

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



**GESTIÓN DE LAS CRISIS ORGANIZACIONALES A TRAVÉS DEL SENSEMAKING
Y SENSEGIVING: UNA REVISIÓN SISTEMÁTICA DE LA LITERATURA**

TRABAJO DE GRADO

FEDERICO GARZON HERRERA

BOGOTÁ D.C, COLOMBIA

2022

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



**GESTIÓN DE LAS CRISIS ORGANIZACIONALES A TRAVÉS DEL SENSEMAKING
Y SENSEGIVING: UNA REVISIÓN SISTEMÁTICA DE LA LITERATURA**

TRABAJO DE GRADO

FEDERICO GARZON HERRERA

HUGO ALBERTO RIVERA RODRÍGUEZ

ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

BOGOTÁ D.C, COLOMBIA

2022

Tabla de contenido

1.	Introducción	1
1.1	Justificación.....	3
1.2	Alcance y vinculación con el proyecto del profesor	4
2.	Marco metodológico	5
2.1	Estrategia de búsqueda.....	5
3.	Presentación y análisis de los resultados de búsqueda.....	9
3.1	Términos relacionados con crisis organizacional empresarial.....	9
3.1.1.	Turbulencia empresarial	13
3.2.	Sensemaking y sensegiving, y su gestión en las crisis organizacionales.....	16
4.	Discusión.....	18
	Conclusiones	25
	Bibliografía	26

Lista de Tablas

Tabla 1. Operadores booleanos	7
Tabla 2. Criterios de selección	8
Tabla 3. Concepto de crisis organizacional.....	11
Tabla 4. Concepto de turbulencia.....	15

Lista de anexos

Anexo 1. Matriz de análisis	32
--	----

Resumen

El presente trabajo busca analizar la gestión del *sensemaking* y *sensegiving* en las crisis organizacionales con relación a entornos turbulentos empresariales. Por lo que se planteó una investigación de tipo cualitativo con la que se identificaron los términos relacionados con crisis organizacional empresarial, y se tuvo un acercamiento de los términos de *sensemaking* y *sensegiving*, y su gestión en las crisis organizacionales. Como conclusión, se pudo determinar que el rol del *sensemaking* y *sensegiving* en las crisis organizacionales es fundamental, pues constituye una metodología de abordaje e intervención en la construcción de ambientes laborales estables, seguros y estructurados.

Palabras claves

Sensemaking, sensegiving, turbulencia, crisis organizacional

Abstract

This work seeks to analyze the management of sensemaking and sensegiving in organizational crises in relation to turbulent business environments. Therefore, a qualitative research was proposed with which the terms related to business organizational crisis were identified, and an approach was taken to the terms of sensemaking and sensegiving, and their management in organizational crises. In conclusion, it was possible to determine that the role of sensemaking and sensegiving in organizational crises is fundamental, since it constitutes a methodology of approach and intervention in the construction of stable, safe and structured work environments.

Key words

Sensemaking, sensegiving, turbulence, organizational crisis

1. Introducción

Al momento en el que ocurre una crisis organizacional producida por un entorno turbulento, las empresas deben tomar decisiones basadas en las cogniciones y las acciones para hacer frente a la crisis (Saura Pérez & García García, 2012), siendo la comunicación estratégica un factor interno de vital importancia en su manejo y control (Alejandro Álvarez-Nobell & Laura Lesta, 2011), a través de teorías cognitivas y psicoanalíticas para explicar y predecir cómo actúan las fuerzas individuales involucradas en la creación de una crisis organizacional (Pearson & Clair, 1998).

De igual forma, existen factores externos que tiene impacto directo en la creación de las crisis organizacionales, tales como la turbulencia del entorno, que nos muestra diferentes escenarios caracterizados por la incertidumbre, el dinamismo y la complejidad, que significan un reto para las empresas del sector en cuestión. La turbulencia ha sido tema de estudio durante varias décadas, donde diferentes autores empiezan sugerir de la posibilidad de que la turbulencia se genera por decisiones estratégicas en situaciones de adversidad extrema (Rivera-Rodríguez, 2019), situación que afecta directamente a los actores de interés de la organización, en especial la toma de decisiones que deben tener los directivos de las empresas con base a la construcción de sentido.

Para ello, el Sensemaking “Construcción de sentido” desarrollado por el psicólogo Karl Weick, hace referencia a la capacidad que se tiene para entender y dar sentido a los

comportamientos que evidenciamos (Weick, 1995), así mismo, la construcción de sentido implica considerar experiencias particulares en un marco específico en la crisis, dando paso a la interpretación de los actores de interés en la construcción de un entorno en particular (Weick, 2005), permitiendo comprender los procesos organizacionales clave en la construcción de sentido.

Así mismo, el *sensegiving* o (dar sentido), se conoce como el proceso de diseminar una auto-visión o identidad organizacional a los actores externos de la organización, en este caso difiere del marketing o las relaciones públicas, ya que no se trata de vender un producto o servicio, sino de transmitir una impresión sobre la organización que puede cambiar o reforzar su identidad ya existente, por lo tanto, las organizaciones pueden utilizar el *Sensegiving* como una estrategia deliberada, de forma indirecta para la adquisición de recursos al señalar valores a las audiencias que controlan los recursos (Suchman, 1995). Por lo tanto, se observa la importancia de entender, comprender y dar sentido al entorno, principalmente por parte de los actores de interés de la organización, quienes al dar sentido a las crisis pueden llegar a tomar decisiones más acertadas con acciones de racionalización en distintas circunstancias como respuesta al medio en el que se encuentran los individuos de la organización (Weick, 2005).

