

Universidad del Rosario
Escuela de Administración
Maestría en Dirección



Sensemaking y sensegiving en directivos de empresas antioqueñas: una mirada a un discurso del Norte en tres casos propios de un contexto del Sur

Presentado por:

Andrés Bertulfo Flórez Gallego y David Octavio Rangel Carrero

Modalidad de trabajo de grado: artículo de investigación

Bogotá, D.C. 16 de octubre de 2019

Universidad del Rosario
Escuela de Administración
Maestría en Dirección



Sensemaking y sensegiving en directivos de empresas antioqueñas: una mirada a un discurso del Norte en tres casos propios de un contexto del Sur

Modalidad de trabajo de grado: artículo de investigación

Presentado por:

Andrés Bertulfo Flórez Gallego y David Octavio Rangel Carrero

Bajo la tutoría y con la coautoría de:

Mauricio Sanabria, PhD

Bogotá, D.C. 16 de octubre de 2019

Agradecimientos

Un agradecimiento muy especial a la Doctora Clara Inés Pardo Martínez, Profesora Titular de la Escuela de Administración. Sus revisiones a las diversas versiones y avances de este documento y, en general, sus recomendaciones para nuestra investigación fueron invaluable. El resultado alcanzado debe bastante a sus muy valiosos comentarios. Mil gracias por su gran aporte.

Los autores

Mi especial gratitud a mi tutor, el doctor Mauricio Sanabria, por su paciencia, dedicación, motivación y criterio. Ha hecho fácil lo difícil. Ha sido un privilegio contar con su guía y ayuda. Gracias también a las personas vinculadas al convenio entre la Universidad del Rosario y la Universidad CES, por su atención y amabilidad en todo lo referente a mi vida como alumno del programa de Maestría. Mil bendiciones para todos ustedes.

David Octavio Rangel Carrero

Agradezco al doctor Mauricio Sanabria, por el compromiso con el aumento de mis conocimientos y la sabiduría inyectada para mi formación como persona y profesional, así como al doctor Oscar Berrio, por el apoyo y el empuje para avanzar en mi carrera docente y en mi crecimiento individual.

Andrés Bertulfo Flórez Gallego

Dedicatoria

A Dios y a la Virgen por la nueva oportunidad que me han dado de vivir este nuevo logro. A mi familia, por brindarme todo su amor, cuidado, bendiciones y palabras de aliento. Especialmente, a mis padres, a ellos mi agradecimiento infinito, así como a mi amada esposa, Xiomara del Pilar, y mi amado hijo José David. También a mi primo, Alberto Ovalle, y su esposa Amalia Ramírez, por guiarme en los inicios de este camino. Finalmente, a mi amigo, Andrés Flórez, por su apoyo incondicional. Muchas gracias a todos, los llevo en mi corazón.

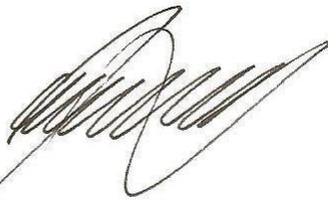
David Octavio Rangel Carrero

Dedico este logro a DIOS, quien me permitió dar ahora un paso más en las metas propuestas; a mi esposa Pamela, mis hijos Guadalupe y Emanuel, y mis padres, hermanas y sobrinas. Todos permitieron compartir nuestro espacio de vida colectivo con este sueño llamado “educación”.

Andrés Bertulfo Flórez Gallego

Declaración de originalidad y autonomía

Declaramos, bajo gravedad de juramento, que hemos escrito el presente documento por nuestra propia cuenta y que, por lo tanto, su contenido es original. Declaramos que hemos indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información y que este documento no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación. Sin embargo, dado que el trabajo se desarrolló en la modalidad de artículo de investigación, se declara que el texto fue o será sometido a una revista, buscando que pueda ser evaluado y que, eventualmente, llegue a ser publicado en la misma.



Andrés Bertulfo Flórez Gallego

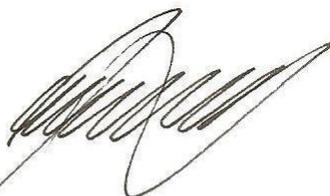


David Octavio Rangel Carrero

Firmado a los 16 días del mes de octubre de 2019.

Declaración de exoneración de responsabilidad

Declaramos que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de sus autores. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él.



Andrés Bertulfo Flórez Gallego



David Octavio Rangel Carrero

Firmado a los 16 días del mes de octubre de 2019.

Índice de tablas

| | |
|---|----|
| Tabla 1. Caracterización básica de los tres casos estudiados..... | 15 |
| Tabla 2. Técnicas utilizadas para producir el material empírico y descripción básica del mismo | 18 |
| Tabla 3. Enunciado y categorías de base de las dos primeras características identificadas..... | 26 |
| Tabla 4. Enunciado y categorías de base de la tercera característica identificada | 35 |
| Tabla 5. Enunciado y categorías de base de la cuarta y última característica identificada | 39 |

Lista de figuras

| | |
|---|----|
| Figura 1. El ser humano es considerado como un factor esencial | 20 |
| Figura 2. Tres columnas del entorno de relaciones cercano constituido en la organización. | 21 |
| Figura 3. Tres rasgos del S&S vinculados con las relaciones humanas..... | 23 |
| Figura 4. Tres rasgos más del S&S vinculados ahora con el directivo, sus características y prioridades..... | 24 |
| Figura 5. El S&S están en función de rasgos idiosincráticos..... | 27 |
| Figura 6. Atributos de personalidad vinculados con la identidad paisa | 28 |
| Figura 7. Convicciones vinculadas con la identidad paisa..... | 30 |
| Figura 8. Trayectoria, resultados y visión vinculados con la identidad paisa | 34 |
| Figura 9. Un entorno distinto al presente en los países del Norte..... | 36 |
| Figura 10. Aspectos específicos del contexto con el que lidia día a día el antioqueño..... | 37 |
| Figura 11. Aspectos abiertamente señalados como relevantes por el grupo de informantes | 38 |
| Figura 12. Características centrales del proceso de S&S en las organizaciones estudiadas | 40 |

Glosario

Antioquia: departamento de Colombia ubicado al nororiente del país, el cual constituye el principal eje de la cultura paisa.

Arriero: individuo que recorre los caminos llevando consigo mercancías transportadas a lomo de mula.

Chief Executive Officer (CEO): traducido generalmente como director ejecutivo. Es un anglicismo referido a la persona que ostenta el cargo de mayor responsabilidad administrativa en una organización.

Idiosincrático: adjetivo que da cuenta de aquello que distingue a un individuo, grupo o cultura de los demás, en virtud de sus características particulares.

Managerial and Organizational Cognition (MOC): traducido generalmente como cognición administrativa y organizacional. Por un lado, este nombre hace referencia a un campo de conocimientos centrado en el estudio de la construcción de la realidad por parte de los actores en la organización y su impacto en la acción individual, grupal y organizada. Por otro lado, se refiere a una de las veinticinco divisiones y grupos de interés existentes al interior de la Academia de la Administración (Academy of Management – AoM) de los Estados Unidos, dedicada a este objeto de interés académico e investigativo.

Montañero: calificativo dado por tradición a los campesinos paisas quienes, justamente, recorren “el monte” y habitan en él. Por lo general, es usado de manera algo despectiva por personas que habitan en la ciudad.

North Atlantic Theories of Organization (NATO): traducido como teorías de la organización del Atlántico Norte (TOAN). Este concepto hace referencia a la serie de teorías elaboradas en los países desarrollados ubicados arriba del ecuador y a ambos lados de océano atlántico. Esto, en particular, en el mundo anglófono que gravita alrededor de los Estados Unidos e Inglaterra.

Paisa: individuo que habita en Colombia, al interior de una región compuesta por los departamentos de Antioquia, Caldas, Risaralda, Quindío y partes del norte del Valle del Cauca y del occidente del Tolima. Esta constituye una región distintiva de este país en términos culturales.

Paisano: adjetivo referido tanto un individuo que vive y labora en el campo, como a alguien que convive con otro en el mismo contexto geográfico o en uno muy cercano.

Sensegiving: traducido como transmisión de sentido. Hace referencia a un proceso por el cual un individuo o grupo comunica a otro(s) su construcción de sentido (*sensemaking*), ajustando como resultado esa construcción o generando una nueva, la cual proviene, justamente, del ejercicio de interacción descrito.

Sensemaking: traducido como construcción de sentido. Constituye un proceso por el cual un individuo o un colectivo otorga un sentido particular a la realidad que lo rodea. Esto, en función de su ejercicio perceptual, su experiencia y los marcos preestablecidos que de ella resultan.

Sur global: concepto movilizado por ciertas perspectivas teóricas, entre las que se destacan la mirada decolonial y las epistemologías del Sur, para dar cuenta del conjunto de tradiciones, sistemas socioeconómicos y culturales, grupos de problemáticas, movimientos de resistencia y demás particularidades vinculadas, en lo fundamental, con los países del llamado “tercer mundo”. Estos se diferencian de los que conforman el denominado “primer mundo”, entre otras características, por su rezago en múltiples frentes respecto a aquellos y su consecuente condición de dependencia en materia socioeconómica, política, tecnocientífica y cultural (que da forma a relaciones asimétricas de poder). Los contextos articulados directamente con el “primer mundo”, por oposición lógica al concepto aquí descrito, constituyen el denominado “Norte global”.

Sensemaking y sensegiving en directivos de empresas antioqueñas: una mirada a un discurso del Norte en tres casos propios de un contexto del Sur

Sensemaking and sensegiving in Antioquia's managers of companies: A look at a northern discourse in three cases located in a southern context

Resumen

Este trabajo presenta los resultados de una investigación cuyo objetivo fue identificar qué caracteriza los procesos de construcción (*sensemaking*) y transmisión (*sensegiving*) de sentido configurados en directivos de organizaciones ubicadas en entornos comúnmente no considerados por la literatura que ha dado forma a este discurso, específicamente, en una destacada región (Antioquia) de un país del Sur global (Colombia). En correspondencia con la naturaleza de la problemática estudiada y en sintonía con la tradición teórica en la que se ha conformado este discurso, se utilizó una metodología cualitativa, sobre la base de un posicionamiento epistemológico interpretativista. Los resultados muestran que en las organizaciones investigadas el proceso estudiado se configura 1) en un entorno en el que la propiedad y el control no están necesariamente separados y en el que las relaciones humanas son altamente valorizadas, 2) en el marco de una identidad y de una cultura particulares y con rasgos muy característicos y 3) en un contexto distinto al indicado usualmente por la teoría que lo ha fundamentado desde el Norte global.

Palabras clave

Construcción de sentido, transmisión de sentido, Sur global, decolonialidad, estudios organizacionales, Latinoamérica.

Abstract

This paper reports the research results of an investigation whose main goal was to identify the characteristics of the sensemaking and sensegiving (S&S) processes in managers of organizations located in environments not commonly considered by the literature that has shaped the S&S discourse, specifically in a prominent region (Antioquia) of a global South country (Colombia). According to our research problem nature and in line with the theoretical tradition that has shaped this discourse, we used a qualitative methodology linked to the interpretivist paradigm. The results show that in the organizations investigated the S&S process is configured 1) in an environment in which ownership and control are not necessarily separated and in which human relationships are highly valued, 2) in the context of a specific identity and culture with very characteristic features, and 3) in a different environment from that usually considered by the theory produced in the global North.

Keywords

Sensemaking, sensegiving, global South, decoloniality, organization studies, Latin America.

Introducción

Este artículo presenta los resultados de una investigación enfocada en el discurso de *sensemaking* (construcción de sentido) y el *sensegiving* (transmisión de sentido) (S&S), la cual se desarrolló en el contexto propio del Sur global (de Sousa Santos, 2018) (en adelante, solo “el Sur”). Ese discurso ha sido producido, en esencia, en los países del Norte global (Meriläinen, Tienari, Thomas, & Davies, 2008) (de ahora en más, simplemente, “el Norte”). Ha sido alimentado, además, en lo fundamental, por investigadores y terrenos de investigación ubicados también en ese contexto (Hernes & Maitlis, 2010). Este discurso, sin embargo, ha tenido una amplia difusión y aceptación en todo el mundo y, de hecho, su importancia es bien reconocida, a nivel general, en el campo de los estudios administrativos y organizacionales (Brown, Colville, & Pye, 2015).

Nuestro trabajo, a diferencia de lo que ha marcado la tradición del discurso del S&S, se desarrolló desde “la periferia” (Tietze & Dick, 2013) y se centró en la investigación de empresas ubicadas en una región esencial para el desarrollo empresarial (Antioquia) de un país del Sur (Colombia). Esto, en particular, estudiando tres casos no correspondientes a las características usuales de aquellos que típicamente han sido considerados en la academia, al interior de las que Burrell (2003) ha denominado las “teorías de la organización del Atlántico norte (TOAN)” o “North Atlantic Theories of Organization (NATO)” (p. 533).

Para el discurso del S&S, el contexto en el que se desarrollan estos procesos constituye un aspecto fundamental (Weick, 2008). Esto, dado que se considera en él que la realidad es una construcción realizada por los actores en función de aspectos muy puntuales (datos, información, fenómenos particulares, etc.), los cuales ellos seleccionan de su entorno y consideran en virtud de sus sistemas cognitivos, sus preferencias y marcos previos, teniendo en cuenta ciertas variables específicas y dejando de lado otras, deliberadamente o no (Bartunek, Krim, Necochea, & Humphries, 1999).

El contexto que caracteriza a las organizaciones en países del Sur es reconocido como distinto al existente en los del Norte (Ibarra Colado, 2012). Las organizaciones latinoamericanas se enfrentan a elevados niveles de presión, a desventajas de escala, a una elevada informalidad, a regímenes políticos cambiantes —en ocasiones radicales y dictatoriales— y, además, globalmente, a condiciones de desventaja competitiva, en particular, respecto a grandes firmas multinacionales,

cuyos cuarteles generales se ubican por lo general, justamente, en las naciones desarrolladas (Aguilar, Delatorre, & Deloitte, 2015).

A pesar de lo anterior, las investigaciones que han alimentado el discurso del S&S se han ocupado poco de estudiar a empresas y directivos ubicados en contextos como los que caracterizan a los países del Sur (Sandberg & Tsoukas, 2015), entre ellos Colombia. Esto representa un vacío a cuya resolución pretende contribuir este trabajo.

Los directivos que desarrollan su labor principalmente al interior del contexto característico del Sur, tal como los ubicados en los países del Norte, se enfrentan en el cotidiano al reto de tratar de alcanzar resultados para sus organizaciones. Construyen igualmente un sentido (*sensemaking*) del entorno que los caracteriza (Weick, 2008), de la organización a su cargo y del futuro hacia el cual se espera que esta se dirija. Además, afrontan también la tarea de transmitir este sentido (*sensegiving*) a los demás grupos de interés (Strike & Rerup, 2016). Esto, con el fin de elaborar de manera conjunta un proyecto colectivo que pueda hacerse realidad (Bakke & Bean, 2006; Weick, Sutcliffe, & Obstfeld, 2005).

