

La construcción de sentido ('sensemaking') de un entorno estratégico turbulento por parte de los altos directivos: un estudio en una multinacional automotriz

Jodie Gamba y Mauricio Sanabria

Resumen

Este artículo presenta los resultados de una investigación realizada al interior de dos contextos. Por un lado, el teórico, en el marco de uno de los discursos más relevantes en los campos de la estrategia organizacional, de la *managerial and organizational cognition (MOC)* y, en general, de los estudios organizacionales (*organization studies*): la construcción de sentido (*sensemaking*). Por el otro, el empírico, en una de las grandes compañías multinacionales del sector automotriz con presencia global. Esta corporación enfrenta una permanente tensión entre lo que dicta la casa matriz, en relación con el cumplimiento de metas y estándares específicos, considerando el mundo entero, y los retos que, teniendo en cuenta lo regional y lo local, experimentan los altos directivos encargados de hacer prosperar la empresa en estos lugares. La aproximación implementada fue cualitativa. Esto en atención a la naturaleza de la problemática abordada y la tradición del campo. Los resultados permiten ampliar el actual nivel de comprensión acerca de los procesos de *sensemaking* de los altos directivos al enfrentar un entorno estratégico turbulento.

Palabras clave: estrategia, *sensemaking*, *managerial and organizational cognition (MOC)*, industria automotriz, estudios organizacionales.

Introducción

El discurso de la construcción de sentido (*sensemaking*) es considerado uno de los más influyentes al interior de los campos de la estrategia organizacional, de la *managerial and organizational cognition (MOC)* (Eden & Spender, 1998) y, en general, de los estudios organizacionales (*organization studies*) (Sanabria, Saavedra Mayorga, & Smida, 2014). Este permite aproximarse a comprender mejor “cómo las personas se apropian y enactúan sus ‘realidades’” (Brown, Colville, & Pye, 2015, p. 265) y, de manera más general, los “procesos por los cuales los individuos buscan plausibilidad para entender asuntos o eventos ambiguos, equívocos o confusos” (Brown et al., 2015, p. 266).

Se considera entonces que “la construcción de ‘relatos plausibles de situaciones equívocas’, es frecuentemente considerado el trabajo interpretativo de la construcción de sentido” (Weick, 2012, p. 145) y que, llevar a cabo esta labor, implica que los sujetos lleguen a:

Construir su zona de sentido, su “realidad”, extrayendo configuraciones significantes a partir de experiencias y de situaciones vividas. En razón tanto del volumen de los datos traídos a escena por el flujo experiencial como del carácter dinámico de este último, el proceso de construcción de sentido [que ellos desarrollan] conduce a no preocuparse sino de una débil parte de ese flujo y a ignorar la mayor parte. (Vidaillet, 2003a, p. 177)

Al realizar su oficio, los altos directivos se ven enfrentados, en efecto, a construir un sentido, entre otros aspectos, del entorno estratégico en el que se desenvuelve la organización a su cargo. Lo hacen considerando información incompleta y, por lo general, en el contexto de las grandes corporaciones, de elevada incertidumbre, exigencia y competitividad (Cohen, 2007). Esto, entre

otras razones, dado que están expuestas a la totalidad de las grandes tendencias presentes en el entorno actual (Montoya Restrepo, Montoya Restrepo, & Castellanos Domínguez, 2004).

El contexto estratégico que enfrentan los directivos de las grandes corporaciones automotrices en el mundo es considerado, en efecto, como altamente competitivo, complejo y, en la actualidad, dinámico y turbulento¹ (Gao, Kaas, Mohr, & Wee, 2016). Esto debido principalmente, en general, al impacto de la transformación dinámica en la geoeconómica del mundo y a aspectos en desarrollo como la cuarta revolución industrial (Schwab, 2017) y, en particular, a la convergencia de tres macrotendencias al interior de esta revolución, a saber: “la conectividad, la electrificación y las cambiantes necesidades de los clientes” (World Economic Forum [WEF], 2016, párr. 4).

De acuerdo con cifras de la Organisation Internationale des Constructeurs d'Automobiles ([OICA], 2016a), la principal producción del mundo en esta industria se concentra esencialmente en treinta y nueve países, entre los que se destacan, en el *top 10*, China, Estados Unidos, Japón, Alemania, Corea del Sur, India, México, España, Canadá y Francia. En esas naciones se destacan, en lo relativo a la producción mundial, en particular, cinco decenas de compañías manufactureras, entre las que se ubican, en los diez primeros lugares, las siguientes: Toyota (Japón), Volkswagen (Alemania), Hyundai (Corea del Sur), General Motors (G.M., Estados Unidos), Ford (Estados Unidos), Nissan (Japón), Fiat (Italia), Honda (Japón), Suzuki (Japón) y Renault (Francia) (Organisation Internationale des Constructeurs d'Automobiles [OICA], 2016b).

Las mencionadas naciones —y sus organizaciones más representativas— compiten por avanzar en la adopción, la adaptación y, en lo fundamental, el desarrollo de nuevas tecnologías y en la realización de otra serie de acciones con el fin de fortalecer su competitividad. Con todo, diversas variables hacen que el entorno competitivo que las caracteriza sea turbulento². Entre ellas se destacan: 1) los profundos cambios a los que se ve expuesta la industria en la que compiten, 2) el alto influjo en ella de las regulaciones existentes y de los acuerdos comerciales vigentes, 3) las pronunciadas modificaciones en el precio del petróleo, 4) las variaciones en el precio de monedas importantes como el dólar y el yuan y 5) el fortalecimiento de competidores altamente innovadores y revolucionarios, como Tesla, así como la fuerte entrada de otros más bien inesperados, como Google. Para los directivos de las organizaciones inmersas en esta industria, esto plantea ambigüedad, equívocidad y confusión.

Por lo anterior, el discurso de la construcción de sentido (*sensemaking*) parece encontrar en las organizaciones de este sector un terreno propicio para ser estudiado y para tratar, por esta vía, de ampliar el actual nivel de comprensión que se tiene acerca de los procesos que le dan soporte. Esto último, en particular, respondiendo al llamado hecho por varios de los investigadores que le han dado sustento y desarrollo al mismo (Autissier & Bensebaa, 2006; Brown et al., 2015; Maitlis & Sonenshein, 2010; Weick, 2008; Weick, 2012).

¹ Una revisión detallada del concepto de ‘turbulencia’ y de otros similares se encuentra en el trabajo de Rivera (2010).

² De manera clásica, se identifica a los entornos turbulentos como aquellos que tienen “propiedades dinámicas que surgen no simplemente de la interacción de los sistemas componentes identificables, sino del propio campo (...). La turbulencia resulta de la complejidad y el carácter múltiple de las interconexiones causales” (Emery & Trist, 1965, p. 31).

El director general (*Chief Executive Officer*, CEO) y su equipo más cercano (*Top Management Team*) tienen la responsabilidad de establecer las directrices estratégicas y los grandes planes para la organización. Esto a partir de una lectura, entre otras variables, del entorno en el que se desenvuelve la compañía (Buyl, Boone, & Matthyssens, 2011; Hambrick, 2007). De algún modo, ellos son actores protagónicos —aunque no exclusivos (Barnard, 1938/1968)— de la estrategia de la empresa (Finkelstein, Hambrick, & Cannella, 2009; Hurst, Rush, & White, 1989; Steiner, 1969; Wei & Wu, 2013) y se considera que su construcción de sentido es, en consecuencia, uno de los fundamentos básicos del avance o retroceso de la organización en su cambiante entorno competitivo (Gioia & Chittipeddi, 1991). De hecho, en cierta medida, algunos de los fracasos más rotundos han sido impulsados por ejecutivos que tomaron en cuenta sus propios puntos de vista alimentados, por ejemplo, por la formación administrativa que recibieron (Mintzberg, 2004).

La alta dirección tiene entonces una importante responsabilidad entre las demás que están a su cargo, a saber: dar sentido a las situaciones —internas y externas— que afectan a la organización (*sensemaking*) y, una vez estas han sido procesadas, comunicarlo a los demás grupos de interés de la misma (*sensegiving*) (Smerek, 2011).

Considerando lo anterior, el trabajo de investigación, cuyos fundamentos, desarrollo y resultados aquí se presentan, se propuso comprender la construcción de sentido realizada por los altos directivos de una compañía multinacional automotriz, en relación con el entorno estratégico turbulento que hoy enfrentan. Esto con el fin de contribuir a la ampliación del actual nivel de conocimiento acerca del discurso de la *sensemaking* y de sus implicaciones para el campo de los estudios organizacionales.

En línea con lo anterior, la pregunta de investigación que inspiró y guio nuestro trabajo fue la siguiente:

¿Cómo los altos directivos de una organización multinacional automotriz construyen sentido de un entorno turbulento?

El presente artículo, el cual aborda en detalle esta problemática, se encuentra estructurado en cinco apartados además del presente. Estos son: 1) revisión de la literatura, 2) metodología, 3) resultados, 4) discusión y 5) conclusiones.

1. Revisión de literatura

El autor más insigne e inspirador del discurso de la construcción de sentido en el campo de los estudios organizacionales es, sin duda, Karl E. Weick (Autissier & Bensebaa, 2006; Gioia, 2006; Kilduff, 1996; Koenig, 2009; Sutcliffe, Brown, & Putnam, 2006; Vidaillet, 2003b). De acuerdo con él, este corresponde en su forma más amplia, a “un conjunto de ideas en desarrollo con posibilidades explicativas, más que [a] un cuerpo de conocimientos. Esto significa que el tema existe en la forma de una conversación en curso” (Weick, 1995, p. xi). Este, en realidad, ha sido entendido también como una ‘perspectiva’, un ‘concepto’, una ‘aproximación’, una ‘lente’ y una ‘teoría’ (Brown et al., 2015, p. 266).

De acuerdo con Holt y Cornelissen (2014):

Como teoría, la construcción de sentido delinea el proceso por el cual las situaciones organizacionales son enmarcadas, narradas o categorizadas a través de las palabras o gestos corporales de agentes en contextos, y cómo estas estructuran percepciones subsecuentes. A través de la experiencia, esta estructuración se convierte en aprendizaje a medida que los agentes detectan cognitivamente regularidades en medio de la experiencia cruda y a menudo desordenada y las comprimen en estructuras conceptuales menos detalladas que pueden entonces llegar a guiar los sentidos, las inferencias y el comportamiento. (p. 525)

Así, de algún modo, de acuerdo con este discurso, los actores en el contexto organizacional, en función de la percepción selectiva que los caracteriza (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1998, p. 153; Simon, 1982), consideran algunos datos provenientes de lo que están viviendo y los procesan en función de su propia experiencia. Esto, sin embargo, se hace de manera retrospectiva pues, en el discurso, se considera que la acción precede a la cognición (Koenig, 2009, p. 534) y que, en consecuencia, las construcciones de sentido de los actores constituyen actos de racionalización de las acciones tomadas *in situ*, en el juego de las circunstancias, como respuesta directa a las situaciones presentes en el medio en el que se encuentran los individuos (Weick, 1995). Estos actos son realizados de manera que las explicaciones que de ellos resultan lleguen a ser aceptadas por los demás o, al menos, puedan ser estimadas por estos como plausibles (Weick, 1979).

El entorno, por su parte, se configura en virtud del juego interactivo generado entre las interpretaciones de los actores, las acciones que de ellas resultan y las reacciones que estas generan en los demás participantes en la dinámica. Así, en el marco del discurso de la construcción de sentido, el ambiente tiene la doble naturaleza de ser tanto el producto como el productor (*cf.*, Morin, 1981) de las interpretaciones y las acciones de los actores. Esto es reconocido a través del concepto de ‘enacción’ (Varela, 1996). Según Weick (1995), en efecto, se usa la palabra “*enactment* para preservar el hecho de que, en la vida organizacional, las personas frecuentemente producen parte del ambiente que ellas enfrentan” (p. 30). De este modo, se considera, por ejemplo, que “mis interpretaciones de la valoración del mercado accionario influenciarán mis acciones de inversión y, esas acciones de inversión, en conjunto, influenciarán la valoración del mercado” (Lant, 2005, p. 351).

De este modo, como indican Weick, Sutcliffe y Obstfeld (2005), la

Sensemaking implica el constante desarrollo retrospectivo de imágenes plausibles que racionalizan lo que la gente está haciendo. Visto como un proceso significativo de *organizing*, el sensemaking aparece como una secuencia en la cual las personas preocupadas por la identidad en el contexto social de otros actores emplean circunstancias en curso, de las cuales ellos extraen señales y hacen retrospectivamente un sentido plausible, mientras enactúan más o menos orden a esas circunstancias en curso. (p. 409)

Ahora bien, se considera que el proceso de construcción de sentido tiene siete propiedades, a saber: 1) se fundamenta en la construcción de identidad, 2) es retrospectivo, 3) es enactivo de ambientes sensibles, 4) es social, 5) está siempre en curso (*ongoing*), 6) se focaliza en —y es guiado por— señales seleccionadas y 7) está direccionado por el criterio de ‘plausibilidad’ más que por el de ‘exactitud’ de las explicaciones elaboradas por los actores (Weick, 1995, pp. 17-62). A partir de ellas, el proceso se desarrolla, por ejemplo, en el contexto de la estrategia, de la siguiente manera:

Una vez las personas comienzan a actuar (enactment) ellos generan resultados tangibles (señales) en algún contexto (social), y esto les ayuda a descubrir (retrospección) lo que está ocurriendo (*ongoing*), lo que necesita ser explicado (plausibilidad), y lo que debe ser hecho a continuación (mejoramiento de la identidad). Los administradores siguen olvidando que es lo que hacen, [y] no lo que planean, lo que explica su éxito. Siguen dando crédito a la cosa equivocada —es decir, al plan— y habiendo cometido este error, ellos gastan entonces más tiempo planeando y menos tiempo actuando. Ellos se asombran cuando más planeación no mejora nada. (Weick, 1995, p. 55)

De acuerdo con la literatura, estudiar un proceso de *sensemaking* implica considerar una serie de experiencias particulares al interior de un marco específico. Este último permite la elaboración de una interpretación por parte de los actores y, en función de ella, de manera recíproca, la construcción de un entorno particular, al interior del cual dichas experiencias se generan (Weick, 2005, 2008).