De este modo, el objetivo de la investigación es analizar la gestión del *sensemaking* y *sensegiving* en las crisis organizacionales con relación a entornos turbulentos empresariales. Así mismo, identificar los términos relacionados con crisis organizacional empresarial y tener un acercamiento de los términos de *sensemaking* y *sensegiving*, y su gestión en las crisis organizacionales. Para finalmente, determinar el papel del *sensemaking* y *sensegiving* en la crisis organizacional.

1.1 Justificación

El sensemaking o construcción de sentido, es conocido en el campo de la administración como uno de los conceptos más influyentes en la estrategia organizacional (Stimpert, 1999), destacando que los actores de interés más importantes en la organización son sus directivos, ya que basados en las acciones y el entorno, deben tomar decisiones acertadas para hacerle frente a un entorno turbulento, es por eso que las experiencias, habilidades y valores son fundamentales en la toma de decisiones de los líderes o altos directivos, afectando directamente los resultados de la organización (Cannella et al., 2008). En este marco, los miembros de la organización, incluyendo su CEO, son vistos como los arquitectos, asimiladores y facilitadores del cambio estratégico, donde las acciones de construcción de sentido y dar sentido constituyen una visión clave en la interpretación y manejo del cambio organizacional (Gioia & Chittipeddi, 1991).

Dado que la construcción de sentido es fundamento base para los avances o retrocesos de una organización en ambientes de crisis y altamente competitivos (Gioia & Chittipeddi, 1991), permite entender la importancia de la comprensión del entorno por parte de los individuos de la organización en momentos de crisis y turbulencia empresarial, situación que permite profundizar desde el punto de vista cognitivo la gestión de las crisis. Por tal motivo, se desarrolla la siguiente pregunta de investigación: ¿En qué medida pueden ser gestionadas las crisis organizacionales en entorno turbulentos a través del sensemaking y sensegiving?

1.2 Alcance y vinculación con el proyecto del profesor

Al realizar la RSL se busca analizar la gestión del *sensemaking* y *sensegiving* en las crisis organizacionales con relación a entornos turbulentos empresariales a través de un alcance descriptivo realizado mediante la búsqueda, análisis y descripción de trabajos desarrollados desde la academia buscando un mejor entendimiento en cuanto a la caracterización del *sensemaking* y *sensegiving* dentro del contexto organizacional.

Los criterios de inclusión abarcaron documentos científicos que definiera o se acercaran a los conceptos de turbulencia, crisis, *sensemaking* y *sensegiving* desarrollados a partir del año 2005 en el idioma español e inglés. Adicionalmente, se hizo uso de documentos más antiguos como un fundamento teórico, práctico y metodológico que pudiera llegar a responder la pregunta de investigación gracias a su relevancia conceptual.

En los criterios de exclusión por su parte, se contemplaron documentos duplicados e incompletos, muy antiguos y/o sin fundamentación teórica. Adicionalmente de documentos sin soporte o identificador DOI fuera de las bases de datos confiables en el entorno académico. Se excluyeron documentos que no estuvieran relacionados con el objeto de estudio o en los que se menciona, pero en otras áreas de conocimiento diferentes al ámbito empresarial u organizacional.

2. Marco metodológico

2.1 Estrategia de búsqueda

La metodología implementada para el desarrollo del proyecto de investigación, se basa en la metodología que corresponde a una revisión sistemática de la literatura, revisando conceptos y autores que puedan acercarnos a dar respuesta a la pregunta de investigación, así mismo poder dar respuesta a investigaciones futuras (Velásquez, 2015). Las revisiones sistemáticas son resúmenes claros, concisos y estructurados de información disponible. Se caracterizan por tener y describir el proceso de elaboración transparente y comprensible para recolectar, seleccionar, evaluar críticamente y resumir toda la evidencia disponible con respecto a la efectividad de un tratamiento, diagnóstico, pronóstico, etc. (Moreno & et, al, 2018).

Asi mismo, para el desarrollo de esta investigación bajo la tutoría del director del proyecto de perdurabilidad empresarial de la Universidad del Rosario, se sugirieron algunos autores y documentos como referencias base para la investigación, entre ellos tenemos a Weick (1995), Stimpert (1999) y Suchman (1995) como parte de los autores clásicos a tener en cuenta en la investigación, de igual forma autores más actuales dentro de los recomendados tenemos a Massey (2021), Ansoff (2016), Namvar (2021) y Rivera (2019), así mismo la documentación encontrada fue guiada, revisada y organizada bajo ciertos criterios de elegibilidad como parte del proceso investigativo.

En el caso de las fuentes de investigación, se hizo uso de dos recursos bibliográficos, una de ellas es la base de datos el Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI) pues a disposición por la Universidad del rosario; y adicionalmente se hizo uso de las diferentes bases de datos de carácter científico publicadas en plataformas escolares de investigación digitales como Web of science, Emerald insight , EMBASE, Scopus, Scielo, Redalyc, Science Direct y Google académico, de documentos, tesis, artículos, ensayos o libros relacionados con el objeto de esta investigación:

¿En qué medida pueden ser gestionadas las crisis organizacionales en entornos turbulentos a través del sensemaking y sensegiving?

Desde este punto, principalmente se planteó una búsqueda especializada a través de la base del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI), teniendo en cuenta las palabras clave, los operadores booleanos, los criterios de inclusión y exclusión. Así mismo, en esta búsqueda se incluyeron textos tanto en idioma inglés y como español para ampliar los resultados y conceptos de investigación. De tal modo, se usaron los siguientes operadores booleanos en las bases de datos al realizar la búsqueda y filtración de información:

Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI): Las bases de datos utilizadas proporcionadas por la Universidad del Rosario se caracterizan por su confiabilidad y amplio portafolio de información. Para llevar a cabo la búsqueda se utilizó la siguiente ecuación:

Ecuación de búsqueda:

TS= (Crisis AND Sensemaking AND Sensegiving AND Turbulence AND management)

Tabla 1.*Operadores booleanos*

Operadores booleanos
TS= (Crisis AND turbulence)
TS= (Crisis AND organization)
TS= (Crisis AND sensemaking)
TS= (Crisis AND sensegiving AND sensemaking)
TS= (Crisis AND organizaciones AND perdurabilidad)
TS= (Turbulencia AND organizaciones)
TS= (Turbulencia AND directivos AND lideres)
TS= (Turbulencia AND perdurabilidad)
TS= (Crisis AND turbulence AND management)

Fuente: Elaboración propia.

