

# Sobre la construcción de significado en las organizaciones

Organizing and the process of sensemaking (Weick, Sutcliffe & Obstfeld, 2005)

¿Qué es el *sensemaking*?

Cuando una persona que trabaja en una organización se enfrenta a algo que no comprende bien y se pregunta “¿qué es lo que sucede aquí? ¿cuál es la historia?”, esta pregunta tiene la fuerza de llevar un evento a la existencia. Cuando, a continuación, esa persona se pregunta “¿y ahora qué debo hacer yo?”, esta pregunta adicional tiene la fuerza de atribuir un significado a ese evento.

En este artículo se revisa a fondo este proceso por el cual los miembros de una organización dan sentido a situaciones de ambigüedad e incertidumbre. Un proceso que en inglés se conoce como *sensemaking* y que ejerce una influencia determinante sobre el comportamiento de las personas (y de las organizaciones), ya que es a través de él como se materializan los significados que informan y limitan la identidad y la acción de los individuos y, consecuentemente, del conjunto de la organización.

De hecho, podríamos decir que las organizaciones emergen de un proceso de *sensemaking* pues, tal como señalan Tsoukas y Chia (2002), “*la organización es un intento de ordenar la acción humana, de canalizarla hacia ciertos fines, y darle una forma particular, generalizando e institucionalizando significados y reglas particulares*”.

### ¿Cómo funciona el *sensemaking*?

El proceso de *sensemaking* consiste en una serie de intercambios recíprocos entre las personas de la organización y su entorno. A raíz de estos intercambios las personas detectan eventos que no encajan con sus expectativas, los etiquetan, seleccionan las explicaciones que consideran más plausibles y, finalmente, retienen la que entienden que es más sustancial y que será la que utilicen como fuente de orientación para futuras acciones e interpretaciones.

Todo empieza cuando las personas comparan la realidad de su entorno con el estado en que esperan encontrarlo y se plantean la pregunta “¿igual o diferente?”. Esta pregunta es la que activa el proceso de *sensemaking* cuando la situación se percibe como “diferente” y se incumple una expectativa de continuidad.

Una vez que las personas detectan un acontecimiento “diferente” y lo separan del flujo de su experiencia, lo fijan conceptualmente, y lo etiquetan para responder a la pregunta “¿qué pasa aquí?”.

Respecto a este proceso de etiquetado, es importante tener en cuenta que las categorías que las personas utilizan para clasificar los cambios que detectan en su entorno no son categorías con un significado fijo sino que poseen un alto nivel de plasticidad. Esta plasticidad es debida, por una parte, a que esas categorías tienen una estructura radial, de forma que solo pocos ejemplares de cada categoría, los más centrales, poseen todos los atributos propios de la misma, siendo los ejemplares más periféricos más indeterminados y, por tanto, más equívocos en su significado. A esto hay que sumar que el *sensemaking* es un proceso social, altamente dinámico, en el que intervienen conversaciones e interacciones complejas que evolucionan y pueden cambiar de orientación en el tiempo.

Hay que tener presente, además, que esta primera parte del proceso de *sensemaking* tiene un carácter retrospectivo. Es decir, el etiquetado de un evento como una mala señal, un error, una oportunidad o una amenaza, se realiza cuando el evento ya ha sucedido o está sucediendo, no *ex ante*.

Ahora bien, mientras las respuestas a la pregunta “¿cuál es la historia?” surgen de la retrospectiva, las conexiones con experiencias pasadas y el diálogo entre personas, las respuestas a la pregunta “¿y ahora qué?” surgen de presuposiciones sobre el futuro y, sobre todo, de la puesta en acción, de iniciativas y proyectos que se entienden cada vez mejor a medida que se desarrollan.

Desde esta perspectiva, el *sensemaking* es un proceso de adaptación que, al mismo tiempo, honra y rechaza el pasado. Las personas de una organización hacen frente a un mundo desordenado, caótico, al que buscan un sentido aplicando marcos en los que confían porque les han funcionado antes, pero también probando nuevos marcos y nuevas interpretaciones. Es así como hay verdades del pasado que cambian y toman otra forma a lo largo del tiempo, revelando que lo que pudo parecer una buena acción entonces ahora se convierte una acción incorrecta...

### ***Sensemaking* y plausibilidad**

Destacar también que idea de *sensemaking* no tiene que ver con la verdad ni con la rigurosidad, sino con la plausibilidad de las interpretaciones. Se trata simplemente de una nueva redacción de una historia emergente para que sea más completa, incorpore más observaciones y sea más resistente ante las críticas.

El problema es que esta idea de que el proceso de *sensemaking* es impulsado por la plausibilidad más que por la precisión (Weick, 1995) entra en conflicto con las teorías académicas y prácticas de gestión que presuponen que la precisión de las percepciones de los managers determina la calidad y efectividad de sus decisiones.

Estos enfoques que ponen énfasis en la necesidad de percepciones precisas se basan en un modelo de toma de decisiones racionales. Conforme a este paradigma un problema determinado se evalúa en relación con objetivos estables y un curso de acción elegido a partir de un conjunto de alternativas, con lo que disponer de información precisa es importante para evaluar la factibilidad y utilidad de las alternativas, y aumenta la calidad de la decisión.

Sin embargo, las organizaciones reales no se ajustan a este modelo. Los problemas deben de detectarse entre un flujo de experiencia amorfa y etiquetarse como relevantes

antes de enfocar cualquier acción en ellos. Además, los gerentes con atención limitada se enfrentan a muchos problemas al mismo tiempo, teniendo, a menudo, que evaluar simultáneamente varias situaciones, interpretaciones, elecciones y acciones.

Por lo tanto, las percepciones imprecisas no son necesariamente algo malo, como señalan Mezias y Starbuck (2003). Las personas no necesitan percibir la situación real o los problemas con total precisión para resolverlos. Pueden actuar de forma eficaz simplemente dando sentido a las circunstancias de forma que parezcan avanzar hacia objetivos generales a largo plazo.

Además, esas historias plausibles, si mantienen las cosas en movimiento, son saludables, ya que la acción genera nuevos datos que, a su vez, crean oportunidades para el diálogo, la negociación y la persuasión que enriquecen el sentido de lo que está sucediendo (Sutcliffe, 2000), permiten a las personas evaluar sus creencias de causalidad, y conducen a nuevas acciones para probar las relaciones recién afirmadas.

### ¿Qué aporta el *sensemaking*?

Los autores sugieren que el estudio del *sensemaking* es útil para entender mejor las organizaciones porque llena varios vacíos. Entre otras cosas, una perspectiva desde el *sensemaking* nos proporciona a) un micro-mecanismo que produce macro-cambios a lo largo del tiempo; b) un recordatorio de que la acción siempre va un poco por delante de la cognición, lo que significa que actuamos para lograr un posterior entendimiento de la situación; c) un contrapunto a la marcada división entre pensamiento y acción que a menudo se invoca en las explicaciones de las dinámicas organizacionales (por ejemplo, “thinkers” frente a “doers”); d) antecedentes para una visión de la empresa basada en la atención; e) la reinterpretación de los errores como ocasiones para aprender más que como amenazas a la eficiencia; y f) razones para considerar la plausibilidad, el incrementalismo, la improvisación y la racionalidad limitada suficientes para guiar el comportamiento hacia un objetivo.

### Referencia

Weick, K.E., Sutcliffe, K.M. & Obstfeld, D. (2005). *Organizing and the Process of Sensemaking*. *Organization Science*, 16(4), 409-421.