La consideración de estos aspectos ha impulsado el desarrollo de múltiples investigaciones bien contextualizadas. Estas, dada la naturaleza de la problemática abordada, en su mayoría han tenido un carácter cualitativo. Ellas han procurado, en lo fundamental, incrementar el nivel de comprensión acerca de los procesos de construcción de sentido que realizan los múltiples actores organizacionales. Entre estas se destacan los trabajos interesados, de manera amplia, en “cómo las personas en las organizaciones entienden lo que está pasando alrededor de ellos” (Gioia, 1986, p. 49) y “los medios por los cuales los individuos en las organizaciones construyen definiciones de la realidad organizacional que sirven como vehículos para la comprensión y la acción” (Gioia, 1986, p. 50).

Resultan relevantes también los trabajos realizados acerca de problemáticas más particulares como, por ejemplo, 1) la forma en la que los individuos en la organización construyen sentido de situaciones críticas y, en algunos casos, incluso, catastróficas (Gephart Jr., 1993, 1997; Nathan, 2004; Weick, 1988, 1993, 2010) y 2) la manera en la que el más alto directivo de la firma construye un sentido de su realidad (a través de un proceso de *sensemaking*), instiga un cambio estratégico en el contexto organizacional y lo difunde entre los demás grupos de interés (por medio de un proceso de *sensegiving*) (Gioia & Chittipeddi, 1991; Gioia, Thomas, Clark, & Chittipeddi, 1994; Hong, Snell, & Mak, 2016; Maitlis, 2005; Rydén, Ringberg, & Wilke, 2015).

Igualmente son relevantes, en la trayectoria que ha dado forma al discurso, las relaciones entre los procesos de construcción de sentido y asuntos específicos como: 1) el desempeño organizacional (Thomas, Clark, & Gioia, 1993), 2) el comportamiento de la compañía en su entorno estratégico (Schneider, 1997) —competitivo o coopectivo (Lundgren-Henriksson & Kock, 2016a, 2016b)—, 3) el mercado en el que se encuentra la empresa (Anand & Peterson, 2000) y 4) la tecnología que en este se implementa (Griffith, 1999).

Los vínculos entre las construcciones de sentido que hacen los individuos con sus sentimientos y emociones son también una problemática sobresaliente en la tradición que ha dado forma al discurso (Cunha, Clegg, Rego, & Gomes, 2015; Dougherty & Drumheller, 2006; Helpap & Bekmeier-Feuerhahn, 2016; Shahzad & Muller, 2016; Steigenberger, 2015; Vidaillet, 2006). Lo son, igualmente, la relación de los procesos de *sensemaking* con la cultura organizacional (Harris, 1994). Así mismo, han sido objeto de estudio las relaciones que estos procesos tienen con

capacidades tales como el desarrollo de productos, el emprendimiento, la innovación (Hill & Levenhagen, 1995; Moss, 2001) y la creatividad (Drazin, Glynn, & Kazanjian, 1999).

Por otra parte, se ha estudiado el rol que los procesos de construcción de sentido pueden ocupar en asuntos como 1) los rediseños organizacionales (Orton, 2000), 2) las diversas formas de transición que llegan a enfrentar las empresas (Ericson, 2001; Lockett, Currie, Finn, Martin, & Waring, 2014; Maclean, Harvey, Sillince, & Golant, 2014; Wetzel & Dievernich, 2014), 3) el aprendizaje estratégico (Thomas, Sussman, & Henderson, 2001), 4) la gestión del conocimiento (Boland Jr. & Youngjin, 2004), 5) la toma de decisiones éticas (Bagdasarov et al., 2016; De Graaff, Giebels, Meijer, & Verweij, 2016) y 6) las alianzas e integraciones entre empresas (Adobor, 2005; Chreim & Tafaghod, 2012; Sørderberg, 2002).

El discurso de la construcción de sentido ha tenido importantes desarrollos y un conjunto amplio y destacado de seguidores y aportantes (Autissier & Bensebaa, 2006; Maitlis & Christianson, 2014; Sandberg & Tsoukas, 2015; Vidaillet, 2003b; Weick, 1969, 1979, 1995, 2001, 2009; Weick & Sutcliffe, 2001, 2007). Constituye una red de conversaciones vigente y aún en construcción, a la cual, justamente, nuestro trabajo pretende aportar. Esto, en particular, 1) centrándose en el rol protagónico que tienen los altos directivos y sus equipos más cercanos en los procesos de *sensemaking* (Gioia & Chittipeddi, 1991), 2) dando continuidad así a los esfuerzos que, en relación con este tema, han delineado una tradición sobresaliente al interior del discurso (Bartunek, Krim, Necochea, & Humphries, 1999; Cahill, 2006; Gioia & Thomas, 1996; Seiling & Hinrichs, 2005; Smerek, 2009; Taylor & Lerner, 1996; Wagner III & Gooding, 1997; Watson & Bargiela-Ciappini, 1998) y 3) reconociendo que, a pesar de los avances realizados en esta materia, “no hay [aún] una abundancia de investigación acerca de los CEO [en particular]. Debido [principalmente] a sus ocupadas agendas, [a que] el acceso a los CEO es usualmente limitado” (Cahill, 2006, p. 187).

Se pretende hacer lo anterior sin desconocer, por supuesto, el rol que ocupan otros actores organizacionales en este tipo de procesos (Bean & Eisenberg, 2006; Cynthia & Francis, 2006; Fellows & Liu, 2016; Rothausen, Henderson, Arnold, & Malshe, 2015; Strike & Rerup, 2016). De hecho, entre ellos, la literatura existente destaca también a los mandos medios (Balogun & Johnson, 2005; Hope, 2010; Rouleau, 2005; Rouleau & Balogun, 2011; Teulier & Rouleau, 2013).

Nuestra investigación, considerando lo aquí indicado y, además, el hecho de que específicamente alrededor del discurso aún es poco lo que se ha trabajado considerando el contexto latinoamericano (Ogliastri & Zúñiga, 2016), procura abordar este vacío y trata de realizar esfuerzos en la dirección de comenzar a llenarlo. Esto, en particular, como lo han hecho algunos estudios que han contribuido a dar forma a la tradición de la *sensemaking* (Mike, 2003) —algunos muy recientes (Whittle, Mueller, Gilchrist, & Lenney, 2016)—, centrando los esfuerzos en el estudio de los procesos de construcción de sentido al interior de una compañía multinacional, específicamente, en una de las diez más importantes del mundo en su sector, las cuales fueron citadas en la introducción de este artículo.

2. Metodología

Como se ha indicado, la tradición que ha dado forma al discurso de la *sensemaking* es esencialmente cualitativa. Esta, además, se ha caracterizado por dedicarse, usualmente, al estudio de episodios y procesos específicos y ambiguos influenciados por factores situacionales (Mills,

Thurlow, & Mills, 2010; Sandberg & Tsoukas, 2015). Esto es esperable, de algún modo, si se considera la naturaleza de la problemática que por lo general aborda este tipo de trabajos, así como el marco conceptual que le ha dado sustento y forma al discurso (Weick, 1969, 1979, 1995).

Nuestra investigación, siguiendo dicha tradición y la naturaleza de la problemática abordada, asumió los supuestos ontológicos, epistemológicos y metodológicos propios del interpretativismo (Burrell & Morgan, 1979; Yanow & Schwartz-Shea, 2006), así como una aproximación cualitativa (Silverman, 2011). En este marco se desarrolló el diseño del estudio (Creswell, 2014).

Considerando lo anterior, así como la segunda de las siete propiedades de los procesos de construcción de sentido a las que se hizo alusión en el apartado anterior (el carácter retrospectivo), nuestro trabajo recurrió a dos técnicas básicas de recolección de material empírico: las entrevistas (Gubrium, Holstein, Marvasti, & McKinney, 2012) y el análisis documental (Glenn, 2009).

Los datos recolectados a lo largo de un trabajo empírico, cuya realización tomó seis meses, fueron entonces de tipo cualitativo. Estos correspondieron principalmente a información institucional ubicada tanto en la red externa como, en lo fundamental, interna de la organización. Se trabajó también con 1) archivos de la organización (445 páginas seleccionadas y estudiadas al detalle), 2) actas y notas provenientes de juntas directivas y de otras reuniones, 3) transcripciones de entrevistas realizadas internamente por parte de la organización (desde la casa matriz) a los diferentes CEO de Latinoamérica, 4) boletines, 5) otras comunicaciones internas, 6) videos realizados por la alta dirección a nivel global (120 minutos), 7) las notas tomadas en el transcurso del trabajo y, muy especialmente, por su riqueza y relevancia, 8) la transcripción integral (Davidson, 2009) de siete entrevistas —de tipo semiestructurado o semidirectivo (Quivy & Van Campenhoudt, 2006)—, realizadas a los más importantes líderes de corporación (cinco del nivel nacional y dos del regional). Esto último condujo a la obtención de cincuenta y cinco páginas de texto correspondientes a 113:38 minutos de audio. Para hacer la transcripción se hizo uso de un protocolo simplificado elaborado con base en el propuesto por Sanabria (2014, pp. 742-744).

Cada entrevistado fue informado debidamente de los fines de la investigación, de sus responsabilidades y derechos y de la necesidad de grabar en audio la conversación. Esto se hizo a través del uso de un formato de consentimiento informado, adaptado también del propuesto por Sanabria (2014, pp. 740-741). En este se les garantizó a los entrevistados el anonimato, más no la confidencialidad de la información provista.

La elección de los altos directivos a entrevistar se realizó considerando el importante rol que ocupan en la corporación, su conocimiento y experiencia y la rotación que han tenido en la organización (tanto a nivel local como global). Sin embargo, a nivel metodológico, estas correspondieron a un muestreo de tipo ‘bola de nieve’ (Atkinson & Flint, 2004), el cual, al final, determinó el número total de entrevistados. Las entrevistas se realizaron de manera personal (presencial) en dos países de América Latina, lo que implicó, al final, el uso de dos idiomas (español, y portugués).

Se consideraron también, como fuentes complementarias, documentos de coyuntura, contexto y evaluación acerca de la organización y la industria a la que esta pertenece. Estos fueron desarrollados por actores externos a la corporación (periodistas, analistas e investigadores).

Para codificar el material empírico recabado se usó la técnica del análisis temático (Guest, MacQueen, & Namey, 2012) considerando, en particular, las características y propiedades de la actividad de construcción de sentido en el contexto de la estrategia organizacional (Gioia & Chittipeddi, 1991; McDaniel Jr., 2007; Schneider, 1997; Thomas, Gioia, & Ketchen Jr., 1997; Thomas et al., 2001). Esto nos condujo a revisar de manera detallada y metódica la totalidad del material mencionado, a identificar aspectos en función de los temas considerados y a etiquetarlos adecuadamente. Esto se hizo de manera independiente, aunque sobre bases comunes, por parte de cada uno de los autores —uno habiendo jugado el rol de *insider* y el otro de *outsider* de la organización, tal como la tradición del campo ha juzgado conveniente para este tipo de estudios (Gioia & Chittipeddi, 1991)—. Lo anterior implicó la realización de dos ciclos de codificación y un trabajo de integración, los cuales implicaron, primero, el uso de Microsoft Word 2013 y, luego, de Atlas.ti v 7.5.7. El análisis de sentido y de las relaciones semánticas realizado así, permitió la obtención de los resultados de nuestro trabajo. Estos se presentan en el siguiente apartado.

3. Resultados

En este apartado se evidencian los principales resultados obtenidos a partir del trabajo realizado. Es necesario indicar que estos son presentados aquí: 1) suprimiendo aquella información que podría llevar al lector a inferir con exactitud, de manera directa o indirecta, la organización estudiada; 2) privilegiando, en consideración de las restricciones en materia de extensión propias de un artículo (por las normas de la revista) y del objeto de nuestra investigación, los resultados encontrados de manera directa, gracias a la información provista por parte de los altos directivos de la organización estudiada, y 3) procurando incorporar apartados del material empírico analizado al texto. Esto último con el fin de que el lector pueda, por sus propios medios, entrar en nuestro mundo interpretativo, desarrollar su propia perspectiva acerca del trabajo y considerar la plausibilidad y soporte de nuestra interpretación (Yanow & Schwartz-Shea, 2006).