Con referencia a las bases de datos digitales, se llevó a cabo en plataformas reconocidas en el campo académico como Web of science, Emerald insight, EMBASE, Scopus, Scielo, Redalyc, Science Direct y Google académico, a través de palabras estrechamente relacionadas a la temática en cuestión, tales como turbulencia, crisis organizacional, sensemaking, sensegiving, directivos, toma de decisiones y crisis en inglés (crises).

Para llevar a cabo la obtención recolección y selección de la información se utilizó la herramienta ZOTERO, con la cual se logró categorizar y analizar los documentos en una matriz (ver anexos 1) la cual estuvo dividida en 16 variables (nombre del artículo, autor, idioma, país, departamento, ciudad, año de publicación, tipo de documento, abstract, resumen, objetivo de la investigación tipo de aporte, metodología, diseño de investigación, instrumentos y hallazgos). Se partiendo de los criterios de inclusión y exclusión con el fin de cumplir los objetivos de la investigación, y seleccionar los documentos de manera acertada. Se incluyeron y excluyeron los documentos bajo los siguientes criterios:

Tabla 2.

Criterios de selección

Criterios de selección	
Criterios de inclusión	Criterios de exclusión
Documentos científicos que definan o se acerquen a los conceptos conceptos de turbulencia, crisis, sensemaking y sensegiving	Documentos duplicados e incompletos
Documentos en español e inglés	Documentos muy antiguos y sin fundamentación teórica.
Documentos desarrollados a partir del año 2005. Sin embargo, se tendrán en cuenta documentos anteriores a esa	Se excluyen documentos que hablen sobre los conceptos ya mencionados en otras áreas de conocimiento

<p>fecha, únicamente si su fundamento teórico, práctico o metodológico puede llegar a responder la pregunta de investigación y muestra gran relevancia conceptual.</p>	<p>diferentes al ámbito empresarial u organizacional.</p>
<p>Documentos que expliquen o se fundamenten en los conceptos y palabras clave mencionadas</p>	<p>Documentos sin soporte o identificador DOI fuera de las bases de datos confiables en el entorno académico</p>

Fuente: Elaboración propia.

3. Presentación y análisis de los resultados de búsqueda

3.1 Términos relacionados con crisis organizacional empresarial

Partiendo de la necesidad de acción y comprensión del entorno por parte de los individuos de la organización, se debe comprender como se originan las crisis y lo que han dicho los autores frente a este término. Desde hace varias décadas se habla de la crisis organizacional como un impacto directo en el individuo, describiéndola como un cambio extremo que amenazan los valores de las compañías generando sensaciones de “ansiedad y pánico”, siendo un fenómeno no anticipado por la organización (Herrmann, 1963), donde la gestión dependerá del

grado de cambio y adaptación del sistema, indicando que entre mayor flexibilidad para adaptarse al cambio, permite gestionar las crisis en menor tiempo.(Fink et al., 1971).

Pearson y Clair (1998) definen a las crisis organizacionales como un evento de baja probabilidad y alto impacto que amenaza la viabilidad de la organización y que se caracteriza por la ambigüedad de causa, efecto y medios de resolución, así como por la creencia de que las decisiones deben tomarse rápidamente. Del mismo modo, una crisis organizacional se describe como un proceso, lo que indica que una crisis no ocurre repentinamente, tal situación se desarrolla en etapas y ciclos durante un periodo de tiempo en determinado, estudios indican que cuando los directores de una compañía se enfrentan a una situación de crisis, surge el miedo al colapso y al fracaso, llevando a la necesidad e impulso de crear soluciones inmediatas (Williams, et al., 2017).

Por otro lado, una crisis puede llegar a ocurrir cuando una combinación de eventos internos y externos afectan a una empresa, dónde las causas externas están estrechamente relacionadas con la incertidumbre ambiental y el contexto, por otro lado, las internas se relacionan a la inadecuada adaptación ambiental causada por malas decisiones ,conflictos o malas conductas en la sala de juntas .Por lo general, los directores tienen una percepción selectiva del entorno, lo que resulta en una visión filtrada y restringida de una crisis, esto explica por qué las juntas directivas a menudo carecen de proactividad en la detección y respuesta a las crisis (Lorsch & Young, 1990).

De igual forma, Botero (2015) explica que una situación de crisis para una organización se puede llegar a entender como aquellas situaciones intempestivas con múltiples orígenes que ponen a prueba la legitimidad y reputación de las empresas, suponiendo un riesgo en el que se puede perder el control. Dicho lo anterior, Para hacer frente a una crisis, implica tomar

decisiones críticas en condiciones de incertidumbre, falta de información, presión de tiempo y estrés mental, ya que por lo general, la toma de decisiones en situaciones de crisis suele estar centralizada, lo que no es ni debería ser siempre la mejor decisión, ya que es importante tener en cuenta todos los factores y variables que puedan llegar afectar a la organización, es por ello que se sugiere que se debe encontrar una relación adecuada entre centralización y descentralización en las respuestas a las crisis (Saura & García, 2012).

Tabla 3.