Para estudiar este fenómeno intangible, en concordancia con la naturaleza que lo caracteriza (Brown, 2000), se hizo uso en este trabajo de una mirada cualitativa (Seale, 2007) y, en correspondencia con esta (Mottier, 2005), de una aproximación epistemológica interpretativista (Schwandt, 1998). Ambas pretenden hacer avanzar la investigación a través de la identificación, la descripción y la interpretación de los aspectos que dan forma a nuestro objeto de estudio (Denzin & Lincoln, 2005).

En correspondencia con lo indicado, se estudiaron tres empresas que desarrollan sus actividades en Antioquia (Colombia), una importante región para el desarrollo del campo administrativo y socioeconómico colombiano (Mayor, 2005). Los actores vinculados a los casos estudiados se enfrentan día a día a la labor de construir un sentido de su realidad organizacional y del entorno que los caracteriza, en particular, al interior de este país del Sur.

Este trabajo espera aportar a la contextualización del discurso del S&S y, de este modo, promover su avance hacia el futuro. Esta labor es importante, dado que las teorías desarrolladas en el Norte suelen soportarse en un ánimo universalista (Donaldson, 2005), a pesar de que son elaboradas teniendo en cuenta, en esencia, las realidades propias de los países de esa parte del mundo (Westwood, Jack, Khan, & Frenkel, 2014b). Esas teorías, en efecto, son consideradas luego en medios como el latinoamericano, aunque la realidad de este sea distinta, desconociendo el

carácter local de la gran mayoría de sus emprendimientos y, en general, las especificidades propias de los países del Sur (Ibarra Colado, 2006).

En naciones como Colombia, el contexto político, económico, sociocultural, tecnológico, ecológico y jurídico-legal es muy particular y, en la práctica, ciertamente distinto al presente en los países pertenecientes al denominado “mundo desarrollado” (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, 2015). En este entorno, múltiples desarrollos empresariales se han generado, al interior de condiciones específicas, propias de la región en la que estos desarrollan su actividad (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia [CCMA], 2016; Escandón-Barbosa et al., 2015; Sectorial, 2014).

Antioquia, junto a otros departamentos colombianos destacados como el Valle del Cauca y Cundinamarca, ha ocupado un lugar importante en el desarrollo empresarial colombiano (CCMA, 2016; Sectorial, 2014) y, desde allí, incluso, en el latinoamericano (Arias Jiménez, 2018). Sin embargo, sus empresarios se enfrentan en el cotidiano a un contexto regional particular, y, en consecuencia, de acuerdo con el discurso del S&S (Weick, 2003), se esperaría que sus modos de ver la realidad puedan ser distintos a los de actores organizacionales ubicados en otros entornos, entre ellos, por supuesto, el presente en los países del “primer mundo”.

Es paradójico entonces que discursos como el del S&S, que promueven de algún modo la necesidad de considerar elementos idiosincráticos para comprender la manera en la que los directivos y sus grupos de interés construyen un sentido de las organizaciones, su contexto, su realidad, los eventos ambiguos, inesperados y confusos que afrontan y su futuro (Weick, 1995), hayan considerado poco las particularidades de los países del Sur (Ogliastri & Zúñiga, 2016). Este trabajo busca contribuir a llenar este vacío en la literatura que ha dado forma a este discurso.

En efecto, el uso de estas teorías para comprender los procesos de S&S en contextos como el colombiano (Sanabria, Saavedra Mayorga, & Smida, 2014) y, en particular, en medios tan específicos como el antioqueño, es limitado. Por esta razón, llevamos a cabo este trabajo. El contexto señalado se caracteriza, entre otras variables, por la presencia de un regionalismo importante y por un modelo de desarrollo particular, el cual se distingue del existente en otras regiones del país y, en general, en la nación como un todo (Universidad de Antioquia, CCMA, Gobernación de Antioquia, & Alcaldía de Medellín, 2018).

Estudiar la manera en la que los directivos construyen sentido de la realidad y la comparten con sus principales grupos de interés, en este contexto en particular, es una labor valiosa y

constituye, en alguna medida, una necesidad para el avance del discurso del S&S, así como, más ampliamente, para el campo de los estudios organizacionales y administrativos en el medio latinoamericano.

Lo anterior es importante, en efecto, tanto para la generación de conocimiento en nuestro *locus*, como para poder incrementar el nivel de comprensión con el que se cuenta hoy acerca del discurso del S&S. Esto, en virtud de la realización de un trabajo efectuado por fuera de los terrenos de investigación usualmente considerados por la tradición que le ha dado forma.

En línea con lo indicado, este trabajo se propuso identificar qué caracteriza los procesos de construcción (*sensemaking*) y transmisión (*sensegiving*) de sentido en directivos de organizaciones ubicadas en entornos comúnmente no considerados por la literatura que ha dado forma a este discurso, específicamente, en una destacada región (Antioquia) de un país del Sur (Colombia). La pregunta central de investigación que otorgó sentido al mismo fue la siguiente:

¿Qué caracteriza los procesos de construcción (*sensemaking*) y transmisión (*sensegiving*) de sentido en directivos de organizaciones ubicadas en el Sur global (Antioquia, Colombia)?

Este documento se encuentra estructurado en cinco apartados. El primero introduce al lector en el texto. El segundo presenta la revisión de la literatura efectuada. El tercero da cuenta de la metodología implementada para llevar a cabo la investigación. El cuarto reporta los resultados del trabajo y los discute y la quinta, finalmente, incorpora las conclusiones del estudio.

1. Revisión de literatura

1.1. Definición de *sensemaking* y *sensegiving*

S&S son dos conceptos interconectados que han permitido la construcción de un discurso ampliamente difundido en el campo de los estudios administrativos y organizacionales (Rouleau, 2005). De hecho, este es probablemente es más sobresaliente al interior del campo de la cognición administrativa y organizacional (*Managerial and Organizational Cognition*) (Academy of Management, 2018; Huff & Eden, 2009).

De acuerdo con Weick et al. (2005):

[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 enactúan más o menos el orden en esas circunstancias en curso. (p. 409)

Otros autores, como Pater y Van Lierop (2006), han contribuido a complementar esta definición indicando que:

En el centro del *sensemaking* se encuentra el supuesto de que las personas construyen sentido retrospectivamente de su entorno, su comportamiento y las consecuencias de este (Weick 1995). Entonces, la realidad no es una colección de hechos objetivos que las personas perciben pasivamente. En contraste, basados en sus predisposiciones cognitivas, creencias y suposiciones, las personas activamente construyen sentido y atribuyen significado a la realidad. El *sensemaking* permite a los individuos lidiar con la incertidumbre y la ambigüedad, ya que produce un conjunto bastante estable de preguntas y respuestas. (p. 344)

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 (Cacioppo & Patrick, 2008). En efecto, los individuos construyen proyectos esencialmente de manera colectiva (Pentland, 2007). Dependen del trabajo de otros para lograr grandes proezas. Un directivo, a quien usualmente se le ha asignado en la literatura el rol de construir un sentido de la organización (Gioia & Chittipeddi, 1991), de su proyecto hacia el futuro y de su proyección hacia el entorno que la caracteriza, requiere el apoyo de los demás grupos de interés para poder concretar un proyecto específico, en el marco de la incertidumbre a la que se enfrenta, y dar sentido a su acción pasada, presente y futura.

Según Bartunek et al. (1999), el “*sensegiving*, involucra a los líderes que proporcionan la interpretación a otros para los problemas particulares seleccionados y, sobre esta base, define para los demás una concepción revisada de la organización” (p. 39). Esto es esencial, pues, “los CEO [*Chief Executive Officers*] a menudo se dedican a la segmentación en un esfuerzo por responder a la ambigüedad percibida relacionada con los eventos y resultados previos, así como a la respuesta organizacional más apropiada” (Knight & Grimes, 2016, p. 1). Ellos se ocupan también de llevar a la práctica esta respuesta y, para hacerlo, justamente, requieren poder compartir con los demás su concepción de lo que, a su parecer, está sucediendo con la organización y el medio que la caracteriza.

El proceso de *sensegiving* es entonces esencial en el contexto organizacional. Este no solo provee fundamento a la construcción estratégica de la organización, sino a otros aspectos relacionados directamente con ella, como su identidad, su cultura, su clima e, incluso, la legitimidad que alcanza el líder en su interior. De este modo, por ejemplo:

Es más probable que se perciba que los líderes tienen legitimidad cuando alinean sus comunicaciones y acciones con los objetivos individuales o colectivos de sus partes interesadas, participan en acciones y comunicaciones que transmiten respeto, dignidad y estatus a sus audiencias, [y] anuncian sus acciones y comunicaciones con el público. (Knight & Grimes, 2016, p. 2)

En el contexto de la literatura especializada el *sensegiving* es considerado, por lo general, como un complemento esencial del *sensemaking* (Prior, Keränen, & Koskela, 2018). Es visto, en efecto, como una parte fundamental del proceso a partir del cual se construye inicialmente un sentido de la realidad organizacional, perceptible de algún modo por todos, aunque de maneras distintas; y luego, con base en esto, se logra que ese sentido sea comprendido y compartido por los diversos actores de la organización en cada uno de sus niveles. Esto, a través de su transmisión (*sensegiving*) a los diversos colaboradores, para que, en conjunto, todos puedan actuar en el cotidiano. El *sensegiving* es entonces, en esencia, “un acto de persuasión” (Smith, Plowman, & Duchon, 2010, p. 222).

De acuerdo con lo anterior:

El proceso usual de *sensegiving* se lleva a cabo entre directivos en varios niveles, así como también entre directivos y empleados. Usualmente, los líderes dan forma a las interpretaciones de otros a través de la formulación de la declaración de identidad. Como resultado de los esfuerzos de *sensemaking* y *sensegiving*, la visión abstracta original se redefine. Los equipos de alta dirección pueden hacer algunos ajustes y luego dirigir las acciones hacia la realización de las prácticas. (Austen & Kapias, 2016, p. 231)

Si bien, de acuerdo con la literatura, el *sensemaking* tiene su campo primigenio de desarrollo en el directivo (Gioia & Chittipeddi, 1991), al considerarse este como el encargado principal de generar una construcción propia y de tratar de hacerlo del mejor modo; es en el *sensegiving*, cuando se trata de difundir esta construcción entre los demás, en donde se da la participación esencial de los colaboradores —de cada *stakeholder*— en esta construcción y, por supuesto, en la realización colectiva de la estrategia y la actividad de la organización.

Por lo anterior, se considera que “para construir un consenso en la interpretación (...), los líderes deben tener en cuenta el estado actual y las necesidades en *sensemaking* de los receptores, para ajustar sus actividades de *sensegiving* respectivamente” (Kraft, Sparr, & Peus, 2015, p. 311). El líder de la organización no es entonces solo un constructor de sentido o “*sensemaker*”, es alguien que se constituye también, en lo fundamental, en un transmisor de sentido o “*sensegiver*”.

Así, el directivo genera un sentido particular de la situación que vive en el contexto de su organización y de esta en sí misma. Se trata de un sentido que espera poder transmitir a sus múltiples grupos de interés. Esto, para poder asegurar respuestas eficaces por parte de los *stakeholders* en pro de la consecución de los objetivos estratégicos y de la supervivencia y el desarrollo de la organización. Lo anterior, justamente, describe el significado de los procesos de S&S. En las organizaciones, estos surgen del hecho de que ellas constituyen, en esencia, espacios de interacción de realidades y sentidos diferentes, construidos de forma tanto individual como colectiva (Cunha, Clegg, Rego, & Gomes, 2015).

En ese contexto resulta esencial entonces el “contrato social” realizado entre los diferentes actores de la organización. Según Chaffee (1985), este “describe a la organización como una

colección de acuerdos cooperativos celebrados por individuos con libre voluntad. La existencia de la organización se basa en su capacidad para atraer a suficientes personas para cooperar en un intercambio mutuamente beneficioso” (p. 93).

1.2. Variables de contexto (Norte / Sur) que pueden afectar los procesos de S&S entre los directivos y su equipo de trabajo

A pesar de la relevancia que la aproximación aquí tratada ha adquirido en el campo de los estudios organizacionales (Brown et al., 2015), discursos como el articulado alrededor de los procesos de S&S en las organizaciones tienen pretensiones de universalidad, las cuales, por su naturaleza, escapan a las especificidades propias de las realidades locales (Clegg, Ibarra, & Bueno-Rodrigues, 1999). Ahora bien, a pesar de que estos discursos son desarrollados desde “el centro” (Ibarra Colado, 2006), por lo general, suelen ser considerados sin mayor fundamento como válidos también en “la periferia” (Westwood, Jack, Khan, & Frenkel, 2014a). Esto, en efecto, sin ser investigados en función de las realidades particulares de los contextos en los que luego, sin embargo, son aplicados.

Lo anterior puede ser visto, o bien como una amenaza, o bien como una oportunidad: como una amenaza, en tanto sugiere la necesidad de aceptar de manera acrítica y descontextualizada discursos desarrollados en entornos distintos a los presentes, por ejemplo, en países del Sur como Colombia; y, como una oportunidad, pues abre el espacio a la realización de trabajos como el nuestro. Estos pueden facilitar el mejoramiento del nivel de profundidad y aplicabilidad del discurso, así como la ampliación del conocimiento desarrollado hasta el momento acerca de los procesos de S&S en el contexto organizacional. Lo anterior, al estudiar entornos, como el latinoamericano, en los que, por lo general, no ha sido considerado de manera adecuada, amplia y fundamentada en trabajo empírico (Ogliastri & Zúñiga, 2016).

Así, trabajos como este, aunque no avanzan por una vía completamente propia, en tanto se articulan de manera directa con un discurso desarrollado en los países del Norte (S&S), procuran avanzar, en alguna medida, hacia una vía descolonizadora de los estudios administrativos y organizacionales, tal como la propuesta por autores latinoamericanos como Ibarra (2006).

En efecto, aunque el presente trabajo no se desliga entonces del todo de las prácticas científicas que han caracterizado al contexto latinoamericano como la falsificación y la imitación

del conocimiento generado en el centro (Ibarra, 2006), sí procura estudiar los problemas organizacionales en América Latina, tratando de dar cuenta, en el proceso, de las especificidades que este contexto plantea frente a este tipo de discursos. En esta medida, considerando la literatura desarrollada respecto al discurso desarrollado alrededor del S&S (Cheseldine, Tsoukas, Patriotta, Sutcliffe, & Maitlis, 2017), este trabajo trata de avanzar en la vía descolonizadora de los estudios administrativos y organizacionales (Ibarra Colado, 2006) y, en lo fundamental, en el interés de lograr un eventual aporte al desarrollo de conocimiento localizado, autóctono e idiosincrático (Geertz, 1983).

Considerando lo identificado en la literatura, este trabajo se desarrolla a través de las bases y estructuras organizacionales propias del Sur (Dussel, 2015), buscando tener en cuenta, en particular, la manera en la que tres empresas en Antioquia construyen sentido del entorno y las realidades que enfrentan en su acción cotidiana. Lo hace considerando tres características esenciales que resultan de la revisión de la literatura. Estos son:

1.2.1. El grado de separación entre la propiedad y el control

El sistema socioeconómico moderno en los países desarrollados se caracterizó, entre otras cosas, por la separación entre la propiedad y el control al interior de las empresas (Jensen & Meckling, 1976). Esta se dio en el contexto organizacional propio de las revoluciones industriales en los países desarrollados (Monllor Domínguez, 1994, pp. 66-68).