3.1. El ‘rango de percepción’ del actor importa a la hora de determinar la turbulencia

Los directivos de la organización, dado el carácter multinacional de la misma, construyen sentido de su entorno haciendo una más amplia consideración del mismo que aquella que realizan quienes se encuentran a cargo de empresas que tienen solo operaciones locales. Estos, en efecto, tienen en cuenta no solo lo que sucede en el contexto nacional, con el que se relacionan de manera directa, sino también la situación regional y global, así como los principales factores que, a su modo de ver, le dan forma a la misma:

Nuestra situación actual tiene mucho que ver con el deterioro general de la economía, no solo del país, sino regional. Somos países muy dependientes de una serie de productos, de los hidrocarburos, la minería, etc. Cuando el negocio del petróleo a nivel mundial se va abajo, con precios y todo, lo primero que sufre es la economía del país. Eso ha disparado las tasas de cambio y, obviamente, nuestro producto es muy cargado en términos de material importando. Si eso no se compensa adecuadamente, vía exportación, las finanzas de la compañía sufren mucho (entrevista 1, p. 1; soporte directo también en el documento interno n° 7, p. 2).

Con lo que está sucediendo en países como Brasil, Venezuela y Ecuador, uno no ve que haya perspectiva de mucha mejora en la situación de ninguno de los países (...). Y si mira más hacia afuera, hacia Estados Unidos y Europa, tampoco es que se vean crecimientos esperados muy grandes. La

misma China sigue reduciendo sus proyecciones. No está llegando, ni va a llegar, a los mismos niveles 'mega' de hace unos años (entrevista 1, p. 8).

Normalmente la industria automotriz tiene ciclos y, desde finales de 2014, toda la industria ha venido decreciendo, básicamente, por un incremento en los precios que viene atado a un incremento en la tasa de cambio y que, a su vez, viene atado a una caída en los precios del petróleo. Eso hace que el dólar suba. Cuando el dólar sube, la mayoría de los componentes de los carros están en dólares, y eso hace que suban los precios (entrevista 4, p. 1).

Todos los factores económicos de un país, obviamente, van a afectar la industria automotriz. En el caso Brasil es lo que está pasando. Y no solamente es un factor económico, es un factor político. La política incide en la economía, incide en la confianza del consumidor y, por lo tanto, incide en la compra de vehículos. Entonces nos vamos a ver afectados, porque nuestras ventas van a caer. El mercado se va a contraer un poco y, entonces, es donde empezamos a hablar de una 'crisis' (entrevista 6, p. 1).

Esta mirada amplia, sin embargo, es concretada por parte de los altos directivos, en la configuración de un entorno más cercano. Este es el que, finalmente, concentra su atención en el cotidiano y el cual explica la calificación que ellos hacen del mismo:

Yo lo resumiría (...): cayó el barril del petróleo. Eso hizo que subiera el dólar y eso, obviamente, hizo que todos los precios empezaran a subir. Al empezar a subir todos los precios tenemos una mayor inflación y al haber una mayor inflación hay una mayor tasa de interés o de intervención del Banco Central y, al final, cuando se pone todo eso en una sola bolsa (...), los clientes lo están percibiendo.... Es que unos bienes que podían comprar antes a unos precios asequibles, dependiendo el ingreso que tenían, hoy son bastante más costosos. Y, aparte de eso, las tasas de interés con las que podían tener los productos financiados también han crecido. Cuando tú pones esto en el coctel y a eso le añades la incertidumbre (...) eso te lleva a que tengas un entorno que no es el mejor, digamos, para la generación de negocios. De hecho, hemos visto que muchísimas compañías han venido saliendo del país. Muchísimas marcas han venido saliendo del país, han venido reduciendo su cobertura también a nivel nacional, entonces, digamos que no es el mejor momento (entrevista 2, pp. 1-2).

La complejidad percibida por parte en la alta dirección conduce a que las acciones estratégicas sean permanentemente comparadas, de manera muy detallada, con aquellas realizadas por la competencia. Esto con el fin de tratar de encontrar una valoración (positiva o negativa) frente a las decisiones ya tomadas, así como una justificación de las mismas. En este proceso, los aspectos que se relacionan con asuntos económicos y financieros ocupan un lugar central:

La compañía ha hecho un trabajo muy fuerte de liderar el mercado en términos de política de precios para recuperar la pérdida que se ha visto en rentabilidad, por las tasas de cambio, pero, no siempre hemos sido seguidos por la competencia en la misma medida y a veces hemos visto que la competencia gana participación; porque no han tenido que subir los precios en la misma medida y, aunque, en últimas, todo el mundo tuvo que seguirnos de alguna manera, siempre hay una demora en que lo hagan y, en esa demora, perdemos un poco (entrevista 1, pp. 1-2).

Existe, en efecto, una permanente preocupación por la competencia. Esta no solo es considerada a nivel local, sino, muy particularmente, a nivel regional. En este contexto, acuerdos de libre comercio como el North American Free Trade Agreement (NAFTA, entre Canadá, Estados Unidos y México) y el Mercado Común del Sur (MERCOSUR, entre Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay, luego también Venezuela y Bolivia) resultan ser esenciales en las señales que usan los

altos directivos para ir construyendo un sentido de ‘turbulencia’ acerca de su entorno estratégico. Una vez más, los asuntos económicos y financieros son usados de manera central para explicar lo que está sucediendo:

Hemos hecho mucho de lo que la estrategia de la compañía había definido: nosotros tenemos que ser más competitivos de lo que hemos sido siempre, por lo que nos está llegando por todos los acuerdos de libre comercio: productos que realmente son muy competitivos, sobre todo de México. Yo diría que es un país que nos está trayendo muchos vehículos. México se ha visto muy beneficiado por los acuerdos con Estados Unidos y ha hecho muchas eficiencias con base en escala, en volúmenes altísimos, eso le ha permitido tener unos costos de manufactura muy bajos, comparados con el resto de la región y, tal vez, yo diría, que también a nivel mundial (...). Tenemos que ser más eficientes en términos de costos (...) y vamos a mitad de camino (entrevista 1, p. 2).

Los tratados de libre comercio me parecen una amenaza brutal (...), porque hay países como México, con quienes ya tenemos tratados de libre comercio hace muchos años. Ellos son muy competitivos por volumen, por materia prima, por condiciones de negocio. Sí, es una amenaza, es una realidad que hay que mirarla siempre (entrevista 3, p. 6).

En relación con [países como] Argentina [veo] mucho más ambicioso el crecimiento. La relación entre Brasil y Argentina, por el Mercosur, es un mercado muy cerrado para afuera, pero, internamente, resulta siendo un mercado único. Entonces los productos vendidos en Brasil y Argentina son muy parecidos y tenemos intercambio de producción entre los dos países (entrevista 5, p. 3).

3.2. La ‘turbulencia’ es catalogada con diversas etiquetas según el directivo y es acompañada de un espíritu optimista hacia el futuro y de una mirada al sistema competitivo como un todo

En función de lo indicado, la construcción de sentido acerca de la existencia de un entorno turbulento es construida a partir de nociones presentes en el discurso de la alta dirección como ‘preocupación’, ‘necesidad’, ‘urgencia’ y ‘crisis’. Esto se acompaña, por otro lado, de un espíritu de optimismo y de resistencia ante la situación (documento interno n° 20, p. 1), así como de un esfuerzo por justificar lo que se está haciendo para afrontar adecuadamente las circunstancias. Esto se hace a través del desarrollo de argumentos que tratan de dar sustento a las acciones tomadas con el fin de avanzar hacia el futuro:

Nosotros hemos hecho impresionantes ahorros en los últimos tres años en costos de manufactura, en costos administrativos y en costos de materiales. Tenemos toda una estrategia y una estructura para generar innovación, para traer ideas nuevas que permitan reducir costos, racionalizar costos. Han sido muy importantes los ahorros que hemos obtenido por ese lado. Pero con este agravamiento de la situación macroeconómica, todo lo que se ha hecho no ha sido suficiente y hay necesidad de hacer mucho más. Hay la necesidad de continuar trabajando para poder reducir los costos aún más de lo que hemos logrado. En esas estamos y ese es el objetivo básico de toda la estrategia de la compañía, aparte de darle crecimiento y más renombre a la marca, que es el primer pilar de nuestra estrategia [soporte directo también en el documento interno n° 15, p. 11]. Los otros dos temas de competitividad de costos y eficiencia en procesos son, yo creo, el *core* o la esencia de lo que la compañía está haciendo [soporte directo también en el documento interno n° 16, pp. 13-22] para mantenerse en el mercado como lo que somos: como un producto muy competitivo y con un fuerte soporte de marca y de posventa, que es en este momento, creo, a mi modo de ver, el diferenciador más grande que existe en el mercado: posventa (...). Nos está ayudando también una fortaleza de servicio, poderle decirle al cliente: “le doy todo el respaldo que usted necesite” (entrevista 1, pp. 2-3; soporte directo también en el documento interno n° 7, pp. 2-5).

Si uno logra actuar en la confianza del consumidor, que entienda que ya las condiciones cambiaron, y esto se empieza a reactivar, seguramente el efecto, finalmente, en la industria, va a ser positivo (...). Yo diría que hay un contexto que no es el mejor, pero lo que sí estamos haciendo nosotros es tratando sacar todas las oportunidades (...) el momento no es fácil, pero para eso estamos nosotros acá. Hay que ver qué hacemos diferente (entrevista 2, p. 3).

Ahora bien, dados 1) el interés de los actores por sustentar la existencia de una adecuada resistencia a la difícil situación y 2) el espíritu optimista presente en ellos en relación con el futuro, la calificación del entorno turbulento como ‘crítico’ es usualmente evadida por casi todos los altos directivos. Para algunos de ellos, de hecho, este adjetivo implica algo más catastrófico y profundo que para otros. Esto, en lo fundamental, en función de la percepción de aquello que sucede en el medio, de los datos considerados por el directivo para juzgarlos y, en particular, de los resultados generados por la compañía al interior de contexto actual:

Cuando hay cambios de entorno y, nosotros venimos de un cambio fuerte... De hecho, pasamos en los últimos dos años de tener un récord en la industria (...). El año pasado caímos y este año seguimos cayendo. Estos cambios de entorno, finalmente, generan mucha incertidumbre (...). Que yo diga que es una ‘crisis’, yo no lo siento como crisis. Es, simplemente, un tema de cambio de entorno. Todos tenemos que ver cómo vamos jugando (entrevista 2, pp. 1-2).

Estamos pasando por un momento difícil. Yo no creo que sea una crisis. Creo que es muy ácida la palabra ‘crisis’, pero es un momento de ajustar otra vez todo el contexto, todo lo que estaba planeado. Hay que ajustar de acuerdo con la demanda. Entonces es un momento de ajuste, es un momento de reevaluar lo que hace sentido y lo que no lo hace, de realizar las acciones correctas para seguir hacia el futuro de una forma estructurada (entrevista 3, p. 2).

¿Que sea una crisis? No. Cuando una hay una industria de 250000 [unidades], que podría ser de 400000, se ve que está mucho más baja; pero 250000 sigue siendo un volumen atractivo. Y si se ve, de 326000 a 250000 no es que se haya caído un 80% o 50% de la industria. Hubo una reducción, pero no es tan fuerte (...). Yo no siento que sea una crisis, es un cambio de entorno y ese cambio de entorno hizo que la industria se contrajera, pero una crisis es que va mal y que no va remediarse nunca o va a tomar mucho más tiempo (entrevista 4, pp. 1-3).

Ahora bien, el mencionado ‘cambio en el entorno’ —o, en otras palabras, en función de los resultados obtenidos, la ‘turbulencia’ percibida en el mismo— no solo es construido con base en la presencia de factores macroeconómicos adversos, sino en función de la mayor competencia percibida por los actores, en particular, en el transcurso de los últimos años:

[Se] ha crecido muchísimo en los últimos diez años en el número de competidores. Con la llegada de esos nuevos actores esto se volvió un mercado súper competido y, obviamente, se destacan varias marcas que han hecho un gran trabajo. Uno de nuestros competidores viene súper renovado, con producto de México, a unos costos relativamente razonables (...). El otro tiene una ventaja muy grande, que ellos exportan buenos volúmenes y, al hacer eso, compensan muy bien todo el desangre que ha producido el tema de las tasas de cambio (...). Muchos de nuestros competidores esperan a ver qué hacemos nosotros (...), tienen una estrategia que es muy simple: productos buenos. No son mejores que los nuestros, definitivamente, pero son competitivos en términos de precio y ventajas para el cliente, tienen su ventaja (entrevista 1, pp. 3-4).

Así, la turbulencia del entorno es elaborada por los altos directivos en función no solo de la existencia de dificultades macroeconómicas y de la presencia de una más intensa competencia, sino

también al representarse el sistema competitivo, a la industria, como un todo. Ahí, en el sistema competitivo en su conjunto, ponen la mirada los altos directivos para dar cuenta del resultado global del complejo juego competitivo que están viviendo:

Esto está enmarcado en la pérdida de confianza de los consumidores, que ha hecho que la industria se caiga de las 327 000 unidades que (...) se vendieron hace dos años, y el año pasado bajó a 283 000. Y este año vamos, raspando, para 250 000. Esa es una pérdida inmensa de tamaño del negocio que nos afecta a todos y en donde solamente los que son fuertes, tanto en marca como en producto-precio, sobreviven (entrevista 1, p. 5).