Concepto de crisis organizacional

Autor	Definición
Charles F. Hermann (1963)	Avisos de un cambio asociados a comportamientos extremos, amenazando los valores de la organización presentando un tiempo limitado para reaccionar
Reilly (1987)	Una situación que amenaza potencialmente la existencia de la organización en cuestión, con situaciones inesperadas que requieren toma de decisiones inmediatas
Pearson & Clair (1998)	Evento de alto impacto y baja probabilidad que amenaza la viabilidad

	de la organización, caracterizado la ambigüedad de causa y efecto.
Ángel Botero (2015)	Aquellas situaciones intempestivas con múltiples orígenes en la que puede ocurrir una pérdida del control, suponiendo un reto organizacional
Saura & García (2010)	Una crisis organizacional se desarrolla en distintas etapas: Generación de la crisis, su desarrollo, afrontamiento y superación.
Massey (2021)	Perdida de reputación y percepción en la imagen corporativa, originando una pérdida de capacidad y credibilidad de los actores de interés.
Álvarez & Lesta (2011)	Una crisis organizacional vincula la comunicación estratégica como factor determinante para lograr objetivos de superación de la crisis
Williams (2017)	Es un proceso que no ocurre repentinamente, este es desarrollado en etapas y ciclos, donde el miedo al colapso y el fracaso es un factor común

Fuente: Elaboración propia

Así mismo, luego de tener un acercamiento de las crisis organizacionales, y entender las características a las que se enfrentan las organizaciones, se debe comprender los factores externos y del entorno que causan pueden llegar a causar una crisis organizacional, por lo que a continuación tocaremos el tema de turbulencia empresarial:

3.1.1. Turbulencia empresarial

La turbulencia empresarial ha sido un concepto que se ha estudiado durante décadas, donde a lo largo de los años, diferentes autores han permitido tener un acercamiento a lo que es este concepto clave para comprender las características de entornos turbulentos. Los primeros acercamientos al termino de turbulencia se dieron desde hace más de setenta años, donde distintos autores empezaban a documentar y plantear que la turbulencia era un sistema de coevolución entre las empresas del entorno, caracterizados por el dinamismo y la incertidumbre (Rivera, 2019).

De tal modo, (Reinhart ,2019) describe a la turbulencia financiera como una perturbación o alteración del entorno organizacional, creando la necesidad de que las empresas a tomar acciones rápidas y acertadas para su efectiva gestión, de tal modo que si el entorno es cambiante (altamente dinámico) la organización debe crear un sentido de organización y planificación, donde se tengan en cuenta los distintos escenarios para afrontar de manera eficaz la turbulencia del entorno (Lang & Ramírez, 2017). Por otro lado, Ansoff (2016) determinó que la turbulencia es el ser del management, pero este enfoque se centra más en los factores internos de la empresa, en las decisiones del líder más que en el entorno, al igual que Guegen (2001) entiende a la

turbulencia como una serie de acontecimientos, más o menos favorables pero completamente impredecibles, con cambios en las organizaciones de manera súbita que causan una necesidad en la reestructuración de la estrategia de la organización.

La toma de decisiones efectivas es un factor vital para la gestión de la turbulencia, de tal modo que para las organizaciones es necesario diseñar y aplicar distintas actividades de adaptación al cambio para gestionar de manera proactiva, a pesar de las altas barreras de resistencia al cambio organizacional.(Beltran y Borray, 2020). Por otro lado, Stigter (2002) plantea de que a pesar de que la turbulencia tiene características que hacen parecer tener efectos negativos sobre las organizaciones, es importante entender de que los estudios hechos frente al termino por diferentes autores, ven a la turbulencia como oportunidades de crecimiento organizacional, la turbulencia genera fluctuaciones en la demanda , situación que forzar a las empresas en cuestión a generar mayor flexibilidad e innovación (Arend et al., 2017).

En consecuencia, este fenómeno organizacional es caracterizado por distintos factores que de manera impredecible afectan el desarrollo operacional de las organizaciones (Wing, 1997), en muchos casos las organizaciones presentan grandes dificultades de adaptación al entorno, esto debido a que presenta carencias en la planificación de medidas correctivas frentes a las crisis del entorno (Shadid, 2018), identificando de esta manera que las acciones centradas en la creación de valor permiten identificar fortalezas y debilidades para gestionar de manera acertada una planeación estratégica.(Arend et al., 2017). Finalmente, (Rivera , 2019) atribuye a la turbulencia como aquellos eventos que afectan el desarrollo normal de las actividades del sector en cuestión, donde los factores interno y externos que generan los 3 elementos de la turbulencia: la complejidad, el dinamismo y la incertidumbre.

Así mismo, la creación de valor frente a productos y servicios son decisiones vitales para hacerle frente a entorno de incertidumbre, presentado componentes de diferenciación frente a los competidores.(Lemus& De la Garza, 2019) .

Tabla 4.

Concepto de turbulencia

Autor	Definición
Reinhart (2019)	Perturbación o alteración del entorno organizacional, con necesidad de acciones rápidas y acertadas
Ansoff (2016)	Turbulencia entendida como el “ser” del management, caracterizada por las decisiones del líder y los factores internos.
Guegen (2001)	Serie de acontecimientos no tan favorables e impredecibles con cambios organizacionales de manera súbita que causan necesidad de la reestructuración de la estrategia.
Arend (2017)	Situación que obliga a las organizaciones a generar mayor flexibilidad e innovación.
Wing (1997)	Fenómeno organizacional que se caracteriza por situaciones impredecibles que afectan el desarrollo operación.

Jaakkola (2016)	Disrupción en las capacidades de desempeño y procesos comerciales en las organizaciones
Rivera (2019)	Eventos o situaciones que afectan el desarrollo y desempeño normal de las organizaciones en entornos caracterizados por el dinamismo, la complejidad y la incertidumbre.

Fuente: Elaboración propia

Por lo tanto, al tener en cuenta los factores internos y externos de las crisis organizaciones y la turbulencia del entorno, y tratar de responder a la pregunta de investigación, se analizará su posible gestión a través del Sensemaking (creación de sentido) y Sensegiving (el dar sentido).