Esta escisión se acompañó de tres fenómenos particulares, a saber: 1) el “empresario” en ese contexto dejó de serlo —al menos en estricto sentido— y se tornó principalmente en “capitalista” (Guerrero, 1995), 2) emergió la administración como una profesión (Sanabria, 2006) y 3) las organizaciones crecieron ampliamente, bajo la figura de la sociedad anónima. Esto último, de la mano de diversos accionistas que, con el soporte de un mercado de valores en pleno desarrollo, delegaron sus intereses en administradores profesionales para que estos los agenciaran (Chandler, 1977). En función de estos aspectos y del medio en el que emergen, se han desarrollado las múltiples teorías organizacionales (MAP, 1993) y también, como se ha indicado, el discurso del S&S (Whittle, Mueller, Gilchrist, & Lenney, 2016).

Este fenómeno, sin embargo, no es tan visible en una región como Antioquia, en donde aproximadamente el 99 % de los emprendimientos corresponde a micro, pequeñas y medianas

empresas (mipyme) (CCMA, 2016) (este dato soportó también la selección de nuestros casos de estudio). Esta región, además, se encuentra al interior de un país en el que el 70 % de las empresas son de carácter familiar (Barrientos, 2016).

1.2.2. La diversidad de las organizaciones y, en consecuencia, la relevancia de la identidad

Aunque en la actualidad existen grandes organizaciones multinacionales o transnacionales (Rugraff, Sánchez-Ancochea, & Sumner, 2009) que, por su naturaleza, “albergan una mayor diversidad y alcanzan grandes áreas geográficas como nunca antes [y, por ello], extienden el concepto de identidad hasta el punto de ruptura” (Hatch & Schultz, 2004, p. 2), lo cierto es que la mayoría de las organizaciones nace en un contexto sociocultural y geográfico particular (una región, una nación y un continente). La mayoría de ellas, en efecto, concentra buena parte —o la parte más destacada— de sus operaciones en un medio específico y, en no pocos casos, dirige sus esfuerzos, principalmente, hacia un mercado local.

Para las grandes corporaciones globales, emergidas esencialmente en los países del Norte, “el manejo de múltiples identidades e identificaciones es *el asunto clave*” (Brown, 2009, p. 175). Sin embargo, a pesar de su amplio alcance internacional, estas firmas también suelen estar vinculadas de manera cercana a un territorio de base inicial o principal (Uharte Pozas, 2012).

Esto refuerza la necesidad, a pesar del interés que promulgadores del discurso del S&S han tenido en las grandes organizaciones, como “Nova Scotia Power, Imperial Oil (...), General Electric (...), Air Canada [o] British Airways” (Mills, 2004), de reconsiderar que, “cada vez que se producen procesos de identidad, estos recurren a y se relacionan con algunas características contextuales que pueden ser presentes, históricas o basadas en una expectativa compartida del futuro” (Pullen & Linstead, 2005, p. 4).

De acuerdo con lo anterior, parece evidente la necesidad de considerar la diversidad de las organizaciones y, en consecuencia, la relevancia de la identidad que las define, les da forma y las distingue en su contexto de operación.

1.2.3. El entorno competitivo

Aunque en principio parecería una perogrullada indicar que el entorno existente en los países del Norte no es el mismo que caracteriza a los del Sur, la verdad es que esto no ha sido considerado por la teoría que conforma la corriente principal en el campo de los estudios organizacionales y administrativos (Westwood et al., 2014b). El absolutismo casi universal del modelo eurocéntrico dominante en el mundo académico y científico (Jammulamadaka, Faria, Jack, & Ruggunan, 2019, p. 1), ha invisibilizado el saber teórico y práctico producido en el Sur, haciendo que este luzca como de poco valor o, lo que es más frecuente, como inexistente.

El Sur al que hacemos referencia, siguiendo a de Sousa Santos (2006):

No es el sur de Europa sino el Sur global, creado por la expansión colonial de Europa. Una concepción de conocimiento situado o en perspectiva («*situated knowledge*» o «*standpoint knowledge*») no puede implicar determinismos geográficos u otros. Es importante determinar el lugar geopolítico de las teorías a partir de sus contenidos y orientaciones y no a la inversa. (pp. 45-46)

En el Sur, en el que se encuentran ubicadas las organizaciones estudiadas en el presente trabajo, no solo por su localización geográfica, en efecto, sino también y principalmente por sus características particulares y el tradicional ocultamiento ante el conocimiento administrativo y organizacional universal de sus realidades (Ibarra, 2006), el contexto socioeconómico y cultural existente plantea retos idiosincráticos y muy específicos para las organizaciones.

La consideración de las tres características aquí presentadas es fundamental para nuestro trabajo. Tanto que, de hecho, estructura los resultados de nuestro trabajo de investigación. Estos emergen, en lo fundamental, de la aplicación rigurosa de una metodología cualitativa, cuyos aspectos centrales se detallan a continuación.

2. Metodología

2.1. Fundamentos, aproximación general y método

El discurso construido alrededor del S&S se vincula con un enfoque metodológico que, en esencia, busca comprender a las personas, sus marcos interpretativos y sus formas de interrelación alrededor de proyectos colectivos (Smerek, 2011). Las investigaciones en los estudios organizacionales y administrativos sobre cómo el *sensemaking* puede dar cuenta efectivamente de la construcción de sentido realizada por colectivos, señalan la importancia de acudir a diferentes metodologías, esencialmente de tipo cualitativo, dada la naturaleza de la problemática abordada (Sanabria et al., 2014).

La aproximación cualitativa e interpretativa es pertinente para nuestro trabajo, dado que, de acuerdo con Sandberg y Tsoukas (2015), luego de hacer una revisión de la literatura más pertinente al respecto:

La ambigüedad del “sentido” en el *sensemaking* es evidente en la mayoría de los estudios de *sensemaking* revisados, y la mayoría de ellos trata el “sentido” como el resultado de la interpretación / reconocimiento por parte de los actores de una actividad interrumpida o nueva. (p. 20)

Según Stigliani y Ravasi (2012), para considerar la construcción de sentido se debe comprender, además, en principio, que el ser humano es un ser social; es decir, que se comporta de acuerdo con determinadas conductas observadas en diferentes grupos particulares. Según estos autores, tales conductas son aprendidas simbióticamente, casi por instinto inconsciente, y, posteriormente, se ven representadas en los actos de los individuos y los colectivos.

Considerando lo anterior, la naturaleza de la problemática planteada por nuestro trabajo y la tradición metodológica que ha dado forma al discurso del S&S (Weick, 1995, 2001, 2009), nuestro trabajo asumió una aproximación cualitativa (Silverman, 2013) y, en concordancia con el conjunto de estos aspectos y lo señalado en el apartado anterior, se posicionó en el paradigma interpretativo (Schwandt, 1994).

Se consideró, además, en línea con lo indicado, el uso del método de caso (Gerring, 2007; Yin, 2014) y, en particular, del estudio multicaso (Barnes, Pashby, & Gibbons, 2002; Román & Smida, 2017). Esto, como la aproximación más relevante para realizar la investigación, lograr el objetivo que esta se propuso y responder a la pregunta central planteada.

La elección de los casos estudiados, siguiendo lo señalado por Emmel (2013), se realizó a partir de una base de “casos posibles”, los cuales fueron evaluados en función de su pertinencia para los fines de nuestro estudio y del acceso efectivo que pudiera tenerse a los mismos. Así, una vez considerados en principio diez casos posibles, se seleccionaron tres entre ellos. Esto, haciendo uso, en primer lugar, de la técnica de *purposeful (purposive) sampling* y teniendo en cuenta los principios de 1) ética, 2) oportunidad y 3) acceso amplio a los datos establecidos para ella (Holloway & Wheeler, 2010, p. 137). Y, en segundo lugar, en el marco de esta técnica, haciendo uso de la estrategia de muestreo por caso típico y, una vez preseleccionados algunos de este modo, de muestreo por la mayor variedad de los casos entre sí (Palys, 2008, p. 697).

En las organizaciones preseleccionadas se consideró además la posibilidad real de acceder a la información y a los informantes de manera efectiva, completa y recurrente. Esto, tanto a las instancias al más alto nivel, como a otros escenarios tácticos y operativos. Lo anterior facilitó, como era necesario, la realización del trabajo de campo y la configuración de un sustento empírico sólido para el trabajo de investigación.

Así, en general, la selección de los casos puntuales por trabajar se llevó a cabo teniendo en cuenta cuatro criterios: 1) su carácter típico en el contexto específico estudiado, 2) el carácter idiosincrático de la experiencia directiva y organizacional presente en estos, 3) la variedad de sectores, géneros, dimensiones y tiempos vividos por los directivos estudiados en las organizaciones a su cargo y 4) la posibilidad real de tener un mayor, más amplio y constante acceso a su información (Emmel, 2013). Se consideró igualmente la búsqueda y el análisis de fuentes de información secundaria valiosa, entre ellos, documentos científicos, históricos, contextuales y de industria, los cuales facilitaron la evaluación del entorno estudiado (Thorne, 1994).

Una caracterización básica de cada caso seleccionado se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 1

Caracterización básica de los tres casos estudiados

| Empresas | Tamaño de la empresa | Sector | Subsector | Número de trabajadores | Descripción básica y relevancia para el estudio |
|----------|----------------------|-----------|-----------|------------------------|--|
| Caso 1 | Mediana | Terciario | Comercial | 98 | Empresa líder del sector de comercialización de productos veterinarios en Antioquia. Es una empresa familiar, pionera en cambios tecnológicos en su sector de actividad. |
| Caso 2 | Mediana | Terciario | Comercial | 52 | Empresa de tradición y renombre en su sector. Rediseñó su enfoque, modelo de negocio y estructura empresarial para poder perdurar. Es también una empresa familiar. |
| Caso 3 | Pequeña | Terciario | Comercial | 37 | Empresa joven con un elevado nivel de crecimiento. Trabaja en el sector creativo y lo hace apoyándose en personas jóvenes, algunas de las cuales, incluso, están a cargo de la organización. Cuenta con una escuela de formación para su talento humano. |

Fuente: elaboración propia.

Al interior de cada caso, se buscó interactuar y obtener información directa de parte de actores clave (Quivy & Van Campenhoudt, 2006). Esto, en particular, con 1) el directivo o CEO (Knight & Grimes, 2016); 2) al menos un gerente de nivel medio en la estructura organizacional, quien ocupa un rol esencial en la interconexión y la difusión del proceso de S&S (Teulier & Rouleau, 2013), y 3) algunos otros colaboradores directos relevantes, en tanto intérpretes y partícipes esenciales de este proceso (Weick, 1995). Finalmente, como fuente de información primaria valiosa, se entrevistó también a un experto destacado por su conocimiento profundo de la cultura empresarial antioqueña. En total se realizaron diecinueve entrevistas.

2.2. Técnicas de producción del material empírico

En coherencia con las elecciones metodológicas señaladas, buscando reducir los eventuales sesgos a los que puede enfrentarse un investigador al aproximarse a su objeto de estudio y tratando de ser lo más rigurosos que fuera posible, recurrimos a diversas fuentes (triangulando entrevistas, documentos y videos), interrogamos a un significativo grupo de actores provenientes de diferentes

niveles jerárquicos (propietarios de las empresas, directivos y trabajadores, cuyas impresiones fueron debidamente confrontadas) y consideramos organizaciones de diversos tamaños, trayectorias y sectores ubicadas en el contexto examinado. Esto condujo a estructurar nuestro trabajo de campo alrededor de tres técnicas cualitativas fundamentales y complementarias. Estas son:

1. *La realización de entrevistas*: los resultados de nuestro trabajo se apoyaron de manera importante y, como eje central de producción del material empírico, en los hallazgos provenientes de entrevistas (Alvesson & Ashcraft, 2012). Lo anterior, dado que *a*) esta técnica ha sido tradicionalmente considerada el interior de la literatura que ha dado forma al discurso del S&S (Brown, 2000); *b*) es usual recurrir a ella cuando se asume una perspectiva cualitativa, interpretativa y reflexiva, como la que nos animó a lo largo del trabajo (Alvesson & Ashcraft, 2009), y, en general, *3*) la entrevista es considerada en ciencias sociales como la más “obvia, por no decir ‘natural’, forma de recolectar datos” (Ten Have, 2004, p. 56).

Lo anterior, además, se consideró pertinente, en tanto el número de entrevistas realizadas (diecinueve) superó las efectuadas por otros trabajos como el de Smerek (2009), quien, para soportar su tesis de doctorado en la Universidad de Michigan, enfocada también en el discurso del S&S, realizó dieciocho entrevistas (pp. 64-65).

Las entrevistas efectuadas se realizaron haciendo uso de un consentimiento informado adaptado del propuesto por Sanabria (2014, p. 740) y, aquellas cuyos informantes permitieron la grabación en medio digital, fueron transcritas siguiendo un protocolo simplificado propuesto por este mismo autor (Sanabria, 2014, pp. 742-744). En los casos en los que la grabación digital no fue autorizada, se tomaron notas *in vivo*, con la ayuda de un escribiente que acompañó el ejercicio.

Para la realización de las entrevistas se hizo uso de un banco de temas y preguntas diseñado para cada perfil de entrevistado, aunque, en la práctica, se realizaron siguiendo la dinámica propia de una entrevista abierta (Morse, 2003).

2. *La búsqueda, recopilación y análisis de documentos organizacionales y de contexto*: esto se realizó, en particular, considerando que investigaciones previas han resaltado el

uso que los individuos hacen de determinados artefactos de este tipo para construir sentido de sus realidades. De acuerdo con Stigliani y Ravasi (2012):

Los estrategas, por ejemplo, usan presentaciones de PowerPoint (Kaplan, 2011) y otros artefactos visuales y textuales (Denis, Langley y Rouleau, 2006), mientras definen nuevos cursos de acción colectivamente. Los dibujos, los modelos y los prototipos asisten a los desarrolladores de productos mientras ellos evalúan y refinan nuevas ideas (Ewenstein & Whyte, 2009; Sutton y Hargadon, 1996) e intercambian comprensiones entre comunidades profesionales (Bechky, 2003; Carlile, 2002). (p 1234)

3. *La búsqueda, selección y análisis de videos (esencialmente publicados en YouTube):* siguiendo la recomendación metodológica de Chenail (2008), quien considera que “YouTube (...) ofrece a (...) profesionales de la investigación cualitativa una reserva única de videoclips que (...) comparte datos cualitativos de entrevistas y observaciones de campo” (p. 18), se identificó —principalmente de esta plataforma— una valiosa colección de más de 200 videos respecto a empresas y empresarios en Antioquia.

