIÓN: CONTROLES DE 3ER ORDEN- "Integración- Participación".
SELECCIÓN: Trampolín para la acción	
RETENCIÓN	PREMISAS- CONTROLES DE 3ER. ORDEN: Fecha final de presentación. 30 de mayo
RETRASOS- DEMORAS	
EVENTO INESPERADO	
PROMULGACIÓN DE UE	CONTROL DE TERCER ORDEN: CONTROL DE PREMISAS
INTERRUPCION	"El tiempo para hacerlo ya no es suficiente".

El hecho de promulgar un estado de comportamiento esperado no determina que éste ocurra, por ello no mejora el desempeño de RRII. Cuando en la Unidad de RRII el personal manifiesta: "es muy difícil", "no se puede hacer", la reacción siempre fue la búsqueda de mayores recursos ignorando que esas expresiones manifestaban la pérdida de confianza en lo que se hacía y la viabilidad de los objetivos, lo que a su vez llevó a poner en tela de juicio la identidad asumida por el personal como "agente de cambio".

En el caso de estudio puede haber ocurrido que el objetivo de salvar la debilidad de RRII con la idea de fortalecimiento institucional de la dimensión internacional por el camino estructural, haya llevado a una confusión en cuanto a los indicadores extraídos, por ejemplo, incorporar personal vs revelar los agentes universitarios internacionalizados. A esto se suma que, al no lograrse la modificación de la imagen de RRII, se envió al resto de la organización un indicador negativo en cuanto al éxito que podía obtenerse. Se puede hipotetizar también que los agentes no convocados no se sintieron protagonistas ni incluidos en el fortalecimiento internacional pretendido. ¿Se visualizaba el fortalecimiento internacional como un cambio de toda la organización o era hacer lo que ya antes se hacía de manera

más débil?, ¿existía en este cambio una intención de acercarse a lo que hacían en este aspecto otras universidades?

La organización social constituida para la formulación del proyecto de fortalecimiento, se conformó a través de las capacidades individuales agrupadas en nodos disciplinarios y/o profesionales. Esto disminuyó la interconexión entre los grupos y aumentó la conexión social entre los miembros de cada grupo, tal es el caso de las áreas de gestión, formación y patrimonio. Se puede inferir que esta organización pudo haber colocado obstáculos en la calidad de la acción, lo que se tradujo en demoras e interrupciones, que en definitiva pusieron en riesgo el proyecto.

Queda por analizar ¿qué formas alternativas podrían haber mejorado la cognición colectiva?, ¿qué aspectos de anomia, desintegración, falta de pertenencia, desmoralización e inestabilidad social emergieron en el grupo?, ¿en qué medida las cogniciones y las interdependencias son automáticas o conscientes?

Las organizaciones tienen una propiedad reactiva, ¿cuál es la próxima acción que contribuye al fortalecimiento internacional? ¿debe orientarse a ver qué oportunidad se presenta?, ¿cuándo se ve lo que puede hacerse para aprovecharla, planearla? En un mundo reactivo un sistema de planeamiento altamente refinado es menos importante que la capacidad de dar sentido fuera de un patrón emergente, lo que contrasta con la experiencia académica de reuniones planeadas y agendas instituidas.

El *sensemaking* mejora la comprensión de la complejidad de los procesos organizacionales, orientando la investigación futura y, a los intelectuales y profesionales dedicados al diseño organizacional emergente. Las metodologías tradicionales con frecuencia asignan el carácter de objeto a las categorías, a través del establecimiento de nombres para los fenómenos, haciendo que parezcan naturales y estables –Por ejemplo, estructura, estrategia, organización, entre otros, escondiendo el fenómeno social humano detrás de tales categorías. Tanto el *sensemaking* como el análisis del discurso aplicados a situaciones sociales organizativas, al enfatizar la acción, asignan verbos como categorías, por lo tanto tienen el potencial de mostrar cómo se producen esas categorías, pudiendo incluso generar nuevas categorías teóricas y posibilitando el desarrollo de formas organizacionales emergentes y construidas socialmente que están menos limitadas por los discursos dominantes.

BIBLIOGRAFÍA

- Alvesson M. y D. Kärreman, (2000) "Taking the linguistic turn in organizational research: Challenges, responses, consequences". En: *Journal of Applied Behavioral Science*. 36: pp. 136-158.
- Arrow H. y Mc Groth JE. (1995) "Memberships dynamics in groups at work: At theoretical framework". En: *Research in Organizational Behavior*, 17: pp. 373-411.
- Bakken T. y Hernes T, (2006) "Organizing is both a verb and a noun: Weick meets Whitehead". En: *Organization Studies*, 27 (11): pp. 1599-1616.
- Berger P.L. y Luckmann T. (1967) "The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge". En: *American Sociological Review* 32: p. 249.
- Brown, A.D. (2000). "Making sense of inquiry sense-making". En: *Journal of Management Studies*, 37: pp. 45-75.
- Castelfranchi, C. (1998). "Modelling social action for AI agents". En: *Artificial Intelligence*, 103: pp. 157-182.
- Habermas, J. (1983). *Moral consciousness and communicative action*. Cambridge. Polity Press.
- Hardy C. y Phillips (2002). *Discourse Analysis: Investigating Processes for Social Construction*. SAGE Publications.
- García P. y Hardy C. (2007). "Positioning, similarity and Difference: Narratives of individual and organizational identities in an Australian university". En: *Scandinavian Journal of Management* 23: pp. 363-383.
- Gervgen K.J. (1999). *An Invitation to Social Construction*. SAGE Publications.
- Giddens A. (1984) *The constitution of society*. Cambridge: Polity Press.
- Luhmann, N. (1995) *Social Systems*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Mills J.H. (2003) *Making Sense of Organizational Change*. Routledge, London, UK.
- Perrow, C. (1986). *Complex organizations*. 3rd ed. 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". En: *Integr Psych Behav*. 41: pp. 187-197.
- Robinson, J. (1981). "Personal narratives reconsidered". En: *Journal of American Folklore*, 94: pp. 58-85.
- Schein, E.H. (1985). *Organizational culture and leadership*. Newbury Park. CA: Sage.

- Trice, H. y Beyer, J. (1993). *The cultures of work organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Van de Ven A. y Poole M.S. (2005) "Alternative approaches for studying organizational change". En: *Organization Studies* 26: pp. 1377-1404.
- Van Dijk T.A. , (1997). *Discourse as Social Interaction*. SAGE Publications.
- Weick K.E. (1979) *The Social Psychology of Organizing*. 2nd ed. New York: Random House.
- Weick K.E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousands Oaks, CA: Ed. Sage Publications.
- Weick K.E. y Gilfillan D.P. (1971) "Fate of arbitrary traditions in a laboratory microculture". En: *Journal of Personality and Social Psychology* 17: pp. 179-191.
- Weick K.E., Sutcliffe K.M. y Obstfeld D. (2005) "Organizing and the Process of Sensemaking". En: *Organization Science* 16: pp. 409-421.
- Weick K.E. y Gilfillan D.P. (1971) "Fate of arbitrary traditions in a laboratory microculture". En: *Journal of Personality and Social Psychology* 17: pp. 179-191.
- Weick K.E., Sutcliffe K.M. y Obstfeld D. (2005) "Organizing and the Process of Sensemaking". En: *Organization Science* 16: pp. 409-421.
- Yin R.K. (2010) *Case Study Research. Design and Methodos*. Fourth Edition. Sage Publications.