3.2. Sensemaking y sensegiving, y su gestión en las crisis organizacionales.

Partiendo de la necesidad de comprensión del entorno de los individuos, en los estudios organizacionales, los conceptos de Sensemaking y Sensegiving han sido fundamentales en la cognición administrativa, permitiendo comprender las decisiones y percepciones de los individuos de la organización (Rouleau, 2005). El Sensemaking hace referencia a la capacidad que se tiene para entender y dar sentido a los comportamientos que evidenciamos, enfocándose en hacer preguntas de sentido para definir un propósito, de tal modo que la teoría de construcción de sentido (Sensemaking) se puede entender como una secuencia de actividades que van del entendimiento a las acciones y decisiones para la construcción de valor de una compañía, este

proceso se utiliza para facilitar la comprensión del contexto empresarial y sus problemas. (Weick, 1995).

Así mismo, (Weick ,1995) define siete propiedades en la creación de sentido 1. La identidad, 2. retrospectión, 3. social, 4. extracción de señales, 5. plausibilidad, 6. promulgación y 7. en curso. Con esto, se da un acercamiento a la creación de sentido, para ello se explica la importancia de cada una de las propiedades, indicando como se ve afectada por la *identidad* de una persona que tiene experiencias y puntos de vista únicos del mundo y establece relaciones con los entornos empresariales (Hervé Laroche, 1996).

Por consiguiente, los creadores de sentidos extraen señales continuamente del entorno y decidir qué información es relevante y qué explicaciones son aceptables, la creación de sentido se trata más de lo que es plausible, exacto y completo. Los creadores de sentido interactúan con el entorno y reducen su complejidad al representar el mundo en diálogos y narrativas e interpretaciones, siendo un proceso que busca significado en un flujo de eventos, para ello, estas propiedades planteadas por Weick, nos permiten comprender la manera en la que crean valor las organizaciones (Namvar et al., 2021). Por otro lado, los individuos construyen sentido y atribuyen significado a la realidad basados en sus predisposiciones cognitivas, creencias y suposiciones del entorno, de tal modo que el Sensemaking permite lidiar con la incertidumbre y la ambigüedad con base a preguntas y respuestas (Pater & van Lierop, 2006).

Así mismo, a través de la experiencia, el proceso de construcción de sentido se estructura en el aprendizaje de los individuos que detecta de manera cognitiva las regularidades y estructura conceptuales que les permiten guiar los sentidos y el comportamiento.(Holt y Cornelissen, 2014), de tal modo que el sensemaking comprende como una secuencia en la que

los individuos se preocupan por la identidad y circunstancias del entorno extrayendo señales para así crear un sentido. (Weick et al., 2005).

Por otro lado, el sensegiving o (dar sentido) se conoce como el proceso de diseminar una auto-visión o identidad organizacional a los actores externos de la organización, en este caso difiere del marketing o las relaciones públicas, ya que no se trata de vender un producto o servicio, sino de transmitir una impresión sobre la organización que puede cambiar o reforzar su identidad ya existente, por lo tanto, las organizaciones pueden utilizar el Sensegiving como una estrategia deliberada, de forma indirecta para la adquisición de recursos al señalar valores a las audiencias que controlan los recursos.(Suchman, 1995). En consecuencia, el sensegiving es considerado como un complemento del sensemaking (Prior et al., 2018), siendo un factor vital en el proceso en el que se construye un sentido sobre la organización, que es percibido por los actores de interés pero de manera subjetiva, donde el ideal es lograr un sentido compartido en todos los niveles de la organización, siendo el sensegiving un proceso esencial en la construcción de identidad, cultura y clima organización (Rangel, 2019).

4. Discusión

Como lo expuso Rouleau (2005), las microprácticas de sensemaking y sensegiving permiten que los mandos empresariales interpreten y generen un cambio estratégico. De este proceso, surge un vínculo, establecido a partir de las rutinas y conversaciones de las partes interesadas. A través de un análisis interpretativo de estas rutinas y conversaciones, el autor logró

destacar cuatro microprácticas de sensemaking estratégico y sensegiving: traducir la orientación, sobre codificar la estrategia, disciplinar al cliente y justificar el cambio. En este artículo se esboza una perspectiva más práctica y aplicativa de estas dos estrategias. De esta investigación se identifica una necesidad latente, y es la necesidad del papel social de los mandos intermedios, los cuales deben ser un intérprete del cambio estratégico a nivel micro para una mejor comprensión de su contribución en el mantenimiento de la ventaja competitiva a través de sus actividades cotidianas.

Sensemaking implica convertir las circunstancias en una nueva situación que se comprende explícitamente en palabras y sirve como un trampolín para la acción. En su investigación (Weick, Sutcliffe, & Obstfeld (2005)) asumen la posición de que el concepto de sensemaking llena vacíos importantes en teoría organizacional. La naturaleza aparentemente transitoria de sensegiving desmiente a su vez, su papel central en la determinación y el comportamiento del ser humano. La creación de sentido es central porque es el principal sitio donde se materializan los significados que informan y constriñen la identidad y la acción humana y organizacional. Adicionalmente, el factor anteriormente mencionado toma valor, el rol del liderazgo, pues como lo expone Canella, et al (2009), para entender por qué las organizaciones hacen las cosas que hacen, o se desempeñan de la manera en que lo hacen, se necesita comprender profundamente a los colaboradores que la mantienen en pie y tener en cuenta que sus acciones afectan drásticamente los resultados organizacionales.