Estos videos, en efecto, contienen material valioso, pertinente y de primera mano, resultado en cada caso de un trabajo investigativo serio, riguroso y bien fundamentado. Estos fueron considerados como como valiosos y pertinentes, no solo en función de la confiabilidad de su fuente (la Universidad de Antioquia, Ruta N y, en lo fundamental, la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia), sino también debido a la validación y el interés que han suscitado en el público (en conjunto, para la fecha de terminación de este artículo, todos suman 1.045.532 visualizaciones al interior de YouTube).

Una síntesis del material empírico recabado gracias a la utilización de las técnicas descritas se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 2

Técnicas utilizadas para producir el material empírico y descripción básica del mismo

| Nro. | Técnica | Sustento bibliográfico | Material empírico producido |
|------|---|-------------------------------------|--|
| 1 | Entrevista. | Kvale (2007). | <ul style="list-style-type: none"> – 311 minutos en entrevistas realizadas, algunas de ellas grabadas en audio digital y otras registradas gracias a la toma de notas <i>in vivo</i> con el apoyo de un escribiente. – 175 páginas de texto transcrito, siguiendo el protocolo de transcripción simplificado propuesto por Sanabria (2014, pp. 742-744). |
| 3 | Análisis documental. | Lee (2012). | <ul style="list-style-type: none"> – 80 páginas de documentos institucionales de las organizaciones estudiadas. – 725 páginas y documentos web especializados identificados y trabajados. |
| 4 | Análisis de videos (esencialmente publicados en YouTube). | Georgakopoulou (2017, pp. 273-274). | <ul style="list-style-type: none"> – 211 videos, los cuales tienen en total una duración de 1038 minutos. |

Fuente: elaboración propia.

2.3. Análisis de la información recabada

Así, la información recolectada, consistente en esencia en 1) las transcripciones o las notas tomadas *in vivo* de las entrevistas realizadas, 2) los documentos institucionales recabados de manera directa en la organización y los demás textos especializados considerados y 3) el material de video identificado, recabado y trabajado, fue procesada siguiendo las técnicas propias de la investigación cualitativa (Silverman, 2006) y, en particular, los protocolos de codificación y análisis propios de la codificación temática (Boyatzis, 1998). Para apoyar este proceso, hicimos uso no solo de técnicas tradicionales, heurísticas e iterativas de análisis propias de este tipo de investigación, sino también del software Atlas.ti versión 8.

3. Resultados y discusión

Como es usual en la investigación cualitativa, los resultados obtenidos fueron objeto de múltiples revisiones e iteraciones. Estas, en nuestro caso, procuraron avanzar en búsqueda de

obtener una síntesis temática cualitativa (Bazeley, 2013). En general, se analizó primero la información correspondiente a cada caso y luego se realizó un análisis transversal. Lo anterior, buscando responder al objetivo de nuestra investigación.

El procedimiento descrito permitió la identificación de diez categorías debidamente fundamentadas en los datos. Estas dieron cuenta, en primer lugar, de dos características —muy cercanamente relacionadas— de los procesos de S&S en los casos estudiados. Estas se presentan en la primera sección de este apartado. En la segunda sección, se da cuenta de la tercera característica identificada también, la cual emerge de la fundamentación obtenida para otras once categorías. Finalmente, en la tercera sección, se presentan la cuarta y última características identificadas a partir de los datos. Esta última se encuentra soportada en seis categorías.

Dadas las limitaciones de espacio con las que contamos para reportar los resultados de nuestra investigación y, considerando que 1) la entrevista ocupa un lugar preponderante en la investigación en ciencias sociales (Ten Have, 2004, p. 56) y 2) queremos proveer al lector con los argumentos necesarios para que se vincule y entienda a los actores en situación y cómo lo indicado por ellos soporta de manera esencial nuestra interpretación (Higgs, Horsfall, & Grace, 2009), hemos privilegiado sus voces (Alvesson & Ashcraft, 2012) en este apartado. Sin embargo, estas se complementan con lo recabado y analizado en virtud de las otras técnicas sintetizadas en la tabla 2.

3.1. Características A y B: la vinculación entre la propiedad y el control y el alto valor de las relaciones humanas

La importancia del grado de separación entre la propiedad y el control fue evidente en nuestra investigación y los resultados dan cuenta de ello. Así, en los casos estudiados, existe 1) una vinculación directa entre la propiedad y el control de las empresas y, en estrecha relación con este hecho y con la escala de las organizaciones consideradas (mipyme), 2) también una elevada valorización de las relaciones humanas en su interior.

En efecto, en los casos estudiados resulta evidente que el ser humano importa, tal como se evidencia en lo indicado por los informantes de nuestra investigación. Algunos fragmentos del material empírico recabado al respecto, ubicados en la siguiente figura, dan cuenta de esto:



Figura 1. El ser humano es considerado como un factor esencial.

Fuente: elaboración propia.

En las organizaciones estudiadas se establece un entorno de relaciones cercano. Este resulta vital para soportar la forma en la que se construye y transmite sentido respecto a la realidad percibida por los directivos y los demás colaboradores de la organización. Tres aspectos se destacan de los resultados obtenidos, a saber: 1) la familia es esencial, 2) existe un interés por apoyarse en la asesoría de otros y 3) obtener relaciones con otros empresarios que sirven de apoyo importa. Estos tres aspectos se representan gráficamente, a continuación, acompañados de algunos segmentos que los soportan provenientes del material empírico producido:

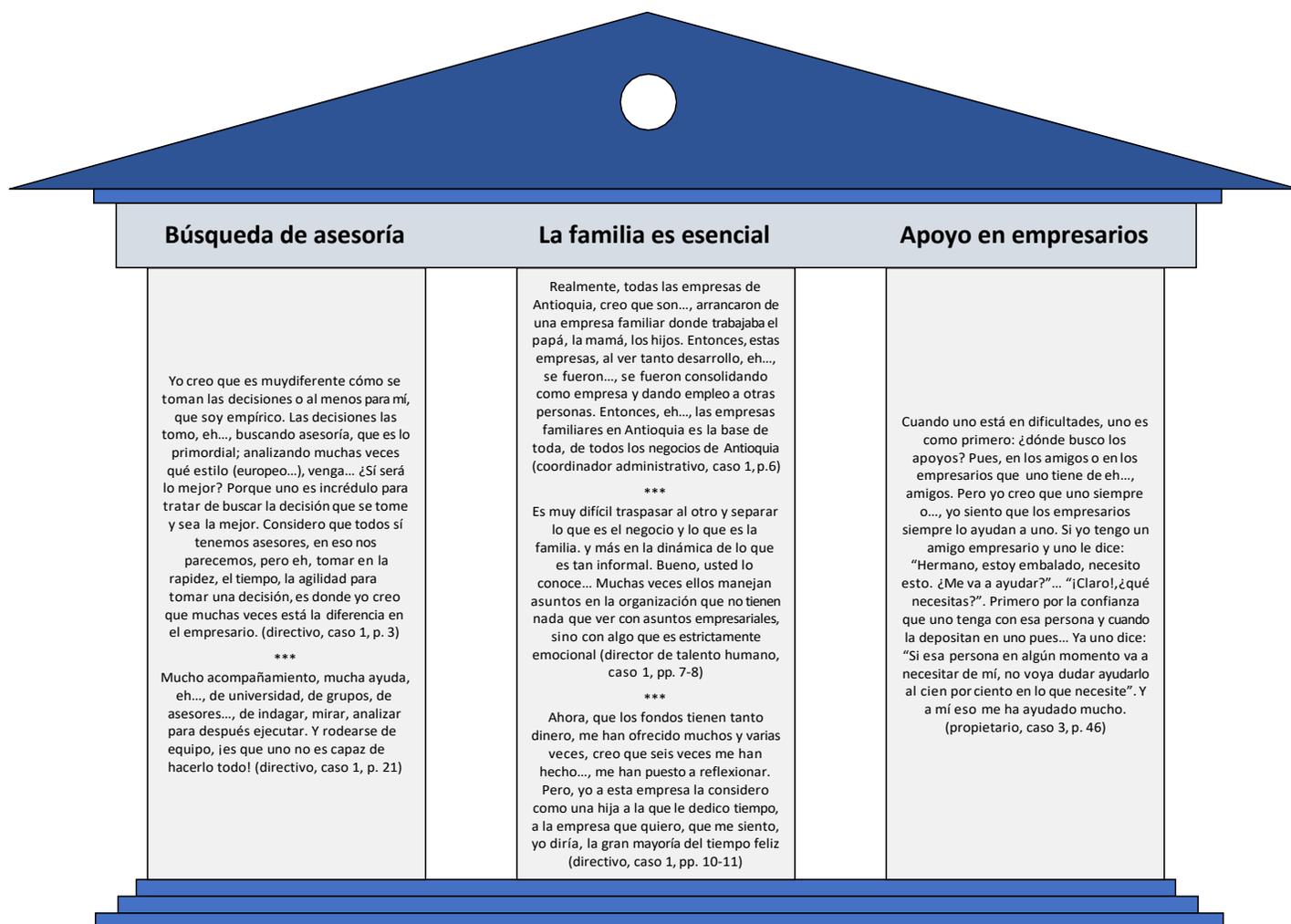


Figura 2. Tres columnas del entorno de relaciones cercano constituido en la organización.

Fuente: elaboración propia.

En el contexto estudiado, es común que los empresarios vinculados a sus organizaciones, ya sea como parte de la primera, la segunda, la tercera generación o más, hayan sido sus fundadores o las hayan visto crecer y desarrollarse (CCMA, 2010b, 2010c, 2010d, 2010f; Grupo SURA, 2010):

Entonces el negocio lo manejó mi mamá durante más de veinte años..., veinte... veinticinco años; aunque mi papá lo inició, pero después se dedicó a otra cosa. Y yo me involucré en el negocio desde muy joven, desde..., desde casi que desde el colegio. Lo mismo que creo es la historia de muchas empresas familiares, que...,

en las vacaciones uno va y ayuda con el Kardex y ayuda con la del inventario y con la cartera y con ese tipo de cosas (...). Y ahí me fui involucrando (...). Desde..., desde hacer el conteo en el inventario, hasta entregar los productos en las obras, hasta ir a revisar los productos en las obras, la instalación, los problemas de calidad, todas esas cosas; eh... hasta, finalmente, llegar a ser el gerente, que..., en un momento mi mamá dijo: “¡No!, ¡yo me quiero retirar ya!”. (propietario, caso 2, p. 6)

Dado que se trata de empresas vinculadas con su nombre y su familia, es decir, en donde la propiedad y el control están directamente vinculados, los empresarios se encariñan profundamente con ellas y las consideran parte central de su proyecto de vida o el de su familia. Por esta razón, su relación con la compañía no está mediada única o principalmente por criterios centrados en variables racionales, materiales o prácticas, por conveniencia o por una relación contractual soportada en la búsqueda de una ganancia económica.

Lo anterior, establece una diferencia esencial respecto a lo que puede suceder usualmente en las grandes empresas con base en los países del Norte, en donde la propiedad y el control están separados y cuyo estudio ha soportado el desarrollo del discurso del S&S. En ese contexto y, gracias al mercado accionario y su elevada actividad y tamaño, diversas personas e instituciones se alzan con la propiedad de organizaciones —a través de títulos valores— cuya realidad y operaciones, en general, son frecuentemente lejanas para ellos.

Estos actores, siguiendo criterios racionales soportados principalmente en el ánimo de lucro, si estiman que el negocio no es tan rentable como otra opción existente en el mercado, mueven su dinero a esta última sin mayor dificultad o reparo. Existen emociones vinculadas con la inversión, por supuesto, pero estas se articulan con la oportunidad —en sí misma— de obtener un mayor lucro (Cisneros Enríquez, 2016) y no, como es el caso de las empresas estudiadas en el contexto antioqueño, con la empresa en cuanto tal y lo que ella representa. Esta es entonces una característica esencial que diferencia el contexto estudiado del presente en el Norte.

La vinculación entre la propiedad y el control y el alto valor de las relaciones humanas hacen que otros aspectos también se valoricen. Nuestra investigación permitió identificar seis que resaltan en particular: tres articulados con aspectos básicos inmersos en —y que facilitan— las relaciones entre los individuos en la organización (1. La confianza, 2. La honestidad y la ética y

3. La comunicación, la cercanía y la integración) y tres más vinculados con el directivo, sus características y prioridades (1. Se cultivan relaciones cercanas y de largo plazo con los clientes, 2. Existe un liderazgo participativo y patriarcal y 3. El directivo es apasionado por su organización y por lo que hace y está comprometido con esto).

Estos dos tríos se presentan a continuación, acompañados de algunos segmentos relevantes provenientes del material empírico producido en nuestra investigación:

| | |
|---|---|
| <p>Confianza</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Es una cultura muy..., de negocio de palabra. El paisa cree mucho en la palabra, cree mucho en la palabra del que está comenzando en el negocio. Yo confío, yo acepto, yo confío en ti (...). Es muy bueno, porque existe mucho la confianza entre nosotros, entre los mismos compañeros o entre colegas de bancos o de otras empresas. Y se trata mucho con el “yo confío en vos” (...). Con directivos costeños (...) el trato es: “yo mando, usted obedece”, “se hace así y así” (...). Con personas de República Dominicana o de España, trabajé con ellos también, se asemeja mucho al paisa. Se confía mucho en la palabra del otro (director financiero, caso 1, pp. 1-2). • Soy muy serio, muy..., muy, muy serio, muy de palabra. Si digo algo, lo cumplo, y si doy una fecha la realizo. Y si..., y si digo hoy, hoy: “se hace”, mañana, mañana se hace (director financiero, caso 1, p. 4). |
| <p>Ética y honestidad</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Que he sido un afortunado, que he sido un empresario serio, real, bueno, comprometido, honesto. Y..., yo creo que de allí es la respuesta a que haya tanto apoyo. Porque esto sin los proveedores y sin los clientes, más la gran calidad de empleados que tengo, no sería exitoso (directivo, caso 1, p. 9). • Y eso es lo que yo trato de inculcar, con la honestidad. Yo creo que se han perdido muchos valores en la sociedad y que..., es campaña personal, eh..., inculcarlos valores que se han perdido tanto en la sociedad (directivo, caso 1, p. 9). • En el antioqueño están muy arraigados lo que son los principios y los valores; valores, ética; de honestidad, de hacer siempre las cosas como deben ser... Decir siempre la verdad, ser muy pulcros en los resultados del negocio (...). Dan, ejemplo, en el trabajo, dan ejemplo en la casa, en su comportamiento, dan ejemplo con sus respuestas, dan ejemplo hasta cuando van a sacar a una persona. Piensan no solo en la persona, sino en su familia (experto, p. 9). |
| <p>Comunicación, cercanía e integración</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Gestión sostenible y comprometida con el desarrollo de las personas, que se promueve a través de construir una comunicación circular en donde todos pueden aportar, entendiendo su rol particular y sus responsabilidades. (directivo, caso 3, p. 3) • El eje de la gestión, considero que es la comunicación abierta, con la concepción de que somos una familia, donde podemos trabajar, compartir, disfrutar del día a día. El cual se ve reflejado desde la distribución de los puestos de trabajo, el saludarnos de beso, el compartir momentos maravillosos, en la hora del almuerzo, ir al cine, ver partidos de fútbol, etc. (...). Hay un fuerte liderazgo y su estilo es muy humano. Porque los líderes hacen parte del equipo de trabajo desde todos los ámbitos (...). ¡Somos una familia! (analista de cartería, caso 2, pp. 3-4). • Yo trabajo mucho la comunicación, el apoyo entre los equipos, los hago ver como una “manada” (...), siempre todos de la mano, comunicando todo (coordinador de logística, caso 1, p. 5). |

Figura 3. Tres rasgos del S&S vinculados con las relaciones humanas.