Lo que estábamos viendo (...) es que, en el mejor de los casos, solamente a finales de esta década podemos esperar volver a los niveles de industria del año 2014. O sea, una industria por encima de 300 000 unidades, o sea que el crecimiento, de aquí para allá, es muy pequeño y, desde ese punto de vista, no hay expectativa muy fuerte de un crecimiento sostenido, grande, que garantice... digamos... mucha viabilidad en términos de rentabilidad, etc., de eficiencia, de ganar con respecto a los objetivos nuestros a nivel financiero (...). Tendría que haber cambios muy grandes en las economías, tanto a nivel mundial como regional, para que esa tendencia se revirtiera un poco y mejorarán las condiciones (entrevista 1, pp. 7-8).

La situación que estamos viviendo es muy complicada y es algo que requiere más trabajo de líderes. Hay un tema de industria muy marcado. Todos sabemos que no estamos ni siquiera cerca del volumen que estaba planeado (...). Como industria vamos en 250 000 [unidades], con un riesgo de ser 245 000 que, para nosotros, es un golpe muy fuerte, porque tenemos un amplio *market share* [soporte directo también en los documentos internos n° 11, p. 1 y 14, p. 1]. Es una cadena de consecuencias. Si la industria no está bien, nuestra producción es más pequeña e impacta el costo estructural, impacta el costo del vehículo, impacta las ventas y, como consecuencia, el riesgo en la *market share* (entrevista 3, p. 1).

3.3. La ‘turbulencia’ es enfrentada gracias a una positiva pero cautelosa imagen del futuro y a la justificación de, y la persistencia en, lo hecho en el pasado y el presente

Frente a un entorno turbulento, la respuesta de los altos directivos es, inicialmente, hacer una lectura al medio para lograr una mirada propia y encontrar una justificación del mismo; luego, proveer razones para seguir adelante a pesar de las vicisitudes, para considerar el futuro con optimismo y, por este medio, dar sentido a la acción que se está desarrollando en el presente. Para esto último, sin embargo, los actores hacen uso de un cierto nivel de precaución en lo que afirman, en su calidad de líderes de la organización. Ellos reconocen la presencia de la incertidumbre como un aspecto central de sus consideraciones y, de hecho, la utilizan como argumento para alertar a los demás acerca del hecho de que, eventualmente, a pesar de lo que se haga con base en la lectura realizada de la situación, las cosas, al final, podrían no llegar a salir tan bien como se aspira:

Nosotros sobrevivimos, vamos a sobrevivir. Somos muy fuertes (...) y estamos “capoteando el temporal de la época de vacas flacas”. Este año ha sido el más difícil de todos y el problema es que al mirar la perspectiva del 2017, no se ve muy fácil. Vamos a intentar crecer un poco, pero no todo lo que uno esperaría, como saliendo de la banda baja del ciclo. La pregunta es ¿quién aguanta más tiempo en esa situación? Hay que esperar a que la macroeconomía dé nuevos pasos hacia adelante y que mejoren las condiciones, porque en este momento la gente, el cliente de la industria automotriz, lo menos que está pensando es comprar carro, menos aún carro nuevo. Con toda la situación económica como se está dando, la situación política, etc., no es una prioridad para la gente comprar o cambiar de carro. [Con todo,] nuestra proyección sigue siendo positiva, de crecimiento sostenido.

Tenemos obviamente el plan de mejorar nuestra participación en el mercado (entrevista 1, pp. 5-8; soporte directo también en el documento interno n° 3, p. 2).

Hemos tenido dos años de caída. A partir de esto vamos a empezar a crecer nuevamente y vamos a tener años de crecimiento. Y eso soportando también con todos los estudios que hemos hecho del potencial que hay de crecimiento del parque automotor (...) veo en los próximos años una industria nuevamente recuperándose. Al estar recuperándose pues, obviamente, los resultados financieros que vamos tener, tanto nosotros como la red de concesionarios, van a ser más positivos y eso yo creo que va a generar también que exista una confianza renovada (entrevista 2, p. 4).

Yo creo que vamos bien, hemos mejorado un montón. Si mira los números del año pasado, ¡es el *performance* de todos los tiempos!, pero no es suficiente. Entonces, este año vamos bien, pero tenemos una mentalidad, una filosofía: que ¡el *budget* hay que cumplirlo o cumplirlo! ¡No es una opción! (entrevista 3, p. 4; soporte directo también en el documento interno n° 5, p. 2).

Yo veo a la empresa muy bien, la veo extremadamente muy bien posicionada (...). Tenemos un portafolio enteramente renovado, tenemos inversiones que deberían ayudar a tener una posición de liderazgo (...). Una empresa muy bien posicionada, con una red de concesionarios muy buena y muy fuerte. Yo creo que tendremos un buen momento en relación con el posicionamiento (entrevista 5, p. 2).

Puede que se generen esos escenarios, sí, pero yo creo que todo el equipo está trabajando para que, obviamente, la disminución de costos y la generación de mayores eficiencias se dé de una forma que permita darle continuidad a la planta; pero sí, siempre hay un interrogante sobre de qué va a pasar, que es súper válido, y siempre va a estar de aquí en adelante durante un buen tiempo (entrevista 2, p. 6).

Con base en lo anterior, en el optimismo en relación con lo que vendrá y la confianza en —y la justificación de— lo hecho hasta el momento, la imagen de futuro se construye, entre la alta dirección, principalmente en función de la persistencia en la estrategia establecida. Esta es vista entonces como una ‘linterna’ que permite iluminar la ‘oscuridad’ que, ante el entorno turbulento e incierto percibido por los directivos, parece enfrentar la organización en su avance hacia el porvenir:

Nuestra empresa mantiene su estrategia: fortalecer la marca, reducir costos, ser más eficientes y [hacer que] la gente nos prefiera como su lugar de trabajo (...). Sobre esa base, digamos que no veo muchos cambios (...). ¡La estrategia sigue siendo válida! (entrevista 1, p. 7).

Ese es, digamos, el norte y la visión del negocio que hay, que es seguir creciendo en el mercado, seguir ofreciéndole al mercado los mejores productos, el mejor servicio, el mejor soporte (entrevista 1, pp. 8-9).

Yo creo que son decisiones que se han tomado correctamente y que están alineadas con una estrategia general. Creo que estamos muy bien posicionados de cara a lo que se viene. La marca, como un todo, creo que tiene unas muy buenas perspectivas hacia adelante, si se siguen tomando las decisiones estratégicas que se han tomado hasta ahora. Creo que hay unas muy buenas perspectivas para la marca y para la compañía (entrevista 7, p. 3).

3.4. La comunicación, el liderazgo, la integración, la importancia del trabajo de todos día a día y la innovación: los aspectos clave para avanzar al interior de un entorno turbulento

Ahora bien, para la construcción de la estrategia y su implementación, se considera fundamental el rol que juega la comunicación (formal e informal) entre los diversos actores de la empresa. Esta, en efecto, junto a liderazgo de la alta dirección, son considerados elementos centrales de coordinación del sistema y una clave para poder operar de manera adecuada al interior del actual entorno turbulento:

Las comunicaciones se ven todos los días por email (...). Hay televisores que cuentan qué es lo que estamos haciendo en el detalle, las reuniones *face to face*, ahí se ventila mucho de lo que se está haciendo, se le da mucha información a la gente. También se da por reuniones uno a uno o en otras reuniones, los famosos “cafecitos”. Todas esas son cosas que ayudan a que la comunicación se facilite internamente (...) hay mucha información y mucho conocimiento de lo que se está haciendo (...). El equipo, en general, está enterado de todas esas estrategias (...). El nivel de comunicaciones de la compañía hacia el equipo ha progresado impresionantemente (...), la forma en cómo se le comunica a la gente lo que se está haciendo y lo que se está mirando hacia adelante (entrevista 1, pp. 11-12).

Es un ambiente de trabajo que está bien complejo, porque cuando los números y los resultados no llegan, la gente se siente desmotivada, lo que es natural, pero, por otro lado, nos toca buscar, como líderes que somos, buscar las formas de comunicar, de explicar, de buscar alternativas para seguir manejando el negocio. ¡Por eso estamos acá! Porque cuando todo está bien es fácil, pero cuando hay desafíos, hay que justificar este liderazgo y buscar cómo halar estas emociones en el sentido de que sea más positivo (entrevista 3, pp. 1-2; soporte directo también en el documento interno n° 6, p. 2).

[Hay] una comunicación cercana. No hay mucha jerarquía, lo cual ¡me encanta! Porque la jerarquía no sirve para nada y si el jefe tiene que bajar digamos, acá, él viene y habla con la gente, con todos, a explicar todo lo que está pasando. Hay muchos cara a cara, hay muchos eventos o momentos de comunicación para decir en dónde estamos y para dónde vamos (entrevista 3, pp. 7-8).

Vamos a desmitificar las cuestiones y conversaciones que creemos que no pueden cambiar o necesitan diferentes niveles para su aprobación cuando no sea necesario. Hagámoslo ahora (...). Comienza con cada uno de ustedes: actuar, hablar con su líder... si eso no es suficiente... Les invito a todos a entrar a mi oficina, me llaman, me envían un e-mail y voy a estar más que feliz (documento interno n° 4, p. 2).

[La nuestra] es una marca que comunica mucho. Está presente en muchos medios. Tú sales y siempre ves a ver algo que nombre a nuestra marca y eso es bueno (entrevista 4, p. 5).

[El] tema de comunicación esta supremamente claro (...). Está claro a dónde tiene que llegar y, cada vez que iniciamos el año, estamos seguros de que llegue, a todos los puntos de la organización, cuál es nuestra estrategia (entrevista 6, p. 7).

De este modo, la comunicación directa, el liderazgo, la integración entre administrativos y subalternos, el tratar de evitar la jerarquía y las trabas que ella impone, así como el trabajo en equipo, son aspectos esenciales de la construcción de sentido de la alta dirección, en relación con la estrategia organizacional considerada como adecuada para poder enfrentar un entorno turbulento. Además, se considera que esta, finalmente, no constituye solo aquello que plantean los altos directivos (documento interno n° 18, p. 23), sino que la misma debe ‘vivirse’ y ‘realizarse’ en el cotidiano, en las acciones rutinarias de la organización. Esto es lo que, al modo de ver de los altos directivos, termina englobándose en la ‘marca’ como un todo:

[Los concesionarios] son como el *front office* para nuestros clientes. Muchas veces ellos dicen: “que la marca”. ¡Es que la marca la hacemos todos! Si hay un vendedor que está atendiendo mal a un cliente, él no va a decir: “fue un concesionario”, sino ¡la marca! (...), no que un concesionario o un vendedor lo atendió mal (...). Cambiamos [además] toda la forma de atender a los clientes en el taller (...), cambiamos [también] completamente la forma de atender a nuestros clientes en las vitrinas (...). Dijimos: “bueno, ahora veamos cómo debería ser la experiencia del cliente cuando entra a un concesionario...” (entrevista 2, p. 7).

Por ejemplo, cuando tenemos problemas en nuestra casa con internet, cuando llamamos al técnico para mirar qué es lo que está pasando, la expectativa no es recibir al CEO de la compañía. Es el técnico. Y la expectativa que tenemos todos es que él arregle el problema. Y en ese momento, el técnico es el nombre [completo de la empresa], es la compañía [como un todo]. O sea, todas las tareas son importantes, es la imagen de la compañía, de buen *performance*, de que se arregló el problema, de que estoy contento, o sea, es la satisfacción del cliente (entrevista 3, p. 8).

Los resultados de ahora no son un accidente, son el resultado de nuestras prioridades, de conocerlas y aplicarlas en el día a día. ¡Todos somos dueños del resultado! (video interno n° 2, minuto 10:38).

Este espíritu de conjunto, sin embargo, entra en tensión en función de la estructura que caracteriza a una organización multinacional [acta de Junta Directiva, 16 de abril de 2016]. En efecto, existe un nivel importante de dependencia de la casa matriz y de los lineamientos generales que es necesario seguir para dar cuerpo a la corporación, a la imagen de la misma y a la marca a nivel global (documento interno n° 19, p. 34). Esta tensión, entre lo local, lo regional y lo global, afecta los procesos de construcción de sentido del entorno realizados por los directivos locales y regionales. Esto en función de los criterios, de carácter más general, provistos por los líderes globales de la compañía. Con todo, a pesar de lo que esto implica, dicho fenómeno es representado en general, por parte de los altos directivos, de una manera positiva:

[Tenemos dependencia de la casa matriz y de los líderes de la región]. A uno, obviamente, le gustaría tomar las decisiones y salir súper rápido, pero, obviamente, también y, para ser justos, es necesario que exista cierto ordenamiento, porque si no, solamente acá, en Sudamérica, tendríamos siete u ocho formas diferentes de hacer las cosas, de comunicar la marca, de vender las cosas, de poner (...) los nombres de los modelos (...). Acá era el ‘auto X’, en el otro país era el ‘auto Y’ y, cada uno, a su mejor estilo, trataba de ser muy ingenioso y cambiaba todo (...). Ahora hay un lineamiento y están diciendo: “¡esto es así!”. Entonces esto tiene que ir al otro país y tienen allá que dar un visto bueno y, mientras va y vuelve, se demora y, de pronto, lo que vuelve no es lo que nosotros queríamos y es algo bien distinto a lo que, si tú, localmente, con una agencia, le dices: “mire, yo necesito hacerle estos ajustes a esta campaña, cámbiele esto, esto y esto”. El tema sería mucho más rápido. Pero (...) yo entiendo, porque esta, finalmente, es una sola marca y no puedes tener más de cien países con más de cien formas diferentes de hablar como marca. Entonces, pues yo lo justifico (...). ¿Qué pasa con esto? Obviamente, te quita un poquito de flexibilidad y te encasilla en algunos temas. A uno le gustaría sacar algunos temas mucho más rápido, pero una vez uno se mete en el sistema y aprende a manejarlo, entonces el tema fluye (entrevista 2, pp. 9-10).