Desde este punto, el rol gerencial toma su papel e impotencia debido a que los gerentes se esfuerzan por influir en la construcción de sentido de los demás sin prescribir una redefinición específica de la realidad organizacional, y hacerlo mientras intentan empoderar a sus subordinados. Gracias a la investigación de Kihlberg & Lindberg (2020), se pudo establecer

cómo los gerentes utilizan la reflexividad en sensegiving para facilitar el sentido de los participantes. Como lo exponen los autores, este es un proceso multivocal que tiene como objetivo influir en cómo evoluciona la creación de sentido y la construcción de significado. El sensegiving reflexivo tiene cuatro características distintivas: *apertura, bajo control sobre las señales dadas, varias fuentes de señales y el fomento de la complejidad y la ambigüedad.*

Para entender mejor este proceso empresarial, y el proceso experiencial en el primer año en el cargo de ejecutivo de una organización. Smerek (2010), presenta como se da el sentido al flujo continuo de experiencia (sensemaking) mientras se articula simultáneamente una imagen futura deseada (sensegiving). En su investigación, el autor por medio de una investigación cualitativa, entrevistó a presidentes de colegios y universidades, que fueron contratados como externos, para examinar cómo le dan sentido a la organización al mismo tiempo que establecen iniciativas estratégicas. Esta investigación permitió avanzar en la literatura de transición ejecutiva al examinar la simultaneidad de "ser y aprender" en un rol ejecutivo. Como resultado, surgieron cuatro procesos fundamentados empíricamente: (a) hablar en objetivos amplios y ambiguos y "puertos seguros"; (b) mantener el conocimiento con cautela, sabiendo que no se sabe; (c) confiar en las interacciones sociales para ayudar a dar sentido a la organización y dar más certeza en los juicios; y (d) reducir la ambigüedad mediante el establecimiento de prioridades. De esta manera, este es un proceso que vincula el área social, emocional, psicologicos y físico de los sujetos, y se traduce en la conducta que se expresa en el rendimiento, la eficiencia, en la comunicación y el trabajo bien realizado.

Así mismo lo sustentan más adelante Holt & Cornelissen (2014), al relacionar el sensemaking y el sensegiving con el estado de ánimo y las habilidades cognitivas y socio comunicativas que suscitan, se moldean y reaccionan frente a la exposición a una posibilidad

desconocida. Con relación a las habilidades comunicativas, Álvarez (2011) propone su gestión desde la gestión estratégica de la comunicación interna (GECI), el cual según los autores se ha transformado en un vector de competitividad fundamental dentro de los escenarios organizacionales. Sin embargo, según Álvarez, son escasos los profesionales que hacen uso de la comunicación asertiva en este tipo de escenarios laborales, no se les comparte información adicional a los colaboradores y por ende estos no adquieren la perspectiva sistémica de la empresa, razón por la cual no conocen los valores, los fundamentos, la misión o la visión de la institución para la que laboran.

Al hablar de la gestión de la comunicación de una empresa o institución se engloban diversos asuntos dentro de los cuales se debe situar la comunicación de crisis (Saura & García, 2012). En situaciones de crisis, las organizaciones emplean diversos discursos a partir de los cuales intentan reparar su imagen hacia el exterior, teniendo en cuenta que la crisis se desarrolla en varias etapas, que empiezan por la incubación de la crisis, su desarrollo, y termina con su afrontamiento y superación (Suara & García, 2010). A través de su investigación, Botero y Valencia (2015), exponen este desarrollo retórico y explican cómo seis pantallas terminológicas a partir de las cuales se configura la noción de crisis organizacional:

Crisis gerencial, que agrupa términos tales como administración, liderazgo, eficiencia, gerencia, funciones y plan de acción. *Crisis talento humano*, son comunes en esta categoría términos como competencias, cualificación, incentivos, formación y función. La crisis se relaciona con la insuficiencia o superación de las competencias que cada miembro de la organización debe tener para cumplir sus funciones. *Crisis mercado*, agrupa términos como ventas, normatividad de ventas, competitividad, distribución e imagen. *Crisis infraestructural*, agrupa términos como tecnología, modernización, operaciones y equipos. Se acude con

frecuencia al uso de la generalización y la maximización a través de la comparación, esto es, a un efecto discursivo a través del cual se exageran los hechos para aumentar su dimensión o alcance.

Crisis corrupción, agrupa términos como legalidad, irregularidad, investigación judicial y comportamientos antiéticos. *Crisis información*, agrupa términos como participación, imparcialidad, divulgación, discreción y medios de comunicación (p.127-131).

De esta forma se presenta la crisis de comunicación como un producto del exceso de información divulgada de parte de la gerencia y de la oficina de la organización hacia el exterior. De ahí surge la necesidad de gestionar estratégicamente el proceso, establecimiento y sostenibilidad de una crisis. Así mismo, Ansoff (2016), propone a la Gestión Estratégica, como un concepto que se encuentra en el centro de los negocios modernos y configura la crisis organizacional. Este autor propone como modelar la capacidad estratégica y la elección estratégica que ha influido en toda una generación de gerentes y estrategas. Este papel de planificación estratégica es vital para la supervivencia y el crecimiento de una empresa, especialmente cuando las tecnologías y las condiciones del mercado cambian rápidamente (Arend, Zhao, Song, & Im, 2017).

Así mismo, Arend, Zhao, Song, & Im (2017), se analiza como en términos de planificación estratégica de escenarios, el nuevo capital social organizacional puede proporcionar acceso a nueva información, nuevas opciones estratégicas y oportunidades de colaboración sin precedentes. La planificación de escenarios genera nuevo capital social a través del aprendizaje con el futuro conceptual, que es una inversión directa en la construcción de nuevos sistemas compartidos de significado: la dimensión cognitiva del capital social. Esa capacidad desarrollada en el capital social se le puede describir como resiliencia y lo explican Williams & et, al. (2017), cuando en su investigación sobre gestión de crisis y resiliencia explican cómo las personas y las

organizaciones anticipan, enfrentan y responden a las adversidades inevitables que amenazan el funcionamiento y el desempeño organizacional.