Fuente: elaboración propia.

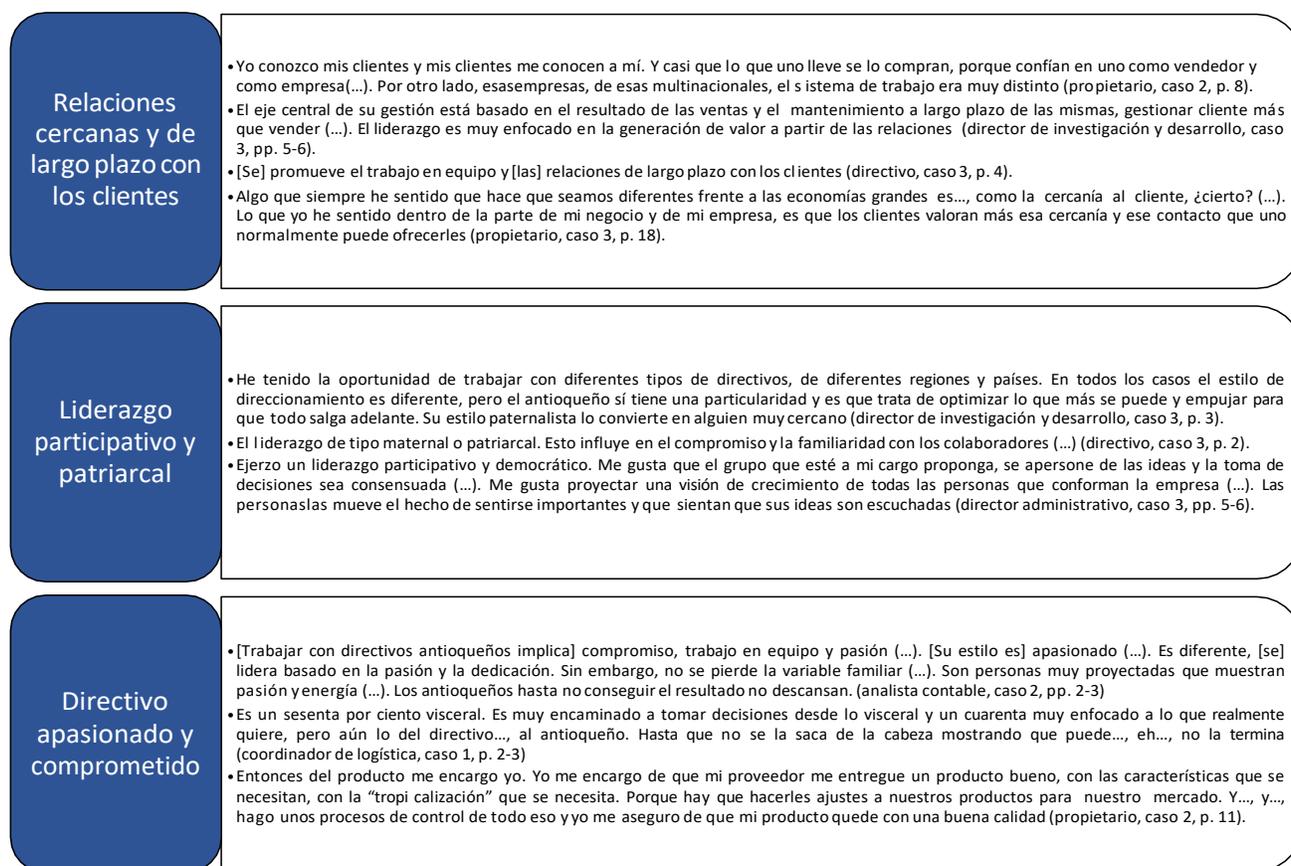


Figura 4. Tres rasgos más del S&S vinculados ahora con el directivo, sus características y prioridades.

Fuente: elaboración propia.

El conjunto de estos aspectos plantea diferencias importantes frente a lo reportado en otros contextos en relación con el proceso de S&S (Pattinson, Nicholson, & Lindgreen, 2018; Pederzini, 2018; Rice, 2018). Una de ellas, muy particular, por cierto, es la elevada valorización que tienen los vendedores en el contexto empresarial estudiado. Esto, dado que ellos se ocupan, justamente, de la relación directa con el cliente:

Yo digo que los clientes son más de los vendedores que de las empresas (...). Obviamente, detrás del vendedor tiene que haber una buena empresa y un buen producto, pero..., pero... Yo tengo un vendedor que vende un buen producto. El día de mañana él se puede ir para mi competencia y se va con los clientes. Los

clientes le creen es al vendedor (...). Uno como..., como empresario, tiene que preocuparse también por cuidar sus vendedores (propietario, caso 2, pp. 20-21).

Otro aspecto central es que, dadas las características del directivo paisa, su carácter emprendedor, aguerrido y optimista, su “verraquera” (ver la siguiente sección), el *sensemaking* no parece ser su mayor reto; en cambio, dado el peso que le asigna a las relaciones humanas, su mayor desafío se centra en el *sensegiving*. Esto, en particular, alrededor de los procesos comunicativos que este implica y del peso que adquieren entonces los mandos medios:

Yo creo que ese es el gran problema que tengo como empresario: la comunicación de la idea y llevarla al ejercicio, cómo conectarme con los mandos medios y de ahí pa’ bajo, hasta que se cristalice la..., la idea. Ha sido..., yo creo que uno de los mayores retos. Ese ha sido siempre el problema. Se da, pero se da a largo plazo, eh..., más del tiempo presupuestado (...). Siempre ha sido para mí la falla. (directivo, caso 1, p. 10)

Lo considerado respecto a este primer conjunto de resultados de nuestro trabajo puede sintetizarse en un enunciado básico. Este da cuenta de las dos primeras características soportadas en esta sección y se soporta en las categorías señaladas. Este da cuenta entonces de una primera parte fundamental del avance hacia el logro del objetivo de nuestra investigación (tabla 3):

Tabla 3

Enunciado y categorías de base de las dos primeras características identificadas

| | |
|-----------------------------------|---|
| Enunciado básico (temas A y B) | En las organizaciones investigadas, el proceso de S&S se configura en un entorno en el que la propiedad y el control no están necesariamente separados y en el que las relaciones humanas son altamente valorizadas. |
| Categorías de base | <ol style="list-style-type: none"> 1. El ser humano importa. 2. La familia es esencial. 3. Búsqueda de asesoría y soporte en ella. 4. Relaciones con otros empresarios (que sirven de apoyo e importan). 5. La confianza (que resulta de la construcción de relaciones humanas). 6. La honestidad y la ética (como factores esenciales en las relaciones). 7. La comunicación, la cercanía y la integración (pensadas como esenciales). 8. Cultivo de relaciones cercanas y de largo plazo con los clientes (por lo cual, entre otras acciones, se cuida mucho a los vendedores). 9. Liderazgo participativo y patriarcal (por la existencia de relaciones cercanas con los trabajadores). 10. Un directivo apasionado y comprometido (hay razón, pero también mucha emoción e intuición en lo que hace). |

Fuente: elaboración propia.

3.2. Característica C: la relevancia de la identidad “paisa”

De acuerdo con nuestros resultados, como se ha indicado, el contexto importa. Y, en correspondencia con esto, la identidad “paisa” (de “paisano”), vinculada a quienes habitan en “Antioquia la grande” —una región compuesta por Antioquia, Caldas, Risaralda, Quindío y partes del norte del Valle del Cauca y del occidente del Tolima y en donde sobresalen cuatro ciudades capitales: Medellín, Manizales, Pereira y Armenia (Meléndez, 2012, p. 169)—, emerge como una característica central para el proceso de S&S en las organizaciones estudiadas.

Esta identidad, convertida en efecto en un referente básico desde el cual los actores observan su pasado, presente y futuro, se define como propia a partir de la identificación de ciertos rasgos que dan forma a un “nosotros”, a un colectivo diferenciable, o, en otras palabras, a un “yo” que incluye a “otros”. Un colectivo que se demarca entonces, de diversas maneras, de “los demás” (Cooley, 2004).

De nuestro trabajo resulta evidente que la identidad “paisa” ocupa un rol destacado en los procesos de S&S. Una vez más, algunos fragmentos provenientes del material empírico recabado permiten dar cuenta de esto:

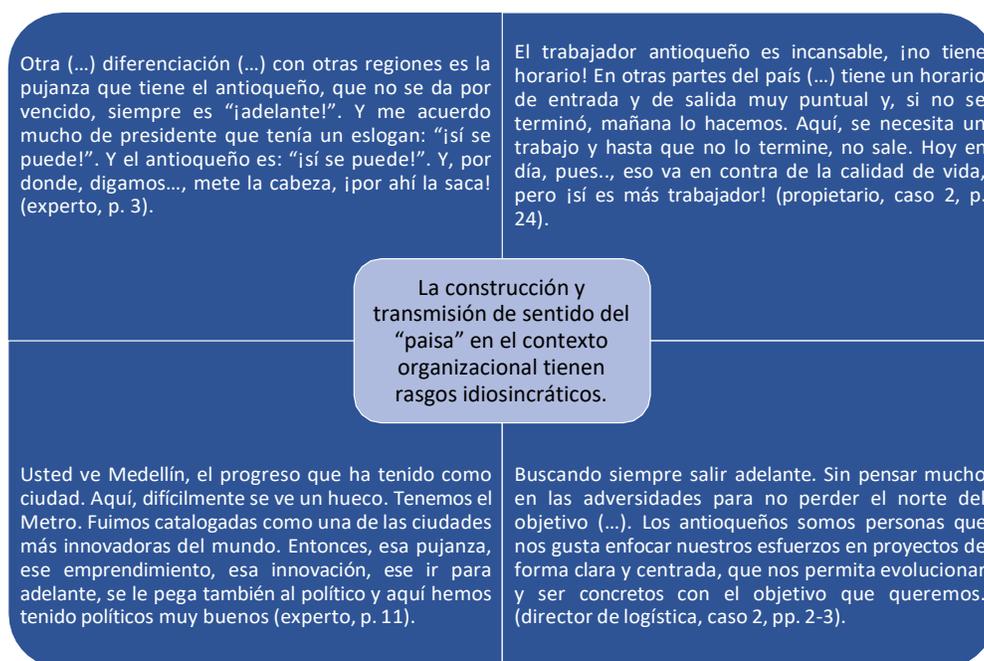


Figura 5. El S&S están en función de rasgos idiosincráticos.

Fuente: elaboración propia.

Del trabajo realizado se destaca la existencia de once rasgos que dan forma a esta característica central: la identidad constitutiva de un “nosotros” paisa, en los procesos de S&S al interior del contexto estudiado. Estos pueden sintetizarse en tres grupos básicos, a saber:

1) atributos de la personalidad, 2) convicciones y 3) trayectoria, resultados y visión:

3.2.1. Atributos de la personalidad

Respecto a los atributos de la personalidad identificados en los resultados de nuestra investigación, se encuentran los siguientes aspectos (soportados en fragmentos selectos de nuestro material empírico):



Figura 6. Atributos de personalidad vinculados con la identidad país.

Fuente: elaboración propia.

En lo encontrado, nuestro estudio está en sintonía con otros que, desde otras disciplinas, han remarcado la identidad país como articulada con valores propios de "una cultura de la colonización (...) estructurada para abrir tierras, para conseguir plata o, en fin, para hacer lucro. «Esa es la fuerza fundamental del antioqueño, sin la que no se puede explicar su historia» (Salazar, 2018, p. 80).

La representación colectiva que hacen los países de sí mismos, delimitando un "nosotros" de un "ellos", está altamente influenciada por el ideal de un conquistador, quien se instala en principio, por su tesón, en el macizo antioqueño. Un sujeto que, en particular, en el marco de la

denominada “colonización antioqueña” de mediados del siglo XIX, parte con su familia, usualmente pobre, en calidad de “andariego” (Valencia Llano, 2019).

Es alguien que, como buen “montañero”, a pesar de la compleja geografía andina, se abre paso a machete entre la espesa vegetación y el difícil terreno de las cordilleras Central y Occidental. Alguien que, generando su propio camino y dejándolo abierto a los demás, recorriéndolo luego con mercancías a lomo de mula, como buen “arriero” (Ferro Medina, 2003, p. 1047), extiende su presencia, gradualmente, hacia otras zonas del Sur, antes aisladas. Alguien que contribuye a integrar esas zonas al territorio nacional, estableciendo allí minifundios, latifundios y nuevas ciudades.

Se trató de una ardua y difícil tarea para la cual el colectivo, la cooperación y la dependencia en la dificultad, la unión de los unos y los otros para poder abrirse caminos y salir adelante, fue algo esencial (Santa, 1993). Probablemente, esto explica el grafiti callejero que indica que “Paisa no muerde paisa” (Salazar, 2018, p. 80) y el peso de las relaciones humanas resaltado en la sección anterior de nuestros resultados de investigación.