Mi experiencia ha sido espectacular. Yo he implementado todo. De alguna forma, podemos verlo como un proceso súper burocrático, pero, de otra, como un proceso súper estructurado que me gusta mucho. Imagina cada planta del mundo haciendo las cosas que les gustara, ¡sería una locura! (entrevista 3, p. 5).

Finalmente, se encuentra que, ante el entorno turbulento que actualmente enfrenta la corporación (representado así, como se ha puesto en evidencia, por parte de los propios altos directivos) y, a

pesar de creer en lo que se ha realizado hasta ahora, como un factor clave de lo que permitirá enfrentar el futuro, la alta dirección considera también necesario llevar a cabo verdaderos cambios estratégicos, transformaciones profundas guiadas, en particular, por la innovación (documento interno n° 21, p. 1). Se trata de amplias mutaciones que conduzcan, incluso, a la refundación del negocio ante las expectativas que genera el porvenir:

La organización está dando pasos hacia adelante en cuanto a lo que se viene en la industria automotriz (...), tratando de tomar las decisiones estratégicas necesarias para posicionarse correctamente, de acuerdo a los desafíos que vienen hacia adelante en tema de movilidad, de conducción, de vehículos autónomos, de vehículos eléctricos... y, es un cambio en la industria [soporte directo también en el documento interno n° 17, p. 10]. Temas de movilidad, movilidad compartida (...). Son decisiones estratégicas que la compañía está tomando en este momento y las cuales están tratando de hacer que esté muy bien posicionada en el futuro (...). Con seguridad sabemos hacia dónde se está moviendo la industria, no solamente nosotros, sino también los competidores y los nuevos participantes, que están ingresando en este modelo (...). Estamos dando los pasos con productos nuevos, innovadores, diferentes, que involucran y brindan una nueva experiencia hacia nuestros clientes (...). La compañía (...) ha sabido reinventarse (entrevista 7, pp. 1-2; soporte directo también en los documentos internos n° 15, pp. 9 y n° 17, pp. 21-22 y 121-127).

Cuando tú tienes todos estos cambios, tienes que comenzar a adecuarte a todos ellos, mirar cómo es tu estrategia; si todos tus productos pueden seguir funcionando o si hay algunos que no funcionan; cómo migro a otras fuentes que puedan tener una favorabilidad (entrevista 4, p. 3).

Pero lo que tenemos que hacer no es solamente la porción costo, es una visión de compañía, es mudar, cambiar un poco el modelo de negocio, o sea, buscar una forma distinta de hacer el negocio, porque, si yo sigo empujando, empujando el sistema ya existente, se va a agotar. Hay un límite. Es como el principio de la locura esperar algo distinto, pero seguir haciendo lo mismo, eso no hace mucho sentido. Entonces es buscar un poco cómo cambiar las estrategias, todo lo que hacemos (entrevista 3, p. 4).

Tengamos en cuenta que todos nuestros esfuerzos usando creatividad e innovación deben impactar nuestros productos o servicios haciéndolos sobresalientes y construyendo una gran experiencia del cliente (documento interno n° 3, p. 2; soporte directo también en el documento interno n° 1, p. 2).

Estos son entonces los principales aspectos que se destacan de la construcción de sentido que hacen los altos directivos de la corporación estudiada acerca del entorno estratégico turbulento que hoy enfrentan. En el siguiente apartado, se plantea la discusión de estos resultados, considerando la problemática que aborda nuestra investigación y la literatura que ha dado forma al campo en el que esta se inscribe.

4. Discusión

De acuerdo con los resultados encontrados en esta investigación, los altos directivos ocupan un lugar importante en la definición de los grandes ‘qué’ y ‘cómo’ de la estrategia organizacional, en otras palabras, en el direccionamiento estratégico de la compañía (Montoya Restrepo & Montoya Restrepo, 2003; Sanabria, 2004). Por esto, su representación de los asuntos estratégicos es esencial para la configuración de las acciones de la empresa. En este sentido, nuestro estudio apoya los resultados de trabajos precedentes, como los de Cahill (2006) y Thomas y McDaniel (1990), en el sentido de que dichos asuntos, así como la manera en la que se procesa la información que les da

sustento, están vinculados con la forma en que los altos directivos evalúan las situaciones estratégicas y la serie de variables de las que hacen uso para llevar a cabo su interpretación.

En este sentido, se refuerza también la consideración de que las organizaciones constituyen, como lo indicaron en su momento Daft y Weick (1984), sistemas de interpretación, en los que, en particular, ocupan un lugar preponderante las “creencias de los altos directivos acerca del ambiente” (p. 284). Tal como estos autores plantearon, “los directivos literalmente deben entrar en el océano de eventos que rodean a la organización y tratar activamente de darles sentido” (p. 286). Con todo, se observa que, en el contexto de la organización estudiada, el modo de ‘descubrimiento’³, uno de los cuatro modos de interpretación del entorno planteados por dichos investigadores, es el predominante. Sin embargo, en función de las actuales circunstancias competitivas, la compañía trata de avanzar crecientemente hacia el de ‘enacción’⁴. Al observar esto en nuestro trabajo, se aporta una cierta dinámica y movilidad al modelo, en cierta medida estático, planteado por ellos.

Lo anterior permite reconsiderar la idea de que los entornos son, o bien percibidos (Barr, 1998), o bien objetivos (Pfeffer & Salancik, 2003; Thompson, 1967/2003), tal como en su momento lo hicieron Smircich y Stubbart (1985), para dar cuenta de que estos pueden ser “enactuados a través de los procesos de construcción e interacción social de los actores organizados” (p. 724) y en los que la tarea de la gestión estratégica es “crear y mantener sistemas de significado compartido que faciliten la acción organizada” (p. 724). Así, las organizaciones, en función de lo encontrado a partir de nuestro trabajo, pueden ser comprendidas en efecto, como lo reconoció Pfeffer (1981), a la manera de “sistemas de significados y creencias compartidas” (p. 1), en donde una actividad administrativa fundamental es, justamente, “la construcción y mantenimiento” (p. 1) de los mismos. De algún modo entonces, en línea con lo afirmado por Porac, Thomas y Baden-Fuller (1989) en su estudio, “la estructura de la industria determina y es determinada por las percepciones administrativas del ambiente” (p. 397).

Los altos directivos, de acuerdo con lo encontrado en esta investigación, juegan efectivamente un rol esencial en la construcción de las creencias compartidas acerca del entorno y lo que él puede implicar para la empresa. Este es un aspecto que, como se ha puesto en evidencia, facilita la integración del sistema organizativo ‘desde adentro’. Lo anterior complementaría entonces la perspectiva clásica en relación con este tema, la cual señala que “cuando el ambiente requiere tanto un alto grado de diferenciación en los subsistemas como un alto grado de integración, dispositivos de integración tienden a emerger” (Lawrence & Lorsch, 1967, p. 12 y 30). Los procesos de *sensemaking* y *sensegiving* serían entonces, de acuerdo con nuestro trabajo, dos de esos dispositivos ‘emergentes’ (cf. Montoya Restrepo & Montoya Restrepo, 2015).

De este modo, aunque el entorno plantee determinadas condiciones “objetivas” y “externas” a la organización, las cuales en determinado momento puedan controlarla desde afuera (Pfeffer & Salancik, 2003), dichas condiciones son procesadas por los actores, en particular y de manera

³ “El modo de descubrimiento también representa una organización intrusiva, pero el énfasis está en detectar la respuesta correcta ya en un entorno analizable, en lugar de dar forma a la respuesta” (p. 289)

⁴ “El modo de *enacción* refleja una estrategia activa e intrusiva y el supuesto de que el entorno no es analizable. Estas organizaciones construyen sus propios entornos. Recopilan información tratando nuevos comportamientos y viendo qué sucede. Experimentan, prueban y estimulan, e ignoran precedentes, reglas y expectativas tradicionales” (p. 288).

destacada, por los altos directivos de la organización (Isabella, 1990), a través de procesos de construcción de sentido (Gioia, 1986; Gioia & Chittipeddi, 1991; Weick, 1988, 1995). Estos constituyen entonces un ‘filtro’ que, dado lo encontrado, facilita la ulterior transmisión del sentido producido a los demás actores organizacionales, por medio de lo que en la literatura es identificado como los procesos de *sensegiving* (Bartunek et al., 1999; Gioia & Chittipeddi, 1991; Hong et al., 2016; Lundgren-Henriksson & Kock, 2016a; Smerek, 2011).

Estos procesos específicos de identificación, selección, almacenamiento, interpretación y socialización de determinada información, realizados por parte de los altos directivos al enfrentar un entorno turbulento (Thomas, 2001), terminan soportando la respuesta estratégica de la compañía (Schneider, 1997) a las condiciones competitivas que afronta (Porac et al., 1989). Así, en concordancia con lo que otros estudios han encontrado antes (Dutton & Jackson, 1987), se identifica que la manera en la que los directivos etiquetan la información de su entorno, inicialmente, afecta la forma en la que esta es procesada, posteriormente, por quienes toman decisiones en los diferentes niveles de la organización (ápice estratégico, línea media y núcleo operativo) (Mintzberg, 1983).

En nuestro trabajo se resalta, alrededor de este aspecto, la etiqueta: ‘crisis’. Como se observó, la mayoría de los altos directivos trata de escapar a esta noción y considerar lo que está experimentando su organización como el resultado de un ‘cambio en el entorno’. De este modo, los datos usados para establecer ‘la realidad’ actual —aquellos que selecciona el directivo para juzgarla, así como lo que deja por fuera de sus consideraciones, por elección o ignorancia parcial o total— le permiten categorizar lo que está pasando en función también de su tiempo vivido y de sus expectativas frente al porvenir.

Lo anterior corresponde con una actividad que, en vinculación estrecha con la noción de enacción (Weick, 1979, p. 45), es identificada al interior del discurso del *sensemaking* con el nombre de ‘*bracketing*’. Esta describe un mecanismo usado por los individuos consistente en “aislar las características clave, esenciales en los procesos sometidos a inspección” (Denzin, 2001, p. 157).

Esto, justamente, hace que algunos altos directivos juzguen el entorno turbulento que experimentan como ‘un cambio en las condiciones’ o que se atrevan a categorizarlo, por ejemplo, como una ‘crisis’, en función de lo que podríamos considerar, retomando el concepto de *bracketing* y nuestros resultados, como su ‘rango de percepción’. Así, mientras un directivo de la organización, de un país latinoamericano en particular, indica lo siguiente:

Cuando tú ves los indicadores de cuántos carros por habitante hay, por cada 1 000 habitantes, el país sigue teniendo el indicador más bajo en Suramérica y en Latinoamérica. Entonces, eso te lleva a seguir pensando en que eso tiene que mejorar, no hay algo que diga que puede ser el peor y cuándo la economía no es la peor de Latinoamérica, entonces, por eso yo creo que no es una crisis (entrevista 4, p. 4).

Un directivo regional en Sudamérica, quien trabaja usualmente considerando de manera más integral y amplia este contexto, considera que:

La región está viviendo una situación que con seguridad se puede clasificar como una crisis, no sé si es una crisis normal o, por ejemplo, Brasil está en una crisis mucho más profunda que lo que se veía

en años anteriores. Si se ve a Brasil o a Venezuela, son momentos que usted no veía en ese grado de intensidad. Tenemos una situación bastante difícil. Usted ve una Argentina en transición, en una situación difícil, pero va mejorando (...), pero va a demorar la recuperación. Tenemos un Ecuador que también permanece en la duda, no sabemos qué pasará en los próximos años, porque Ecuador está en transición, en la época de un dólar más fuerte. Ahí tenemos varios potenciales impactos en la industria. Tenemos una Colombia también afectada por los *comodities*, el precio del petróleo, una industria que está sufriendo bastante y también una Colombia en transición, de un modelo más cerrado a uno que está abriendo la industria automotriz en Colombia, como va a ser en los próximos años. Estamos pendientes de lo que sucederá, porque es una transición, es un cambio grande (...). [Tenemos] una Venezuela en crisis, no sabemos qué va a salir de eso (...). Argentina y Brasil están atravesando una crisis muy fuerte, pero, aparentemente, se están encaminando en una buena dirección; pero Brasil [en particular] está atravesando una crisis grande, que va a demorar algunos meses o años para recuperarse. Yo creo que es una crisis más fuerte de lo habitual para la región (entrevista 5, pp. 1-2).