Ciertamente el sensegiving y el sensemaking se han convertido en una base funcional de la gestión empresarial bien aplicada. Como lo exponen Rangel & Flórez (2019)

El sensemaking involucra el desarrollo retrospectivo continuo de imágenes plausibles que racionalizan lo que las personas están haciendo. Visto como un proceso significativo de organizing, el sensemaking se desarrolla como una secuencia en la que las personas preocupadas con la identidad en el contexto social de otros actores se involucran en circunstancias en curso de las cuales extraen pistas y construyen un sentido plausible retrospectivamente, mientras actúan más o menos el orden en esas circunstancias en curso (citando a Weick et al, 2005).

Por su parte, el sensegiving se concentra en un aspecto central de los seres humanos, debido a su naturaleza como sujetos sociales, a saber: su intersubjetividad, su interconectividad y su interdependencia. Así pues, Lemus & De la Garza (2019) en su investigación pretendieron conocer la influencia conjunta de las prácticas de gestión empresarial sensegiving y sensemaking sobre el rendimiento de las firmas emprendedoras del estado de Guanajuato, México. Como resultado, se pudo determinar que las prácticas de gestión empresarial influyen positiva y significativamente sobre la innovación, el emprendimiento y el rendimiento en producción y financiación de las organizaciones.

Los entornos actuales del mercado hacen de la gestión de organizaciones en situaciones complejas y turbulentas una preocupación para los altos directivos, y requieren el desarrollo de un marco estratégico dinámico para hacer frente a la complejidad de la gestión de

organizaciones. En su investigación Shadid, Will & Pies (2018) pudo concluir que el desarrollo de valiosas prácticas de gestión en entornos complejos para abordar la incertidumbre, la imprevisibilidad, el desorden, los cambios rápidos y la no linealidad resulta ser para los líderes, altos directivos y profesionales que operan en entornos complejos como una ayuda ante las fallas.

Conclusiones

Este trabajo se propuso determinar en qué medida las crisis organizacionales en entorno turbulentos pueden ser gestionadas a través del sensemaking y sensegiving. Teniendo en cuenta que el sensemaking involucra el desarrollo retrospectivo continuo de imágenes plausibles que racionalizan lo que las personas están haciendo, y que el sensegiving es un proceso de influir en la forma en que evoluciona la construcción del significado humanos como sujetos sociales, a saber: su intersubjetividad, su interconectividad y su interdependencia; se establece la interconexión, la cual permite la construcción de un discurso ampliamente difundido en el campo de los estudios administrativos y organizacionales.

Por su parte, por entorno turbulento se entienden cambios en el entorno organizacional y las empresas cuando deben tomar medidas rápidas y apropiadas para una gestión eficaz. Las organizaciones planean crear un sentido de organización y considerar diferentes escenarios para hacer frente con eficacia a la agitación ambiental. La turbulencia, al ser un fenómeno presente en las crisis organizacionales, es importante conocer los diferentes medios y mecanismos que pueden gestionar este tipo de crisis. Es ahí en donde surge la importancia de la gestión empresarial a través del uso del sensemaking y el sensegiving, pues por medio de estas, se le invita, enseña y acompaña a los colaboradores en su proceso laboral, lo que se traduce en mejor rendimiento, apoyo y soporte durante periodos de crisis.

El papel de los directivos en esta área es de una importancia, pues estos se convierten en el filtro y el puente entre las opiniones y las acciones, es por esto que se adjunta a este rol, el papel de la comunicación interna empresarial, la cual debe estar intermediada por sujetos que actúen rente a lo visto en campo.

Bibliografía

- Álvarez, A. (2011). Medición de los aportes de la gestión estratégica de comunicación interna a los objetivos de la organización. *Universidad de La Sabana*, 14 (1).
- Ansoff, H. (2016). *Strategic Management*. (1. ed., pp. 1-15). London: Palgrave Macmillan
- Arend, R., Zhao, Y., Song, M., & Im, S. (2017). Strategic planning as a complex and enabling managerial tool. *Strategic Management Journal (John Wiley & Sons, Inc.)*, 38(8), 1741-1741-1752. doi:<https://doi.org/10.1002/smj.2420>
- Botero, A., & Martínez, V. (2015). La construcción retórica de la crisis organizacional, *31*(76), 117-140.
- Canella, B., & Finkelstein, S., & Hambrick, D. (2009). *Strategic Leadership: Theory and Research on Executives, Top Management Teams, and Boards* (1. ed.). Oxford Scholarship. DOI:10.1093/acprof:oso/9780195162073.001.0001
- Fink, S., Beak, J., & Taddeo, K. (1971). Organizational Crisis and Change. *Journal of Applied Behavioral Science*, 7(1), 15-37. <https://doi.org/10.1177/002188637100700103>

- Gioia, D., & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation. *Strategic Management Journal*, 4(12), 433-448.
- Heleen Stigter. (2002). Co-operation as a response to a turbulent environment. En *Scales Research Reports* (edsrep.p.eim. papers.n200222).
- Herrmann, C. F. (1963). Some Consequences of Crisis Which Limit the Viability of Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 8(1), 61-61-82. Business Source Complete. <https://doi.org/10.2307/2390887>
- Hervé Laroche. (1996). Karl E. Weick (1995), Sensemaking in Organizations, Sage, Thousand Oaks, Californie. *Sociologie du travail*, 38(2), 225-225-232. Persée. <https://doi.org/10.3406/sotra.1996.2274>
- Holt, R., & Cornelissen, J. (2014). Sensemaking revisited. *Management Learning*, 45(5), 525-525-539. DOI: 10.1177/1350507613486422
- Kervinen, S. (2021). Making sense of the future – Sensemaking and sensegiving efforts of management consultancies during COVID-19 pandemic.
- Kihlberg, R., & Lindberg, O. (2020). Reflexive sensegiving: An open-ended process of influencing the sensemaking of others during organizational change. *European Management Journal*, 34(4), 476-486. DOI: 10.1016/j.emj.2020.10.007
- Lang, T., & Ramírez, R. (2017). Building new social capital with scenario planning. *Technological Forecasting & Social Change*, (124), 51-51-65. DOI: 10.1016/j.techfore.2017.06.011