3.2.2. Convicciones

Respecto a este segundo grupo se encuentran tres rasgos fundamentales. Estos se presentan a continuación, de manera sintética, soportados una vez más en extractos selectos de nuestro material empírico. Estos dan soporte a la categoría y permiten al lector comunicarse con los informantes de los casos estudiados y ponerse en sintonía con nuestro ejercicio interpretativo:

| | |
|---|--|
| <p>Alta autoestima, autoconvicción y seguridad en sí mismos (“¡yo puedo con todo!”)</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Considero que son muy visionarios y no se limitan fácilmente, siempre generan ideas y se atreven a otras cosas (...). [Trabajar con ellos] es tener que poner más, dar sin medida, sin pereza y siempre con la frente en alto. Debido a que estos creen que pueden con todo y tienen conocimiento de todo. (director de investigación y desarrollo, caso 3, p. 2) • [El directivo antioqueño] es muy entregado a los resultados, pero sin importar el costo. Aunque es muy paternalista y, por lo tanto, los colaboradores sienten un liderazgo mayor, debido a su comportamiento familiar. Lo caracteriza el atrevimiento basado en el ego. No se quieren sentir inferiores. En general, desde el punto de vista estructural son muy conservadores y más enfocado en vender que en generar valor. (director de investigación y desarrollo, caso 3, p. 3) |
| <p>Están orgullosos y responden a un legado de paisas notables</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Si analizamos las principales industrias del país, la gran mayoría y las más rentables se encuentran en suelo antioqueño (...). [Nos caracteriza] el empuje y el trabajo arduo. Somos perseverantes. Nos gusta esforzarnos hasta alcanzar todo lo que nos proponemos. (gerente de investigación, caso 3, p. 2) • La cultura empresarial paisa es un referente a nivel nacional..., como, de grandes organizaciones referentes del país que han apalancado el crecimiento económico de muchos sectores, que han sido replicados en el exterior por su éxito a todo nivel (diseñador B, caso 3, pp. 1-2) • Aunque se ha perdido mucho el emprendimiento antioqueño porque las grandes empresas que tuvo, que tiene o que tuvo Colombia, que tuvo Colombia, eran gestadas aquí, en Antioquia. Era por la visión que tenían, por la visión que tenían los empresarios en su momento. Eh..., la visión de Antioquia. La visión de los años..., la visión de los empresarios antioqueños es muy enfocada a desarrollar actividades que contribuyan al desarrollo del país (...). Sí, es el emprendimiento. Y que no les da miedo como meterse en los negocios... Y, ¡vamos con este negocio! Y lo sacan adelante (coordinador administrativo, caso 1, p. 4) • Se conoce que nosotros, a nivel Colombia, somos un nicho bastante importante en la economía del país. Y hace conocer que uno no vea todo como tan superficialmente. Lo hace entender un poco más por los problemas que suceden, hacia dónde está caminado, cómo están enfocados los mercados, todo ese tipo de cosas. (coordinador de logística, caso 1, p. 1) |
| <p>Valoran su elevada vocación de servicio</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Uno es el generador de empresa, es el generador de trabajo, es el generador de..., ¡de país! (directivo, caso 1, p. 21). • Es una empresa en crecimiento, con unas proyecciones en el tiempo muy jalonadoras, donde, a través de los servicios prestados, se puede contribuir a la generación de valor, no solo en las empresas, sino en los clientes de estas y, por ende, en la sociedad (director de investigación y desarrollo, caso 3, p. 6). • El antioqueño es una persona alegre, optimista, echado pa’ delante, conversador (...). Otra de las cosas (...) es el servicio, usted..., lo primero que cuando viene una persona es: “¿qué quiere? ¿Quiere almorzar? ¡Venga lo invito a tinto!”. El servicio, eh..., el trato con las personas. ¡Eso es muy importante! (experto, p. 8) • Tenemos un espíritu de servicio que no es fácil de encontrar en todas partes. Simplemente, uno sale a la calle y pregunta una dirección y casi que la gente lo lleva a uno hasta la dirección o..., o le explica o se toma el trabajo de... de buscar y solucionarle su problema. Y eso..., eso (...) se..., se transmite también a los vendedores y entonces uno como vendedor busca también es solucionarle el problema al cliente (propietario, caso 2, p. 43) • Una particularidad de nosotros los colombianos es que somos amables, somos serviciales, nos gusta solucionarle al cliente, más que un europeo... Lo que hace él es que: “Ah... sí, es tu producto. Yo te hago tu servicio posventa. Se te dañó. Te lo cambio ¡y ya!, pero no es... “Vé, ¿y por qué te pasó?”, ¿qué dificultades tuviste, no? Miremos a ver si te puedo ayudar a solucionar un proceso tuyo, un interno tuyo (...). Entonces, creo que es esa cercanía que se puede generar, digamos, cuando una pequeña empresa puede hacer eso (...). Luego, cuando uno va creciendo, pues se va perdiendo (propietario, caso 3, p. 19). |

Figura 7. Convicciones vinculadas con la identidad paisa.

Fuente: elaboración propia.

Los rasgos señalados en la sección anterior de nuestros resultados soportan la serie de convicciones que aquí se presentan. Estas se hacen visibles en empresarios, directivos de alto nivel y mandos medios, así como empleados de las organizaciones que, en el contexto antioqueño, evidencian una elevada confianza en sí mismos y una alta convicción en que son capaces de sacar adelante cualquier proyecto. Se trata de resultados coincidentes en este aspecto con estudios realizados en Colombia sobre el emprendimiento antioqueño, como el de Sanclemente Tellez (2010), y con el rescate de la “ética antioqueña” destacada por el trabajo de Mayor (2005, pp. 251-358).

La relevancia de los empresarios antioqueños en el desarrollo económico nacional, en particular alrededor de las actividades de minería, agricultura (principalmente con el cultivo del café) y comercio, ha sido ampliamente documentada (Álvarez Morales, 2003; Ferro Medina, 2003; Molina Londoño, 2006).

La herencia de notables empresarios y emprendedores (CCMA, 2008, 2010a, 2010e), tal como ponen en evidencia los resultados de nuestra investigación, es identificada por los actores organizacionales consultados. Esto genera en ellos una cierta responsabilidad de continuar con un legado o tradición notables, que los motiva, en tanto parte de una nueva generación de emprendedores, a lograr en sus propias historias proezas similares y a tratar de hacer eco de los éxitos precedentes en su propio destino.

Lo anterior refuerza, de la mano de la identidad paisa mencionada, la autoestima, la convicción en que “sí se puede” alcanzar cualquier meta propuesta, a pesar de las dificultades, y el convencimiento de es posible llegar a ser protagonista del desarrollo del país, respondiendo efectivamente a las necesidades de los otros.

Conviene destacar también respecto a este tema, sin embargo, que este legado, identificado también por otros trabajos como parte de la tradición cultural presente en esta región (Mayor, 2005), ha dejado de lado a partes importantes de la población presente en la región. Esto explica la presencia de problemáticas que dan cuenta de la falta de uniformidad de los resultados obtenidos por el tejido empresarial en este contexto. Así, de acuerdo con Salazar (2018) el empresariado de la región:

Centró su proyecto en la apertura de nuevos frentes económicos, asumió la ciudad como un problema de infraestructura y se limitó a cultivar el recuerdo de la «Antioquia grande» y de la «pujanza paisa». El mismo discurso que se sigue repitiendo, con algunos matices, frente a la conflictiva realidad que vivimos. Y ahora, como antes, mientras la sociedad se desangra, la economía «marcha bien».
(p. 80)

Finalmente, conviene destacar que las convicciones identificadas promueven en el directivo, según lo encontrado en nuestro estudio, convertirse en un más tranquilo tomador de riesgos y, también, en alguien que toma decisiones ágiles, osadas y basadas en la experiencia, “el olfato” y la intuición. Alguien que, incluso, en ocasiones, confunde y asombra a aquellos que se han formado bajo criterios más racionales en el contexto universitario:

La primera impresión de él fue que era una persona muy suertuda y desorganizada. Tal vez me inquietaban muchas cosas que para mí eran fundamentales..., que no estuvieran estructuradas en la organización. Pero luego me di cuenta de esa flexibilidad con la que él se mueve y por la que..., digamos, él es disruptivo con el negocio en el sector. Eh..., entiendo de dónde salía todo y de dónde sale la empresa como la tenemos hoy montada. (director de talento humano, caso 1, pp. 4-5)

Este tipo de dinámicas informales y arriesgadas constituyen rasgos distintivos del contexto estudiado y, en particular, del tipo de empresas analizado, las cuales se distancian de lo que suele ocurrir en grandes empresas nacidas en los países del Norte, caracterizadas desde tiempo atrás, haciendo uso de los conceptos de Weber (1922/2004), como guiadas por una autoridad racional-legal. Estas, como se ha indicado, han sido centrales para las investigaciones que han contribuido a dar forma al discurso del *sensemakig* y del *sensegiving*.

En ese tipo de grandes organizaciones, en efecto, los estándares, procesos y procedimientos suelen estar bien establecidos y diversas políticas guían una gran parte de las actividades cotidianas. En organizaciones de menor tamaño y en un contexto exigente y competitivo como el estudiado en nuestro trabajo, por el contrario, se improvisa frecuentemente y se sigue lo que el directivo y, en no pocos casos, el creador de la empresa, señala a sus colaboradores contando con su asesoría, apoyo y participación.

Por lo anterior, las actividades de *sensegiving*, más que por procesos de comunicación verbales y guiados por canales formales, como los reportados por algunos estudios situados en el discurso del S&S (Kim, 2018) y frente a los que solo ciertos estudios han planteado algo diferente (Tourish & Robson, 2006), se caracterizan por una comunicación no verbal y por la informalidad de la misma. Esto demanda de los colaboradores un ejercicio interpretativo y de acople dinámico respecto a lo que el directivo dice y hace en el cotidiano:

[Se] necesita entender el sentido de las cosas que suceden y el sentido de las decisiones, y como él es muy flexible y, de un día a otro puede girar noventa grados y tomar un rumbo completamente distinto, entonces eso nos lleva a nosotros a experimentar y a tratar de dar un sentido a lo que él ya decidió. Nosotros estamos

tratando de adivinar muchas veces lo que él ya está pesando, para saber cómo le vamos a ayudar. (director de talento humano, caso 1, p. 5)

En esta dinámica el orden emerge del desorden. Este fenómeno es conocido en el discurso de la complejidad al interior de los estudios administrativos (Richardson, 2011) y organizacionales (Thietart & Forgues, 2011). En correspondencia con esto, en las organizaciones estudiadas, se actúa con alta incertidumbre y en funciones de condiciones algo caóticas, las cuales convocan a los actores a usar tanto la razón como la emoción y a aceptar más fácilmente el cambio:

Entonces con la información sí nos cuesta entender ese norte que le va dando [el directivo] a la organización y, en ese desorden, pasan cosas: la gente se indispone, los clientes se molestan, la gente se enoja; pero, una vez atravesamos una parte de la tormenta, terminamos viendo que la decisión termina siendo, en la mayoría de las veces, muy favorable. Eso genera choque a veces, pero, cuando entendemos, ya es más fácil alinearnos e irnos por el mismo lado. (director de talento humano, caso 1, p. 5)

3.2.3. Trayectoria, resultados y visión

Respecto a la trayectoria, el enfoque en el logro de resultados y la visión a futuro identificados en nuestro trabajo de investigación, se destacan en las organizaciones estudiadas los siguientes aspectos básicos (soportados, por supuesto, en segmentos relevantes provenientes de nuestro material empírico):

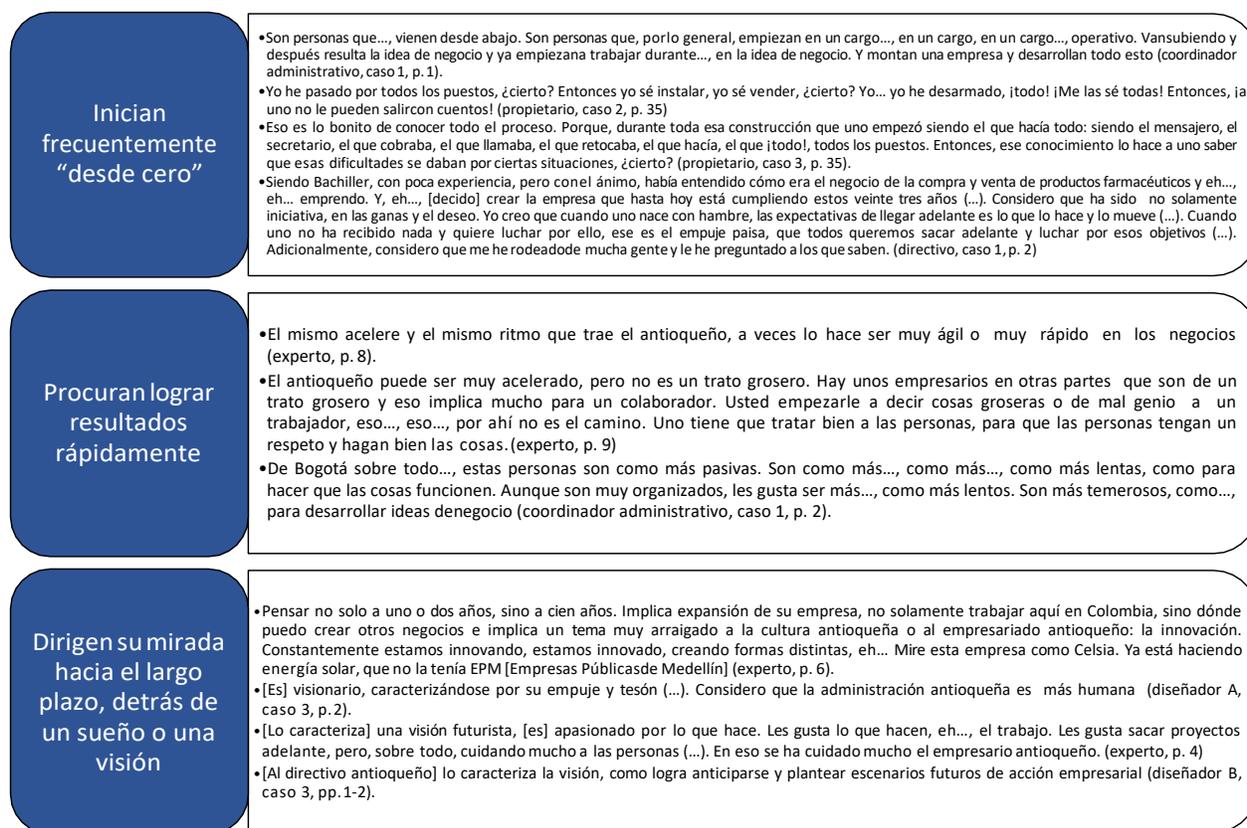


Figura 8. Trayectoria, resultados y visión vinculados con la identidad paisa.

Fuente: elaboración propia.

Los aspectos señalados en la figura 8 constituyen, como en los casos precedentes, ciertos rasgos característicos que distinguen los procesos de S&S realizados en las organizaciones estudiadas de los reportados en los países del Norte. Los tres, como se observa, están igualmente en sintonía con los identificados antes. Esto, dado que, en efecto, de alguien “verraco”, “emprendedor”, “echao pa’ lante”, perseverante, adaptativo y convencido de sí mismo, heredero de una tradición, responsable de un legado y dueño y responsable de su empresa, se espera que sea alguien también orientado al logro, dispuesto a abrirse camino y a construir un capital, como sus antepasados, desde cero. Una persona orientada al futuro, en el seguimiento de un sueño que lo involucra a él, a su familia, a su región y su país.

En particular, la orientación hacia el futuro identificada en nuestro trabajo es disonante con trabajos fundamentales del discurso del S&S que señalan al *sensemaking* como una labor esencialmente retrospectiva (Weick et al., 2005, p. 409) (ver el apartado de revisión de literatura).

Nuestros resultados a este respecto, en particular, soportan la idea de que el *sensemaking* no es solo retrospectivo, como el que se materializa cuando el antioqueño rescata el legado de la tradición empresarial paisa, sino que también es prospectivo (Konlechner, Latzke, Guttel, & Hofferer, 2019). Este se presenta cuando el individuo, en el contexto estudiado, se concentra en la búsqueda del logro, preferiblemente rápido y contundente —a diferencia de lo que plantean conceptos como el de “propósito estratégico” (o *strategic intent*) (Hamel & Prahalad, 1989)— de un sueño que ubica en el porvenir. Un sueño que guía su acción en el presente.