Se encuentra así que un ‘entorno turbulento’, en el contexto estudiado, es identificado a partir de la percepción que tienen los altos directivos que hacen parte del juego competitivo, en un caso, vinculándolo con la noción de ‘crisis’ y, en los demás, con la representación de ‘un ambiente altamente cambiante e incierto’. Esto de acuerdo, principalmente, con el rango de percepción de cada uno de ellos, dado que los procesos de *sensemaking* ocurren siempre, como se puso en evidencia en el apartado 1, en un contexto determinado (Weick, 1995). Lo que tal vez es más relevante en este punto, es que la caracterización del entorno por parte de los individuos, usando para ello una etiqueta o la otra, influye de manera importante en las acciones que se despliegan después en la organización. Esto a través de los subsecuentes procesos de *sensegiving*.

La noción de ‘entorno turbulento’ emerge y se completa para la compañía entonces, en línea con trabajos como los de Fischer (2012), en la interacción entre los diferentes actores de la organización. Esta, de alguna manera, es el resultado de un proceso de construcción social que, dependiendo de qué tan bien es manejado, puede inclinar a la empresa a la consideración de acciones colectivas positivas, soportadas en un sentimiento de optimismo hacia el futuro, o disfuncionales y negativas, con base en un sentimiento de temor ante las difíciles e inciertas circunstancias a enfrentar.

Una de las acciones que resulta de esta consideración, en función de los resultados de nuestra investigación, es la necesidad de innovar, de ser creativos, no solo para poder adaptarse (Zúñiga-Vicente & Vicente-Lorente, 2006), sino también para tratar de ser disruptivos en el propio ambiente o, en otras palabras, procurar enactuarlo (Smircich & Stubbart, 1985). Los altos directivos consideran que esto les permite estar mejor preparados para poder afrontar la turbulencia del ambiente y salir, en el futuro, bien librados de la misma. Esto soporta los trabajos de autores que el campo de la administración han realizado consideraciones similares (Hamel, 2002), en particular, aquellos que aportan al discurso de las capacidades dinámicas, en el campo de la estrategia, y que las definen, en consonancia con lo encontrado en nuestro trabajo en este aspecto en particular, como “la habilidad de la firma para integrar, construir, y reconfigurar competencias internas y externas para enfrentar ambientes rápidamente cambiantes” (Teece, Pisano, & Shuen, 1997, p. 516).

Nuestros resultados apoyan también, aunque parcialmente, lo planteado en la literatura clásica acerca de la relación entre las organizaciones y su entorno. Lo apoyan en la medida en la que esta

indica que, ante la presencia de entornos turbulentos, las empresas requieren estructurarse de forma no jerárquica (Emery & Trist, 1965, pp. 28-29); pues, como se puso en evidencia, la jerarquía en la corporación estudiada, en efecto, se desdibuja ante el entorno actual. Sin embargo, nuestros resultados amplían esta consideración, al identificar que esto es así, efectivamente, pero, en esencia, a nivel local (de país), en virtud de un proceso que se apoya en una amplia y constante comunicación (formal e informal). Sin embargo, a nivel regional o global, la jerarquía se mantiene como principio de acción, brindando coherencia, consistencia e identidad al esfuerzo colectivo, realizado para avanzar a través del entorno turbulento y lograr sobrevivir adecuadamente a él (Claros Gregory & Asensio Estrada, 2010).

Por otra parte, en los procesos de *sensemaking* se encuentra que, en efecto, como indica la literatura en este campo (ver apartado 1), existe un carácter retrospectivo que los tipifica; sin embargo, con base en nuestros resultados, es posible determinar que para realizar este tipo de acciones interpretativas, esenciales para la organización, los altos directivos hacen igualmente evaluaciones 1) de lo que está sucediendo en el presente y también, de manera notable, 2) de las imágenes de futuro que visualizan, es decir, utilizan no solo un pensamiento retrospectivo, sino también uno prospectivo. Esto soportados en sus modelos mentales (Senge, 1990) y el tiempo vivido que les ha dado forma.

El futuro se convierte así, en lo fundamental, tanto en un aliciente como en un argumento para justificar las acciones presentes y pasadas. Esto fue visible, en efecto, en los directivos estudiados en la organización, quienes, como se puso en evidencia, buscan en el porvenir razones para mantener la estrategia actual y hacen uso de “imágenes del futuro deseado” (Gioia & Thomas, 1996, p. 370), para darle sentido y soporte a la misma. Dichas imágenes se convierten entonces en motivos para seguir adelante, para dar confianza en que lo que se está realizando está bien encausado y es valioso. Ellas son útiles, además, como argumento para convencer a los otros acerca de lo que se quiere llevar a cabo y generar también un sentido de ‘colectividad en la acción’ (Olufowote, 2006).

La estrategia en entornos turbulentos, de alto dinamismo, complejidad e incertidumbre (Manucci, 2010), como se puso en evidencia en la corporación estudiada, deviene una ‘práctica’; tal como lo han denotado discursos recientes en el campo de la estrategia (Golsorkhi, Rouleau, Seidl, & Vaara, 2010; Jarzabkowski, 2005; Whittington, 1996). Esta, más específicamente, se concreta en una práctica ‘colectiva’, la cual es desarrollada en el marco de una comunidad, en la que cada actor es importante, por el lugar que ocupa y lo que hace (Mintzberg, 2009), en virtud del sentido construido de manera conjunta gracias, entre otras variables, al rol esencial de la alta dirección.

Finalmente, en consonancia con lo anterior, se observa en los procesos de construcción de sentido de los actores la presencia de una dialógica (Morin, 1981) entre la continuidad —como una justificación— y el cambio —como una necesidad ante las expectativas de los actores en relación con el entorno que experimentan— (Etkin & Schvarstein, 2000). Esto concuerda con procesos que caracterizan relaciones aparentemente paradójicas, como la “exploración de nuevas posibilidades y la explotación de anteriores certezas en el aprendizaje organizacional” (March, 1991, p. 71), aunque comprendiendo estas labores no como actividades en conflicto, sino, en realidad, como tareas complementarias y coexistentes (Papachroni, Heracleous, & Paroutis, 2014). Esto se da, en particular, 1) ante la turbulencia de un entorno en el que no es claro para los actores cómo y en qué medida podrían llegar a variar las reglas (formales e informales) del juego competitivo (Peng,

2003) y 2) en función de los profundos cambios anticipados por los altos directivos para la industria y la cambiante, elevada y global dinámica del mercado en el cual su empresa compete. De hecho, la tensión que esto genera está en la base también de procesos ampliamente caracterizados en la literatura como los de ‘destrucción creativa’ (Schumpeter, 2003, pp. 81-86).

Conclusiones

Esta investigación ha procurado contribuir a la ampliación del actual nivel de conocimiento acerca del discurso de la *sensemaking* y sus implicaciones para el campo de los estudios organizacionales. Esto, en particular, tratando de comprender la construcción de sentido realizada por los altos directivos en el contexto de una compañía multinacional automotriz, en función del entorno estratégico turbulento que enfrentan actualmente.

Lo conseguido con nuestro trabajo, de manera similar a lo que lograron Smircich y Stubbart (1985) en su momento, no ha sido plantear algún tipo de ‘veracidad’ de las aproximaciones que los altos directivos usan para dar cuenta de la relación entre la organización a su cargo y el entorno estratégico que la caracteriza; sino, en lo fundamental, “mostrar cómo una aproximación interpretativa, con su énfasis diferencial en lo que es importante, puede enriquecer y expandir la teoría, la investigación y la práctica de la gestión estratégica” (p. 724).

Nuestro trabajo hizo esto a partir del estudio realizado en una organización, tal como lo han hecho otras notables investigaciones en la tradición que ha dado forma al discurso de la *sensemaking* (Anand & Peterson, 2000; Balogun & Johnson, 2001; Lockett et al., 2014; Lundgren-Henriksson & Kock, 2016b; Moss, 2001; Patriotta, 2003; Thomas, 2001; Thomas et al., 2001): una gran compañía multinacional con presencia global, perteneciente al sector automotriz. Esto siguiendo también la línea trazada por otros trabajos interesados en este campo, al considerar, como nosotros, este tipo de corporaciones (Clark & Soulsby, 2009; Golob, Johansen, Nielsen, & Podnar, 2014).

Los resultados de nuestro estudio permiten responder a la pregunta de investigación que inspiró el trabajo realizado, a saber: ¿cómo los altos directivos de una organización multinacional automotriz construyen sentido de un entorno turbulento? Ellos lo hacen de acuerdo con su ‘rango de percepción’, un concepto aquí propuesto, así como en función de una selección particular de determinados asuntos clave y el abandono o la ignorancia —parcial o total— de otros. Estos aspectos generan variaciones visibles entre individuos, en relación con su nivel de responsabilidad en la organización (local o nacional, regional o global). Los altos directivos, además, consideran el futuro como un argumento inspirador de los procesos de construcción de sentido acerca del entorno turbulento por el que atraviesan, así como de las estrategias establecidas en el pasado y el presente, en las que, por cierto, tratan de persistir con convicción, siempre que les sea posible. Ese tipo de entorno, y las ‘imágenes de futuro’ que construyen, los motivan además a centrarse en el desarrollo de capacidades dinámicas, tales como la innovación, con el fin de procurar sobrevivir a la turbulencia y salir bien librados de ella. Así, tratan de enactuar su entorno y no solo de adaptarse a lo que este pueda dictar.

Por otra parte, los procesos de *sensemaking* se acompañan de los de *sensegiving* y, en un contexto turbulento como en el que se encuentra la organización estudiada, se establecen por medio de procesos de comunicación flexibles y eficaces. Esto, sin embargo, de la mano también del seguimiento de determinadas pautas provistas desde los niveles global y regional. Estas aseguran

la coherencia de los esfuerzos y el mantenimiento y la reputación de la identidad corporativa y de la marca.

Los altos directivos, finalmente, construyen sentido de la organización procurando que este se distribuya a lo largo de la organización, generando con ello que la estrategia no solo ‘se proclame’, sino que ‘se practique’ en el cotidiano, por todos y cada uno de los miembros de la corporación.

Visto en conjunto, este trabajo puede contribuir a que 1) los directivos: comprendan de mejor manera la forma en la que construyen sentido frente a entornos turbulentos, 2) los investigadores: a partir de lo anterior, puedan seguir ampliando el nivel de comprensión que se tiene acerca de este tipo de procesos y 3) los educadores: puedan enseñar de manera más sustentada la tradición de investigación existente acerca de este tema a sus aprendices e ilustrar lo que sucede en este tipo de procesos a partir de la utilización de un trabajo de investigación desarrollado con sustento empírico.

Las principales limitaciones de este estudio se relacionan tal vez con la imposibilidad de generalizar de manera formal o ‘estadística’ sus resultados. Esto, sin embargo, es algo que, en el contexto del paradigma que inspira el diseño de la investigación y que soporta la aproximación de los autores (el interpretativismo), no es en realidad un objetivo a seguir. La posible generalización será entonces, eventualmente, en lo fundamental, de tipo ‘analítico’, en el sentido en el que Yin (2003, pp. 31-33), aunque desde un paradigma distinto al nuestro, lo ha planteado.

A partir de la culminación de este trabajo, finalmente, es posible considerar la conveniencia de realizar algunas otras investigaciones que puedan prolongar los alcances de esta, en particular: 1) profundizando en el rol que ocupa en los procesos de construcción de sentido la tensión identificada entre las directrices locales y globales en el contexto de las multinacionales, 2) contrastando los resultados de este estudio con otros realizados en organizaciones de la misma industria o de otras, 3) considerando cómo se presentan este tipo de procesos en empresas con operaciones más pequeñas (p. ej., mipymes), 4) identificando otras capacidades dinámicas, además de la innovación, a las que la alta dirección recurra de manera privilegiada para desenvolverse en un entorno turbulento y 5) estableciendo las implicaciones de las etiquetas que ponen los altos directivos a los asuntos organizacionales, haciendo uso, entre otros recursos posibles, por ejemplo, de una adaptación de la *Labeling Theory* (Becker, 1963; Goffman, 1963; Lemert, 1967; Link, Cullen, Struening, ShROUT, & Dohrenwend, 1989).

Referencias bibliográficas

- Adobor, H. (2005). Trust as sensemaking: The microdynamics of trust in interfirm alliances. *Journal of Business Research*, 58(3), 330-337.
- Anand, N., & Peterson, R. A. (2000). When market information constitutes fields: Sensemaking of markets in the commercial music industry. *Organization Science*, 11(3), 270-284.
- Atkinson, R., & Flint, J. (2004). Snowball sampling. En M. S. Lewis-Beck, A. Bryman & T. F. Liao (Eds.), *The SAGE encyclopedia of social science research methods* (Vol. 3, pp. 1043-1144). Thousand Oaks: SAGE.
- Autissier, D., & Bensebaa, F. (Eds.). (2006). *Les défis du sensemaking en entreprise : Karl E. Weick et les sciences de gestion*. París: Economica.