- Lemus, A., & De la Garza, M. (2019). Las prácticas de gestión empresarial, innovación y emprendimiento: Factores influyentes en el rendimiento de las firmas emprendedoras. *Nova Scientia*, 11(22), 357-357-383. DOI: 10.21640/ns.v11i22.1795
- Lorsch, J., & Young, J. (1990). Pawns or Potentates: The Reality of America's Corporate Boards. *The Executive*, 4(4), 85-85-87. JSTOR Journals.
- Méndez, J., & Peralta, D. (2020). Gestión de la turbulencia organizacional desde la perspectiva de la teoría de la firma. *V LEX*.
- Moreno, B., (2018). Revisiones Sistemáticas: definición y nociones básicas. *Rev. Clin. Periodoncia Implantol. Rehabil. Oral*, 11(3).
- Morteza, N., Ali, I., & Ghiyoung, I. (2021). Sensegiving in organizations via the use of business analytics. *Information Technology & People*, 34(6), 1615-1615-1638. DOI: 10.1108/ITP-10-2020-0735
- Pater, A., & Van, K. (2006). ense and sensitivity: The roles of organisation and stakeholders in managing corporate social responsibility. *Business Ethics: A European Review*, 15(4), 339-351. DOI: 10.1111/j.1467-8608.2006.00461.x
- Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). REFRAMING CRISIS MANAGEMENT. *Academy of Management Review*, 23(1), 59-59-76. Business Source Complete.
<https://doi.org/10.5465/AMR.1998.192960>
- Prior, D., Keränen, J., & Koskela, S. (2018). Sensemaking, sensegiving and absorptive capacity in complex procurements. *Journal of Business Research*, 88, 79-90. DOI: 10.1016/j.jbusres.2018.03.009

- Rangel, D., & Flórez, A. (2019). *Sensemaking y sensegiving en directivos de empresas antioqueñas: una mirada a un discurso del Norte en tres casos propios de un contexto del Sur*. Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia.
- Reinhart, R. (2019). Financial crises: Past and future. *Business Economics: The Journal of the National Association for Business Economics*, 54(1), 3-15. DOI: 10.1057/s11369-018-00113-4
- Rivera-Rodríguez, H. (2019). *Turbulencia empresarial: Lecciones aprendidas*. Universidad del Rosario. <https://www-digitaliapublishing-com.ez.urosario.edu.co/a/62182>
- Rouleau, L. (2005). Micro-practices of strategic sensemaking and sensegiving: How middle managers interpret and sell change every day. *Journal of Management Studie*, Vol 42(7).
- Saura, P., & García, F. (2012). La comunicación de crisis como elemento clave de la comunicación empresarial. *Revista científica de Comunicación y Tecnologías emergentes*, 8(2), 42. DOI: 10.7195/ri14.v8i2.245
- Shadid, W. (2018). A framework for managing organizations in complex environments. *British Library Document Supply Centre Inside Serials & Conference Proceedings*, 36(4).
- Smerek, R. (2010). Sensemaking and Sensegiving: An Exploratory Study of the Simultaneous “Being and Learning” of New College and University Presidents. *Journal of Leadership & Organizational Studies*.18. DOI: 10.1177/1548051810384268
- Stigter, H. (2002). Co-operation as a response to a turbulent environment. *Scales Research Reports*.

- Stimpert, J. L. (1999). Managerial and Organizational Cognition: Theory, Methods and Research. *Academy of Management Review*, 24(2), 360-360-362. EDS consolidated db (QD facet) no16.
- Suchman, M. C. (1995). MANAGING LEGITIMACY: STRATEGIC AND INSTITUTIONAL APPROACHES. *Academy of Management Review*, 20(3), 571-571-610. Business Source Complete. <https://doi.org/10.5465/AMR.1995.9508080331>
- Velásquez, J. (2015). Una Guía Corta para Escribir Revisiones Sistemáticas de Literatura Parte 3. *Dyna*, 82(189), 9-12.
- Weick, K., Sutcliffe, K., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*, Vol 16(4), 4109. DOI: 10.1287/orsc.1050.0133
- Will, M., & Pies, I. (2018). Sensemaking and sensegiving: A concept for successful change management that brings together moral foundations theory and the ordonomic approach. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 14(3). DOI: 10.1108/JAOC-11-2016-0075
- Williams, T., & Gruber, D. (2017). Organizational response to adversity: fusing crisis management and resilience research streams. *Academy of Management Annals*, 11(2), 733-769. DOI: 10.1108/JAOC-11-2016-0075

Anexos

Anexo I. Matriz de análisis

Consecutivo	Nombre del artículo	Autor	Idioma	País	Departamento	Ciudad	Año de publicación	Tipo de documento
--------------------	----------------------------	--------------	---------------	-------------	---------------------	---------------	---------------------------	--------------------------

Consecutivo	Nombre del artículo	Autor	Idioma	País	Departamento	Ciudad	Año de publicacion	Tipo de documento	Abstract	Resumen	Objetivo de investigación
--------------------	----------------------------	--------------	---------------	-------------	---------------------	---------------	---------------------------	--------------------------	-----------------	----------------	----------------------------------

Abstract	Resumen	Objetivo de la investigación	Tipo de aporte	Metodología	Diseño de investigación	Instrumentos	Hallazgos
-----------------	----------------	-------------------------------------	-----------------------	--------------------	--------------------------------	---------------------	------------------