En conjunto, tal como lo hicimos en la sección anterior, lo indicado en esta puede sintetizarse también en un enunciado básico. Este da cuenta de la tercera característica identificada gracias a nuestro trabajo, la cual se sostiene en las categorías aquí señaladas. Este enunciado soporta una segunda parte esencial del avance hacia el logro del objetivo de nuestra investigación (tabla 4):

Tabla 4

Enunciado y categorías de base de la tercera característica identificada

| | |
|------------------------------|--|
| Enunciado básico (tema C) | En las organizaciones investigadas, el proceso de S&S se configura en el marco de una identidad y de una cultura particulares y con rasgos muy característicos. |
| Categorías de base | <p>Los “paisas”:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Son “vivos”, emprendedores y buscan y aprovechan las oportunidades. 2. Son creativos, innovadores y buscan diferenciarse. 3. Son verracos, empuje y son “echaos pa’ lante”. 4. Son comprometidos, perseverantes, “trabajan duro”, tienen dedicación y sacrificio. 5. Son arriesgados, recursivos, adaptativos, improvisan y se dejan guiar por la intuición y el “olfato”. 6. Tienen elevada autoestima, autoconvicción y seguridad en sí mismos (“¡yo puedo con todo”). 7. Se sienten orgullosos y responden a un “legado” (pues los paisas han jugado un papel importante en el país que hay que continuar). 8. Valoran su elevada vocación de servicio. 9. Inician frecuentemente “desde cero”. 10. Procuran lograr resultados rápidamente. 11. Dirigen su mirada hacia el largo plazo (detrás de un sueño o una visión). |

Fuente: elaboración propia.

3.3. Característica D: la existencia de un entorno competitivo distinto al presente en los países del Norte

El contexto competitivo de las organizaciones ubicadas al interior del Sur global conserva diferencias importantes con el medio estudiado usualmente al interior del discurso del S&S (Brown et al., 2015). Algunos fragmentos de nuestro material empírico dan cuenta de esto:

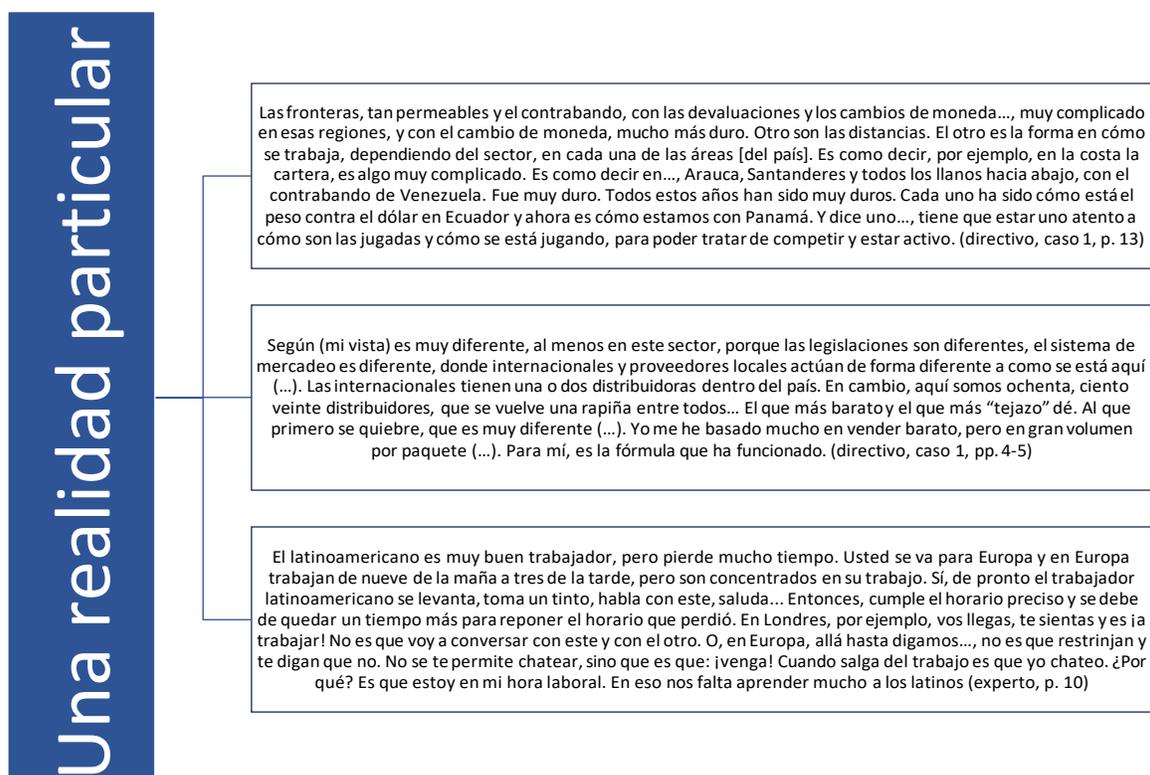


Figura 9. Un entorno distinto al presente en los países del Norte.

Fuente: elaboración propia.

En este aspecto, nuestro trabajo permitió identificar seis rasgos que dan forma a esta característica (la existencia de un entorno competitivo distinto al presente en los países del Norte). Una vez más, estos pueden ser reunidos en dos grupos de tres. El primero de ellos se vincula con aspectos reconocidos como muy propios del contexto con el que debe lidiar en el cotidiano el antioqueño (1. La informalidad, el contrabando y la alta relevancia del precio, 2. En relación con lo visto en la primera sección del apartado de resultados, la necesidad de cuidar al cliente y 3. La necesidad de escanear el entorno y aprender y capacitarse constantemente).

El segundo trío se vincula con aspectos que abiertamente el grupo de informantes señala como relevantes (1. El reconocimiento de otras diferencias con respecto a Europa y Estados Unidos, 2. El interés de crecer en Colombia y también en América Latina y 3. La existencia de transformaciones importantes relacionadas con el actual cambio generacional). Estos dos grupos se presentan a continuación, acompañados, como lo hemos hecho antes, por ciertos segmentos de nuestro material empírico que los soportan:

| | |
|--|---|
| <p>Informalidad, contrabando y alta relevancia del precio</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Yo considero, uno, el contrabando., también en este sector es muy grande, y la informalidad, que hay en la industria, más que todo (...), eh..., es complicado. Donde todos quieren comprar más barato y por debajo. Yo creo que es lo que más nos afecta (directivo, caso 1, p. 3). • Ese manejo es muy complicado, para con esta rentabilidad... Hacer unos volúmenes que hacemos por muy estrecho el margen, que es un riesgo muy grande. Pero es el riesgo al que nos acostumbramos y la forma de cómo considero sostenernos. Y hemos hecho más difícil que entre más competencia (directivo, caso 1, pp. 4-5). • Esto es un sector informal y Colombia es un país informal (directivo, caso 1, p. 22). • A uno lo comparan con Europa, con Estados Unidos... Allá venden al precio que compran..., y la gente paga ese precio. Y aquí nos toca pelear mucho contra el precio (...). Porque el poder adquisitivo de nosotros, pues..., es menor que el poder adquisitivo, digamos..., del promedio de esos países. Entonces, allá la gente está dispuesta a pagar más por las cosas y no le importa, digamos..., tanto. Le importa es que sea buena, no tanto el precio. En cambio, aquí como que uno a busca digamos ese equilibrio entre lo bueno y lo barato, que hace que uno como empresario le toque estar buscando innovaciones o..., o alternativas que le permitan estar como ahí. (propietario, caso 2, p. 17) |
| <p>Se cuida especialmente al cliente</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Nosotros nos toca cuidar el cliente, porque no es fácil conseguirlo, porque hay mucha competencia y hay muchas alternativas. Entonces, yo a este cliente lo debo cuidar y..., ¿cómo lo voy a cuidar? Entonces debo empezar a imaginarme y ser creativo en cómo lo voy a mantener (propietario, caso 2, p. 19). • Gracias a Dios..., el beneficio está en escoger muy bien y mantener los clientes (.), que sí sean (.) que sí sean los transparentes, los honestos, los de empresa, que hay muchos y hay demasiados y muy buenos (directivo, caso 1, p. 3). |
| <p>Escaneo del entorno y aprendizaje y capacitación constantes</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Uno dice: "Esto está cambiando demasiado". Eh..., este año veo a la empresa sólida, la veo muy estable y en crecimiento, con ganas de expandirla y en diez años veo que he tenido que cambiar un veinte o un treinta por ciento de lo que estoy haciendo y hacer otras cosas (...). Es uno de los otros elementos que uno tiene que estar mirando dentro del entorno. Hay que mirar y analizar en cada una, en el área que uno esté, el entorno, las reglas, las normas, las prohibiciones que hay, que hacen que nos toque cambiar de negocio (...). Eh..., es la forma de cómo uno debe leerlo, analizando más que todo las regulaciones que nos están imponiendo (directivo, caso 1, pp. 6-7). • Nos preparamos, vemos conferencias en TED, con temas relacionados con administración de personal o administración en general. Leemos artículos de la <i>Harvard Business Review</i> y nos actualizamos en lo que está pasando y está sucediendo. Normalmente, leemos en fuentes locales como <i>El Colombiano</i> o resoluciones estatales que salen..., decisiones que se toman en materia laboral, para saber también cómo nos vamos a preparar y cómo nos vamos a organizar. Y estudiamos mucho el tema de nómina, nos actualizamos mucho en leyes de legislación laboral (director de talento humano, caso 1, p. 13). • Hay mucha capacitación. Tenemos mucha capacitación. ¿Para qué?, para que aprendamos como de unos nuevos..., unos nuevos procesos que ya se estén desarrollando en otras compañías para aplicar a la nuestra (coordinador administrativo, caso 1, p. 6). |

Figura 10. Aspectos específicos del contexto con el que lidia día a día el antioqueño.

Fuente: elaboración propia.

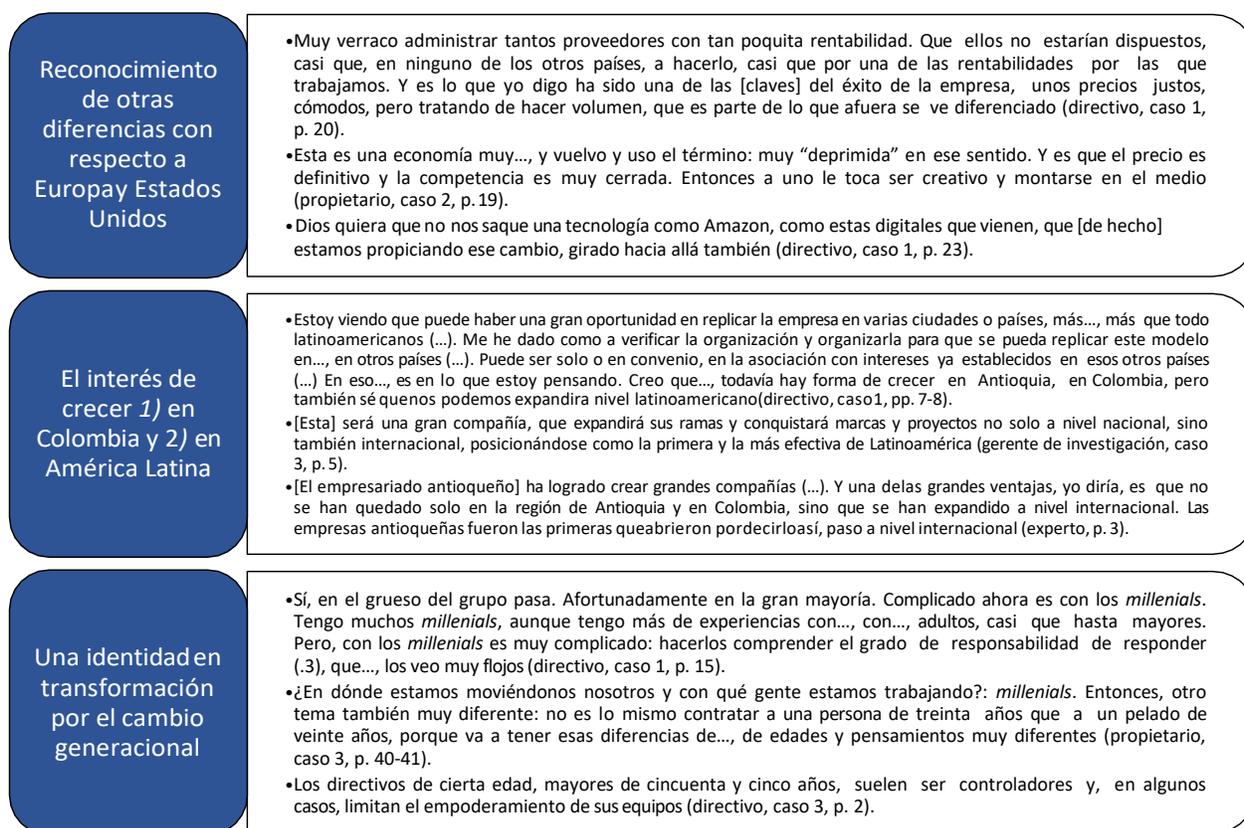


Figura 11. Aspectos abiertamente señalados como relevantes por el grupo de informantes.

Fuente: elaboración propia.

Lo encontrado al respecto por nuestro trabajo, sumado a lo indicado en las otras secciones de nuestro apartado de resultados y discusión, no es exclusivo al parecer del contexto colombiano. De hecho, está en sintonía con lo identificado en otros estudios, también cualitativos, por cierto, que han puesto su mirada en un contexto más amplio, a saber: el latinoamericano. Esto se observa fácilmente al considerar un fragmento central de uno de ellos, que señala que:

El negociador latinoamericano es básicamente un regateador amistoso e informal, que no es muy preciso en sus términos. Prefiere negociar entre amigos, base central de su confianza en la contraparte. No sacrifica el corto plazo para obtener ventajas a la larga, prefiere satisfacciones inmediatas, en cada trato. No se destaca por su puntualidad y cumplimiento, pero es muy impaciente cuando el otro lo hace; es muy flexible en el uso del tiempo, viene de una cultura policrónica. Las decisiones están centralizadas al más alto nivel, y las toma el jefe como individuo; los grupos

asesores o técnicos participan en las reuniones, pero el único vocero real es el jefe. (Ogliastri, 2000, p. 43)

Una vez más, como en las dos secciones precedentes, lo señalado en este lugar del texto puede sintetizarse, igualmente, en un enunciado básico. Este da cuenta de la cuarta y última característica identificada gracias a nuestro trabajo y soportada en las categorías aquí indicadas. El enunciado soporta una tercera y última parte del avance hacia el logro del objetivo de nuestra investigación y, de hecho, lo completa (tabla 5):

Tabla 5

Enunciado y categorías de base de la cuarta y última característica identificada

| | |
|------------------------------|---|
| Enunciado básico (tema D) | En las organizaciones investigadas, el proceso de S&S se desarrolla en un contexto distinto al indicado usualmente por la teoría que ha fundamentado estos procesos. |
| Categorías de base | <p>El entorno competitivo se identifica como particular debido a rasgos característicos como:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La elevada informalidad, el contrabando y la relevancia del precio para el mercado. 2. Se cuida especialmente al cliente (pues no es fácil conseguirlo). 3. La necesidad de escanear el entorno, aprender y capacitarse constantemente (por la elevada dinámica del cambio). 4. La identificación explícita de otras diferencias con respecto a lo que sucede en países europeos y en Estados Unidos. 5. El interés de crecer orgánicamente (primero en el país y luego en América Latina, dado que otros países lo han hecho). 6. Una identidad que está transformándose con el cambio generacional. |

Fuente: elaboración propia.