- Bagdasarov, Z., Johnson, J., MacDougall, A., Steele, L., Connelly, S., & Mumford, M. (2016). Mental models and ethical decision making: The mediating role of sensemaking. *Journal of Business Ethics*, 138(1), 133-144.
- Balogun, J., & Johnson, G. (2001). *From intended strategies to unintended outcomes: The impact of change recipient sensemaking*. Ponencia presentada en el Academy of Management Annual Meeting: How Governments Matter, Washington. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=27448015&lang=es&site=ehost-live>
- Balogun, J., & Johnson, G. (2005). From intended strategies to unintended outcomes: The impact of change recipient sensemaking. *Organization Studies*, 26(11), 1573-1601.
- Barnard, C. I. (1938/1968). *The functions of the executive* (30th Anniversary ed.). Cambridge: Harvard University Press.
- Barr, P. S. (1998). Adapting to unfamiliar environmental events: A look at the evolution of interpretation and its role in strategic change. *Organization Science*, 9(6), 644-669.
- Bartunek, J., Krim, R. M., Necochea, R., & Humphries, M. (1999). Sensemaking, sensegiving, and leadership in strategic organizational development. En J. A. Wagner (Ed.), *Advances in qualitative organizational research* (Vol. 2, pp. 37-71). Greenwich: JAI Press Inc.
- Bean, C. J., & Eisenberg, E. M. (2006). Employee sensemaking in the transition to nomadic work. *Journal of Organizational Change Management*, 19(2), 210-222.
- Becker, H. S. (1963). *Outsiders: Studies in the sociology of deviance*. Londres: Free Press of Glencoe.
- Boland Jr., R. J., & Youngjin, Y. (2004). Sensemaking and knowledge management. En C. W. Holsapple (Ed.), *Handbook on knowledge management 1: Knowledge matters* (pp. 381-392). Berlín - Londres: Springer Science & Business Media B.V.
- Brown, A. D., Colville, I., & Pye, A. (2015). Making sense of sensemaking in organization studies. *Organization Studies*, 36(2), 265-277.
- Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organisational analysis: Elements of the sociology of corporate life*. Londres: Heinemann Educational.
- Buyl, T., Boone, C., & Matthyssens, P. (2011). Upper echelons research and managerial cognition. *Strategic Organization*, 9(3), 240-246.
- Cahill, T. F. (2006). *CEO sensemaking in turbulent environments*. Doctorate in Education Tesis de doctorado inédita, The George Washington University, Washington.
- Chreim, S., & Tafaghod, M. (2012). Contradiction and sensemaking in acquisition integration. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 48(1), 5.
- Clark, E., & Soulsby, A. (2009). Perceptions of MNC management: Local parent sensemaking in international joint venture process. *Journal for East European Management Studies*, 14(3), 286-309.
- Claros Gregory, P. A., & Asensio Estrada, P. M. (2010). La perdurabilidad de las organizaciones y la reflexión estratégica en un entorno complejo. *Universidad & Empresa*, 9(12), 292-302.
- Cohen, S. D. (2007). *Multinational corporations and foreign direct investment: Avoiding simplicity, embracing complexity*. Oxford - Nueva York: Oxford University Press.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). Thousand Oaks: SAGE.
- Cunha, M. P. e., Clegg, S., Rego, A., & Gomes, J. F. S. (2015). Embodying sensemaking: Learning from the extreme case of vann nath, prisoner at s-21. *European Management Review*, 12(1), 41-58.

- Cynthia, J. B., & Francis, E. H. (2006). Leader framing and follower sensemaking: Response to downsizing in the brave new workplace. *Human Relations*, 59(3), 321-349.
- Daft, R. L., & Weick, K. E. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of Management Review*, 9(2), 284-295.
- Davidson, C. (2009). Transcription: Imperatives for qualitative research. *International Journal of Qualitative Methods*, 8(2), 35-52.
- De Graaff, M. C., Giebels, E., Meijer, D. J. W., & Verweij, D. E. M. (2016). Sensemaking in military critical incidents. *Business & Society, Online First*(published on November 30, 2016), n/a-n/a.
- Denzin, N. K. (2001). *Interpretive interactionism* (2nd ed.). Thousand Oaks: SAGE.
- Dougherty, D., & Drumheller, K. (2006). Sensemaking and emotions in organizations: Accounting for emotions in a rational(ized) context. *Communication Studies*, 57(2), 215-238.
- Drazin, R., Glynn, M. A., & Kazanjian, R. K. (1999). Multilevel theorizing about creativity in organizations: A sensemaking perspective. *Academy of Management Review*, 24(2), 286-307.
- Dutton, J. E., & Jackson, S. E. (1987). Categorizing strategic issues: Links to organizational action. *Academy of Management Review*, 12(1), 76-90.
- Eden, C., & Spender, J. C. (1998). *Managerial and organizational cognition: Theory, methods and research*. Londres - Thousand Oaks: SAGE.
- Emery, F. E., & Trist, E. L. (1965). The causal texture of organizational environments. *Human Relations*, 18(1), 21-32.
- Ericson, T. (2001). Sensemaking in organisations — Towards a conceptual framework for understanding strategic change. *Scandinavian Journal of Management*, 17(1), 109-131.
- Etkin, J., & Schvarstein, L. (2000). *Identidad de las organizaciones: Invariancia y cambio*. Buenos Aires: Paidós.
- Fellows, R., & Liu, A. (2016). Sensemaking in the cross-cultural contexts of projects. *International Journal of Project Management*, 34(2), 246-257.
- Finkelstein, S., Hambrick, D. C., & Cannella, A. A. (2009). *Strategic leadership: Theory and research on executives, top management teams, and boards*. Nueva York: Oxford University Press.
- Fischer, M. D. (2012). Organizational turbulence, trouble and trauma: Theorizing the collapse of a mental health setting. *Organization Studies*, 33(9), 1153-1173.
- Gao, P., Kaas, H.-W., Mohr, D., & Wee, D. (2016). Disruptive trends that will transform the auto industry. *McKinsey & Company*. Recuperado de McKinsey & Company High Tech website: <http://www.mckinsey.com/industries/high-tech/our-insights/disruptive-trends-that-will-transform-the-auto-industry>
- Gephart Jr., R. P. (1993). The textual approach: Risk and blame in disaster sensemaking. *Academy of Management Journal*, 36(6), 1465-1514.
- Gephart Jr., R. P. (1997). Hazardous measures: An interpretive textual analysis of quantitative sensemaking during crises. *Journal of Organizational Behavior*, 18(7), 583-622.
- Gioia, D. A. (1986). Symbols, scripts and sensemaking: Creating meaning in the organizational experience. En H. P. Sims & D. A. Gioia (Eds.), *The thinking organization: Dynamics of organizational social cognition* (pp. 49-74). San Francisco: Jossey-Bass.
- Gioia, D. A. (2006). On weick: An appreciation. *Organization Studies*, 27(11), 1709-1721.
- Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, 12(6), 433-448.

- Gioia, D. A., & Thomas, J. B. (1996). Identity, image, and issue interpretation: Sensemaking during strategic change in academia. *Administrative Science Quarterly*, 41(3), 370-403.
- Gioia, D. A., Thomas, J. B., Clark, S. M., & Chittipeddi, K. (1994). Symbolism and strategic change in academia: The dynamics of sensemaking and influence. *Organization Science*, 5(3), 363-383.
- Glenn, A. B. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27-40.
- Goffman, E. (1963). *Stigma: Notes on the management of spoiled identity*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Golob, U., Johansen, T., Nielsen, A., & Podnar, K. (2014). Corporate social responsibility as a messy problem: Linking systems and sensemaking perspectives. *Systemic Practice & Action Research*, 27(4), 363-376.
- Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl, D., & Vaara, E. (Eds.). (2010). *Cambridge handbook of strategy as practice*. Cambridge - Nueva York: Cambridge University Press.
- Griffith, T. L. (1999). Technology features as triggers for sensemaking. *Academy of Management Review*, 24(3), 472-488.
- Gubrium, J. F., Holstein, J. A., Marvasti, A. B., & McKinney, K. D. (Eds.). (2012). *The SAGE handbook of interview research: The complexity of the craft* (2nd ed.). Thousand Oaks - Londres: SAGE.
- Guest, G., MacQueen, K. M., & Namey, E. E. (2012). *Applied thematic analysis*. Los Angeles: SAGE.
- Hambrick, D. C. (2007). Upper echelons theory: An update. *Academy of Management Review*, 32(2), 334-343.
- Hamel, G. (2002). *Leading the revolution: How to thrive in turbulent times by making innovation a way of life*. Nueva York: Plume Book.
- Harris, S. G. (1994). Organizational culture and individual sensemaking: A schema-based perspective. *Organization Science*, 5(3), 309-321.
- Helpap, S., & Bekmeier-Feuerhahn, S. (2016). Employees' emotions in change: Advancing the sensemaking approach. *Journal of Organizational Change Management*, 29(6), 903-916.
- Hill, R. C., & Levenhagen, M. (1995). Metaphors and mental models: Sensemaking and sensegiving in innovative and entrepreneurial activities. *Journal of Management*, 21(6), 1057-1074.
- Holt, R., & Cornelissen, J. (2014). Sensemaking revisited. *Management Learning*, 45(5), 525-539.
- Hong, J. F. L., Snell, R. S., & Mak, C. (2016). Knowledge assimilation at foreign subsidiaries of Japanese MNCs through political sensegiving and sensemaking. *Organization Studies*, 37(9), 1297-1321.
- Hope, O. (2010). The politics of middle management sensemaking and sensegiving. *Journal of Change Management*, 10(2), 195-215.
- Hurst, D. K., Rush, J. C., & White, R. E. (1989). Top management teams and organizational renewal. *Strategic Management Journal*, 10, 87-105.
- Isabella, L. A. (1990). Evolving interpretations as a change unfolds: How managers construe key organizational events. *Academy of Management Journal*, 33(1), 7-41.
- Jarzabkowski, P. (2005). *Strategy as practice: An activity-based approach*. Londres - Thousand Oaks: SAGE.
- Kilduff, M. (1996). Making sense of sensemaking: Into the jungle with Karl Weick. *Journal of Management Inquiry*, 5(3), 246-249.

- Koenig, G. (2009). K. Weick. Une entreprise de subversion, évolutionnaire et interactionniste. En S. Charreire Petit & I. Huault (Eds.), *Les grands auteurs en management* (2e ed., pp. 523-540). Cormelles-le-Royal: Éd. EMS Management & Société.
- Lant, T. K. (2005). Organizational cognition and interpretation. En J. A. C. Baum (Ed.), *Blackwell companion to organizations* (pp. 344-362). Malden: Blackwell Publishers.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12(1), 1-47.
- Lemert, E. M. (1967). *Human deviance, social problems, and social control*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Link, B. G., Cullen, F. T., Struening, E., Shrout, P. E., & Dohrenwend, B. P. (1989). A modified labeling theory approach to mental disorders: An empirical assessment. *American Sociological Review*, 54(3), 400-423.
- Lockett, A., Currie, G., Finn, R., Martin, G., & Waring, J. (2014). The influence of social position on sensemaking about organizational change. *Academy of Management Journal*, 57(4), 1102-1129.
- Lundgren-Henriksson, E.-L., & Kock, S. (2016a). Coopetition in a headwind – The interplay of sensemaking, sensegiving, and middle managerial emotional response in cooperative strategic change development. *Industrial Marketing Management*, 58, 20-34.
- Lundgren-Henriksson, E.-L., & Kock, S. (2016b). A sensemaking perspective on coopetition. *Industrial Marketing Management*, 57, 97-108.
- Macleane, M., Harvey, C., Sillince, J. A. A., & Golant, B. D. (2014). Living up to the past? Ideological sensemaking in organizational transition. *Organization*, 21(4), 543-567.
- Maitlis, S. (2005). The social processes of organizational sensemaking. *Academy of Management Journal*, 48(1), 21-49.
- Maitlis, S., & Christianson, M. (2014). Sensemaking in organizations: Taking stock and moving forward. *Academy of Management Annals*, 8(1), 57-125.
- Maitlis, S., & Sonenshein, S. (2010). Sensemaking in crisis and change: Inspiration and insights from Weick (1988). *Journal of Management Studies*, 47(3), 551-580.
- Manucci, M. (2010). Mapas para la complejidad: Liderazgo, incertidumbre y estrategia. *Universidad & Empresa*, 9(12), 8-19.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.
- McDaniel Jr., R. R. (2007). Management strategies for complex adaptive systems: Sensemaking, learning, and improvisation. *Performance Improvement Quarterly*, 20(2), 21-42.
- Mike, G. (2003). Sensemaking and politics in MNCs: A comparative analysis of vocabularies within the global manufacturing discourse in one industrial sector. *Journal of Management Inquiry*, 12(4), 312-329.
- Mills, J. H., Thurlow, A., & Mills, A. J. (2010). Making sense of sensemaking: The critical sensemaking approach. *Qualitative Research in Organizations and Management*, 5(2), 182-195.
- Mintzberg, H. (1983). *Structure in fives: Designing effective organizations*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (2004). *Managers not MBAs: A hard look at the soft practice of managing and management development*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Mintzberg, H. (2009). Rebuilding companies as communities. *Harvard Business Review*, 87(7/8), 140-143.

- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. W., & Lampel, J. (1998). *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management*. Nueva York: Free Press.
- Montoya Restrepo, I. A., & Montoya Restrepo, L. A. (2003). El direccionamiento estratégico y su aplicación en los sistemas complejos y la gerencia ambiental. *Innovar*, 21, 81-104.
- Montoya Restrepo, I. A., & Montoya Restrepo, L. A. (2015). Comprensión del concepto de emergencia, desde el aporte de holland, kauffman y andrade. *Innovar*, 25(57), 27-43.
- Montoya Restrepo, I. A., Montoya Restrepo, L. A., & Castellanos Domínguez, O. F. (2004). Análisis de los enfoques organizativos de las tendencias económicas, culturales, sociales y tecnológicas. *Revista EAN*, 50, 112-131.
- Morin, E. (1981). *La méthode I: La nature de la nature*. París: Éditions du Seuil.
- Moss, M. (2001). Sensemaking, complexity and organizational knowledge. *Knowledge & Process Management*, 8(4), 217-232.
- Nathan, M. L. (2004). How past becomes prologue: A sensemaking interpretation of the hindsight-foresight relationship given the circumstances of crisis. *Futures*, 36(2), 181-199.
- Ogliastri, E., & Zúñiga, R. (2016). An introduction to mindfulness and sensemaking by highly reliable organizations in latin america. *Journal of Business Research*, 69(10), 4429-4434.
- Olufowote, J. O. (2006). Rousing and redirecting a sleeping giant: Symbolic convergence theory and complexities in the communicative constitution of collective action. *Management Communication Quarterly*, 19(3), 451-492.
- Organisation Internationale des Constructeurs d'Automobiles [OICA]. (2016a). World motor vehicle production: Production statistics Recuperado el 10 de diciembre, 2016, de <http://www.oica.net/category/production-statistics/>
- Organisation Internationale des Constructeurs d'Automobiles [OICA]. (2016b). World motor vehicle production: World ranking of manufacturers, year 2015 Recuperado el 10 de diciembre, 2016, de <http://www.oica.net/wp-content/uploads//ranking2015.pdf>
- Orton, J. D. (2000). Enactment, sensemaking and decision making: Redesign processes in the 1976 reorganization of us intelligence. *Journal of Management Studies*, 37(2), 213-234.
- Papachroni, A., Heracleous, L., & Paroutis, S. (2014). Organizational ambidexterity through the lens of paradox theory: Building a novel research agenda. *The Journal of Applied Behavioral Science, Online First*(published on October 10, 2014), n/a-n/a.
- Patriotta, G. (2003). Sensemaking on the shop floor: Narratives of knowledge in organizations. *Journal of Management Studies*, 40(2), 349-375.
- Peng, M. W. (2003). Institutional transitions and strategic choices. *The Academy of Management Review*, 28(2), 275-296.
- Pfeffer, J. (1981). Management as symbolic action: The creation and maintenance of organizational paradigms. En L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews* (Vol. 3, pp. 1-52). Greenwich: JAI Press Inc.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (2003). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Stanford: Stanford Business Books.
- Porac, J. F., Thomas, H., & Baden-Fuller, C. (1989). Competitive groups as cognitive communities: The case of scottish knitwear manufacturers. *Journal of Management Studies*, 26(4), 397-416.
- Quivy, R., & Van Campenhoudt, L. (2006). *Manuel de recherche en sciences sociales* (3e ed.). París: Dunod.
- Rivera, H. A. (2010). Cambio estratégico para entornos turbulentos. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y reflexión*, XVIII(1), 87-117.

- Rothausen, T. J., Henderson, K. E., Arnold, J. K., & Malshe, A. (2015). Should I stay or should I go? Identity and well-being in sensemaking about retention and turnover. *Journal of Management, Online First*(published on February 9, 2015), n/a-n/a.
- Rouleau, L. (2005). Micro-practices of strategic sensemaking and sensegiving: How middle managers interpret and sell change every day. *Journal of Management Studies, 42*(7), 1413-1441.
- Rouleau, L., & Balogun, J. (2011). Middle managers, strategic sensemaking, and discursive competence. *Journal of Management Studies, 48*(5), 953-983.
- Rydén, P., Ringberg, T., & Wilke, R. (2015). How managers' shared mental models of business-customer interactions create different sensemaking of social media. *Journal of Interactive Marketing, 31*, 1-16.
- Sanabria, M. (2004). El pensamiento organizacional estratégico: una perspectiva diacrónica. *Innovar, 24*, 59-81.
- Sanabria, M. (2014). *Réévaluation de l'approche cognitive du changement stratégique. Une étude des mutations des facultés de management colombiennes (2007-2012)*. Tesis de doctorado inédita en Sciences de Gestion, Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Caen Basse-Normandie, Caen, France.
- Sanabria, M., Saavedra Mayorga, J. J., & Smida, A. (2014). *Los estudios organizacionales ('organization studies'): fundamentos, evolución y estado actual del campo*. Bogotá: Escuela de Administración, Editorial Universidad del Rosario.
- Sandberg, J., & Tsoukas, H. (2015). Making sense of the sensemaking perspective: Its constituents, limitations, and opportunities for further development. *Journal of Organizational Behavior, 36*, S6-S32.
- Schneider, S. C. (1997). Interpretation in organizations: Sensemaking and strategy. *European Journal of Work & Organizational Psychology, 6*(1), 93-101.
- Schumpeter, J. A. (2003). *Capitalism, socialism and democracy*. Nueva York - Londres: Taylor & Francis e-Library - Routledge.
- Schwab, K. (2017). *The Fourth Industrial Revolution*. Nueva York: Crown Business.
- Seiling, J., & Hinrichs, G. (2005). Mindfulness and constructive accountability as critical elements of effective sensemaking: A new imperative for leaders as sensemanagers. *Organization Development Journal, 23*(3), 82-88.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Nueva York: Doubleday/Currency.
- Shahzad, K., & Muller, A. R. (2016). An integrative conceptualization of organizational compassion and organizational justice: A sensemaking perspective. *Business Ethics: A European Review, 25*(2), 144-158.
- Silverman, D. (2011). *Qualitative research: Issues of theory, method, and practice* (3rd ed.). Los Angeles: SAGE.
- Simon, H. A. (1982). *Models of bounded rationality. Volume 2: Behavioral economics and business organization* (Vol. 2). Cambridge - Londres: MIT Press.
- Smerek, R. E. (2009). *Sensemaking and sensegiving: Leadership processes of new college presidents*. Doctorate of Philosophy in Education, Tesis de doctorado inédita, University of Michigan, Michigan.
- Smerek, R. E. (2011). Sensemaking and sensegiving: An exploratory study of the simultaneous "being and learning" of new college and university presidents. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 18*(1), 80-94.

- Smircich, L., & Stubbart, C. (1985). Strategic management in an enacted world. *Academy of Management Review*, 10(4), 724-736.
- Søderberg, A.-M. (2002). Sensegiving and sensemaking in an integration process: A narrative approach to the study of an international acquisition. En B. Czarniawska & P. Gagliardi (Eds.), *Narratives we organize by* (pp. 3-35). Amsterdam: J. Benjamins.
- Steigenberger, N. (2015). Emotions in sensemaking: A change management perspective. *Journal of Organizational Change Management*, 28(3), 432-451.
- Steiner, G. A. (1969). *Top management planning*. Nueva York: Macmillan.
- Strike, V. M., & Rerup, C. (2016). Mediated sensemaking. *Academy of Management Journal*, 59(3), 880-905.
- Sutcliffe, K. M., Brown, A. D., & Putnam, L. L. (2006). Introduction to the special issue 'making sense of organizing: In honor of Karl Weick'. *Organization Studies*, 27(11), 1573-1578.
- Taylor, J. R., & Lerner, L. (1996). Making sense of sensemaking: How managers construct their organisation through their talk. *Studies in Cultures, Organizations and Societies*, 2(2), 257-286.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Teulier, R., & Rouleau, L. (2013). Middle managers' sensemaking and interorganizational change initiation: Translation spaces and editing practices. *Journal of Change Management*, 13(3), 308-337.
- Thomas, E. (2001). Sensemaking in organisations — Towards a conceptual framework for understanding strategic change. *Scandinavian Journal of Management*, 17(1), 109-131.
- Thomas, J. A., & McDaniel, J. R. R. (1990). Interpreting strategic issues: Effects of strategy and the information-processing structure of top management teams. *Academy of Management Journal*, 33(2), 286-306.
- Thomas, J. B., Clark, S. M., & Gioia, D. A. (1993). Strategic sensemaking and organizational performance: Linkages among scanning, interpretation, action, and outcomes. *Academy of Management Journal*, 36(2), 239-270.
- Thomas, J. B., Gioia, D. A., & Ketchen Jr., D. J. (1997). Strategic sensemaking - Learning through scanning, interpretation, action and performance. En J. P. Walsh & A. S. Huff (Eds.), *Organizational learning and strategic management* (Vol. 14: Advances in Strategic Management, pp. 299-329). Greenwich - Londres: JAI Press Inc.
- Thomas, J. B., Sussman, S. W., & Henderson, J. C. (2001). Understanding "strategic learning": Linking organizational learning, knowledge management, and sensemaking. *Organization Science*, 12(3), 331-345.
- Thompson, J. D. (1967/2003). *Organizations in action: Social science bases of administrative theory*. New Brunswick: Transaction Publishers.
- Varela, F. J. (1996). *Invitation aux sciences cognitives* (Nouv. ed.). París: Éd. du Seuil.
- Vidaillet, B. (2003a). Glossaire. En B. Vidaillet (Ed.), *Le sens de l'action : Karl E. Weick, sociopsychologie de l'organisation* (pp. 177-182). París: Vuibert, Institut Vital Roux.
- Vidaillet, B. (2006). Comment l'envie déclenche des processus de sensemaking dans les organisations. En D. Autissier & F. Bensebaa (Eds.), *Les défis du sensemaking en entreprise : Karl E. Weick et les sciences de gestion* (pp. 111-125). París: Economica.
- Vidaillet, B. (Ed.). (2003b). *Le sens de l'action : Karl E. Weick, sociopsychologie de l'organisation*. París: Vuibert, Institut Vital Roux.
- Wagner III, J. A., & Gooding, R. Z. (1997). Equivocal information and attribution: An investigation of patterns of managerial sensemaking. *Strategic Management Journal*, 18(4), 275-286.

- Watson, T. J., & Bargiela-Ciappini, F. (1998). Managerial sensemaking and occupational identities in Britain and Italy: The role of management magazines in the process of discursive construction. *Journal of Management Studies*, 35(3), 285-301.
- Wei, L.-Q., & Wu, L. (2013). What a diverse top management team means: Testing an integrated model. *Journal of Management Studies*, 50(3), 389-412.
- Weick, K. E. (1969). *The social psychology of organizing*. Reading: Addison-Wesley Pub. Co.
- Weick, K. E. (1979). *The social psychology of organizing* (2nd ed.). Reading: Addison-Wesley Pub. Co.
- Weick, K. E. (1988). Enacted sensemaking in crisis situations. *Journal of Management Studies*, 25(4), 305-317.
- Weick, K. E. (1993). The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38(4), 628-652.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks - Londres: SAGE.
- Weick, K. E. (2001). *Making sense of the organization*. Oxford: Blackwell Business.
- Weick, K. E. (2005). The experience of theorizing: Sensemaking as topic and resource. En K. G. Smith & M. A. Hitt (Eds.), *Great minds in management: The process of theory development* (pp. 394-413). Oxford - Nueva York: Oxford University Press.
- Weick, K. E. (2008). Sensemaking. En S. Clegg & J. R. Bailey (Eds.), *International encyclopedia of organization studies* (pp. 1403-1406). Los Angeles - Londres: SAGE.
- Weick, K. E. (2009). *Making sense of the organization. Vol. 2. The impermanent organization*. Chichester: Wiley.
- Weick, K. E. (2010). Reflections on enacted sensemaking in the bhopal disaster. *Journal of Management Studies*, 47(3), 537-550.
- Weick, K. E. (2012). Organized sensemaking: A commentary on processes of interpretive work. *Human Relations*, 65(1), 141-153.
- Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2001). *Managing the unexpected: Assuring high performance in an age of complexity*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2007). *Managing the unexpected: Resilient performance in an age of uncertainty* (2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409-421.
- Wetzel, R., & Dievernich, F. E. P. (2014). Mind the gap. The relevance of postchange periods for organizational sensemaking. *Systems Research & Behavioral Science*, 31(2), 280-300.
- Whittington, R. (1996). Strategy as practice. *Long Range Planning*, 29(5), 731-735.
- Whittle, A., Mueller, F., Gilchrist, A., & Lenney, P. (2016). Sensemaking, sense-censoring and strategic inaction: The discursive enactment of power and politics in a multinational corporation. *Organization Studies*, 37(9), 1323-1351.
- World Economic Forum [WEF]. (2016). The next revolution in the auto industry Recuperado el 15 de diciembre, 2016, de <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-next-revolution-in-the-car-industry/>
- Yanow, D., & Schwartz-Shea, P. (Eds.). (2006). *Interpretation and method: Empirical research methods and the interpretive turn*. Armonk - Londres: M.E. Sharpe.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods* (3rd ed.). Thousand Oaks: SAGE.
- Zúñiga-Vicente, José Á., & Vicente-Lorente, J. D. (2006). Strategic moves and organizational survival in turbulent environments: The case of Spanish banks (1983-97). *Journal of Management Studies*, 43(3), 485-519.