Conclusiones

Este trabajo se propuso identificar qué caracteriza los procesos de construcción (*sensemaking*) y transmisión (*sensegiving*) de sentido en directivos de organizaciones ubicadas en entornos comúnmente no considerados por la literatura que ha dado forma a este discurso. Esto, específicamente, en una destacada región (Antioquia) de un país del Sur (Colombia). Los resultados de nuestro trabajo alcanzan este objetivo, identificando cuatro características esenciales.

Estas se soportan adecuadamente en diversos rasgos que les dan forma y le otorgan al proceso de S&S especificidades en el contexto estudiado. Los resultados indicados se sintetizan en el siguiente modelo (figura 12):



Figura 12. Características centrales del proceso de S&S en las organizaciones estudiadas.

Fuente: elaboración propia.

Nuestro trabajo pone en cuestión el carácter universalista de la literatura proveniente de los países del Norte, la cual ha dado forma al discurso del S&S. Lo hace al evidenciar cómo estas actividades son situadas y al resaltar que, en esa medida, las mismas son dependientes del contexto. Esto no constituye ningún tipo de ataque frontal a la teoría en sí misma, sino, a nuestro modo de ver, una oportunidad de enriquecerla y de conversar con ella. Lo anterior, dado que hace un llamado a realizar una agenda teórica e investigativa con carácter ideográfico, autóctono y con identidad local, aunque con interés y apertura al diálogo, a la interacción y la sinergia con el conocimiento global del campo.

Nuestro trabajo no pretende generar algún tipo de conocimiento generalizable en términos estadísticos clásicos. Procura aportar, más bien, a la realización de ejercicios de generalización analítica, como el que aquí hemos realizado. Ejercicios que contribuyan a incrementar el nivel de comprensión alcanzado hasta el momento respecto al procesos de S&S en las organizaciones y, en esa medida, a su teorización.

Esto alerta frente a la necesidad de realizar más investigaciones que, como la nuestra, permitan develar la especificidad de contextos como el estudiado, para enriquecer, por este tipo de generalización (analítica) y sobre la base de una saturación de casos diversos, el acervo de conocimiento existente al respecto a nivel global.

Lo anterior puede aportar también a fundamentar de manera más amplia y contextualizada la práctica educativa en el campo de los estudios organizacionales y administrativos, así como a llevar a cabo una práctica más reflexiva y consciente de parte de los directivos (de alto nivel y de nivel medio) y de sus colaboradores en el contexto organizacional que experimentan día a día.

Con base en lo encontrado en este trabajo, se incentiva a otros investigadores a llevar a cabo nuevos estudios similares o complementarios en otros contextos, en entornos cuyas particularidades políticas, económicas, socioculturales, tecnológicas, ecológicas y jurídico-legales sean distintas.

Pensar en la realización de investigaciones acerca de las características que dan forma al proceso de S&S en contextos como el caribe o la Amazonía colombianos, la región cundiboyacense, Santander o los llanos orientales, por ejemplo, se avizoran también como labores valiosas que pueden aportar al desarrollo de conocimiento autóctono, situado y útil al enriquecimiento de la teoría existente al respecto a nivel global.

Pueden desarrollarse además estudios comparativos entre regiones e identificar también si existen formas alternativas de contextualizar los trabajos realizados, diferentes a la consideración de las regiones culturales de Colombia. Finalmente, conviene pensar en nuevos trabajos realizados en otros países de América Latina y, en general, del Sur, que permitan determinar similitudes, diferencias y, en especial, especificidades del proceso de S&S desarrollado en esta importante parte del planeta.

El desarrollo de investigaciones autóctonas y situadas que dialoguen con la teoría a nivel global y que permitan incrementar el nivel de conocimiento actual respecto a los discursos que dan cuenta de los fenómenos administrativos y organizacionales en Latinoamérica es una labor valiosa.

Este trabajo ha pretendido aportar a esa labor y, con ello, incentivar también el desarrollo de nuevos esfuerzos investigativos implementados con este mismo espíritu.

Referencias

- Academy of Management. (2018, 16 de mayo). Managerial and organizational cognition
Recuperado de <http://aom.org/Divisions-and-Interest-Groups/Managerial-and-Organizational-Cognition/Managerial-and-Organizational-Cognition.aspx>
- Aguilar, O., Delatorre, R., & Deloitte. (2015). *América Latina sin fronteras: cómo las empresas latinoamericanas se convierten en líderes globales*. Reino Unido: Deloitte.
- Álvarez Morales, V. (2003). De las sociedades de negocios al "sindicato antioqueño". Un camino centenario. En C. Dávila (Ed.), *Empresas y empresarios en la historia de Colombia, siglos XIX-XX: una colección de estudios recientes* (Vol. I, pp. 213-246). Bogotá: Grupo Editorial Norma - Ediciones Uniandes.
- Alvesson, M., & Ashcraft, K. L. (2009). Critical methodology in management and organization research. En D. A. Buchanan & A. Bryman (Eds.), *The SAGE handbook of organizational research methods* (pp. 61-77). Los Ángeles: SAGE.
- Alvesson, M., & Ashcraft, K. L. (2012). Interviews. En G. Symon & C. Cassell (Eds.), *Qualitative organizational research: Core methods and current challenges* (pp. 239-257). Los Ángeles: SAGE.
- Arias Jiménez, F. (2018). Así quedó el top 20 de las empresas antioqueñas más vendedoras de 2017. *Elcolombiano.com*, (16 de mayo), 1-1. Recuperado de <http://www.elcolombiano.com/negocios/empresas-antioquenas-resultados-en-2017-YB8704054>
- Austen, A., & Kapias, M. (2016). Decoupling between policy and practice through the lens of sensemaking and sensegiving. *Management*, 20(1), 225-238.
- Bakke, J. W., & Bean, C. J. (2006). The materiality of sensemaking. *Tamara Journal for Critical Organization Inquiry*, 5(3/4), 51-69.
- Barnes, T., Pashby, I., & Gibbons, A. (2002). Effective university – industry interaction: A multi-case evaluation of collaborative R&D projects. *European Management Journal*, 20(3), 272-285.
- Barrientos, J. C. (2016). En colombia el 70% de las empresas son de carácter familiar. 00:00-02:13. Recuperado de <https://www.teleantioquia.co/featured/en-colombia-el-70-de-las-empresas-son-de-caracter-familiar/>
- 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.
- Bazeley, P. (2013). *Qualitative data analysis: Practical strategies*. Thousand Oaks: SAGE.
- Boyatzis, R. E. (1998). *Transforming qualitative information: Thematic analysis and code development*. Thousand Oaks: SAGE.
- Brown, A. (2009). Organizational identity. En S. Clegg & C. L. Cooper (Eds.), *The SAGE handbook of organizational behavior* (Vol. 2: Macro Approaches, pp. 175-191). Los Ángeles: SAGE.

- Brown, A. D. (2000). Making sense of inquiry sensemaking. *Journal of Management Studies*, 37(1), 45-75.
- Brown, A. D., Colville, I., & Pye, A. (2015). Making sense of sensemaking in organization studies. *Organization Studies*, 36(2), 265-277.
- Burrell, G. (2003). The future of organization theory: Prospects and limitations. En H. Tsoukas & C. Knudsen (Eds.), *The Oxford handbook of organization theory* (pp. 525-535). Oxford: Oxford University Press.
- Cacioppo, J. T., & Patrick, W. (2008). *Loneliness: Human nature and the need for social connection*. New York: WW Norton & Company.
- Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. (2016). Las 500 empresas más grandes de Antioquia - Desempeño estructural de la industria en antioquia. *Revista Antioqueña de Economía y Desarrollo – RAED*, 13, 1-103.
- Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia [CCMA]. (2016). Retos para las mipymes en Antioquia 2016. 1-27. Recuperado de http://anif.co/sites/default/files/memorias/jaime_echeverri_-_ccm_1.pdf
- CCMA. (2008). La familia Arango (argos) - 100 empresarios 100 historias. 00:00-05:01. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=7ITh6d2ChfU>
- CCMA. (2010a). Alejandro Echavarría Isaza cap.1 - 100 empresarios 100 historias. 00:00-04:57. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=i6cDxLsSh8A>
- CCMA. (2010b). Gabriel Posada Villa - 100 empresarios 100 historias. 00:00-05:11. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=g7xTjtqrgnM>
- CCMA. (2010c). Gustavo Toro Quintero - 100 empresarios 100 historias. 00:00-05:02. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=lsYnjTLAOpU>
- CCMA. (2010d). José María Sierra Sierra "Pepe" Sierra - 100 empresarios 100 historias. 00:00-04:28. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=OOuFXAY2HPg>
- CCMA. (2010e). Mariano Ospina Pérez - 100 empresarios 100 historias. 00:00-05:04. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=1E0Qavo0dDk>
- CCMA. (2010f). Pedro Vásquez Uribe - 100 empresarios 100 historias. 00:00-04:49. Recuperado de https://www.youtube.com/watch?v=9Ye_0_7dZeo
- Cisneros Enríquez, A. (2016). *El poder de la emoción en la inversión*. Bogotá: Ecoe.
- Clegg, S., Ibarra, E., & Bueno-Rodrigues, L. (Eds.). (1999). *Global management: Universal theories and local realities*. Londres: SAGE.
- Cooley, C. H. (2004). Society and the individual. En M. J. Hatch & M. Schultz (Eds.), *Organizational identity: A reader* (pp. 16-29). Oxford: Oxford University Press.
- 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.
- Chaffee, E. E. (1985). Three models of strategy. *Academy of Management Review*, 10(1), 89-98.
- Chandler, A. D. (1977). *The visible hand: The managerial revolution in American business*. Cambridge: Harvard University Press.
- Chenail, R. J. (2008). Youtube as a qualitative research asset: Reviewing user generated videos as learning resources. *The Qualitative Report*, 13(3), 18-24.
- Cheseldine, J., Tsoukas, H., Patriotta, G., Sutcliffe, K., & Maitlis, S. (2017). Special issue call for papers: Special issue call for papers commemorating the 50th anniversary of the publication of Karl E. Weick's the social psychology of organizing. *Journal of Management Studies, Latest News*(3 de noviembre), 1-1.

- de Sousa Santos, B. (2006). *Conocer desde el sur: para una cultura política emancipatoria*. Lima: Fondo Editorial de la Facultad de Ciencias Sociales • UNMSM.
- de Sousa Santos, B. (2018). Introducción a las epistemologías del sur. En M. P. Meneses & K. Bidaseca (Eds.), *Epistemologías del sur / epistemologias do sul* (pp. 25-61). Buenos Aires - Coímbra: CLACSO - CES.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Eds.). (2005). *The SAGE handbook of qualitative research* (3rd ed.). Thousand Oaks: SAGE.
- Donaldson, L. (2005). Vita contemplativa: Following the scientific method: How I became a committed functionalist and positivist. *Organization Studies*, 26(7), 1071-1088.
- Dussel, E. (2015). *Filosofías del sur descolonización y transmodernidad*. México: Akal / Inter Pares.
- Emmel, N. (2013). *Sampling and choosing cases in qualitative research: A realist approach*. London: SAGE.
- Escandón-Barbosa, D., Arias, A., Medina, L., Gómez, L., Varela, R., Martínez, P., . . . Parra, L. (2015). *Reporte GEM Colombia 2015/2016*. Cali: Ediciones Sello Javeriano.
- Ferro Medina, G. (2003). Arrieros antioqueños: Empresarios de a pie. En C. Dávila (Ed.), *Empresas y empresarios en la historia de Colombia, siglos XIX-XX: Una colección de estudios recientes* (Vol. II, pp. 1045-1072). Bogotá: Grupo Editorial Norma - Ediciones Uniandes.
- Geertz, C. (1983). *Local knowledge: Further essays in interpretive anthropology*. New York: Basic Books.
- Georgakopoulou, A. (2017). Small stories research: A narrative paradigm for the analysis of social media. En L. Sloan & A. Quan-Haase (Eds.), *The SAGE handbook of social media research methods* (pp. 266-281). Los Ángeles: SAGE reference.
- Gerring, J. (2007). *Case study research: Principles and practices*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, 12(6), 433-448.
- Grupo SURA. (2010). In memoriam al Dr. Nicanor Restrepo Santamaría. 00:00-04:24. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=-rAvQCH3hOc>
- Guerrero, O. (1995). *La administración pública del estado capitalista*. México: Fontamara.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1989). Strategic intent. *Harvard Business Review*, 67(3), 63-76.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2004). Introduction. En M. J. Hatch & M. Schultz (Eds.), *Organizational identity: A reader* (pp. 1-6). Oxford: Oxford University Press.
- Hernes, T., & Maitlis, S. (Eds.). (2010). *Process, sensemaking, and organizing*. Oxford: Oxford University Press.
- Higgs, J., Horsfall, D., & Grace, S. (Eds.). (2009). *Writing qualitative research on practice*. Rotterdam: Sense Publishers.
- Holloway, I., & Wheeler, S. (2010). *Qualitative research in nursing and healthcare* (3rd ed.). Chichester: Wiley-Blackwell.
- Huff, A. S., & Eden, C. (2009). Preface: Managerial and organizational cognition. *International Studies of Management & Organization*, 39(1), 3-8.
- Ibarra Colado, E. (2006). ¿Estudios organizacionales en América Latina?: Transitando del centro hacia las orillas. En E. De la Garza Toledo (Ed.), *Teorías sociales y estudios del trabajo: Nuevos enfoques* (pp. 126-157). Rubí, Barcelona / México: Anthropos / UAM, Unidad Iztapalapa.

- Ibarra Colado, E. (2012). Cómo comprender y transformar los estudios organizacionales desde América Latina y no morir en el intento. En A. Martínez Martínez, R. de Gortari Rabiela, H. Vessuri & A. Vega Corona (Eds.), *Apropiación social del conocimiento y aprendizaje: Una mirada crítica desde diferentes ámbitos* (pp. 17-37). Madrid: Plaza y Valdés.
- Ibarra, E. (2006). Organization studies and epistemic coloniality in Latin America: Thinking otherness from the margins. *Organization*, 13(4), 463-488.
- Jammulamadaka, N., Faria, A., Jack, G., & Ruggunan, S. (2019). Call for papers for a special issue of organization: Decolonising management and organisational knowledge. *Organization*, n/a(n/a), 1-3.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- Kim, Y. (2018). Enhancing employee communication behaviors for sensemaking and sensegiving in crisis situations: Strategic management approach for effective internal crisis communication. *Journal of Communication Management*, 22(4), 451-475.
- Knight, E., & Grimes, M. G. (2016). CEO sensegiving and legitimacy projection across multiple strategic change episodes. *Academy of Management Proceedings*, 2016(1), 1-6.
- Konlechner, S., Latzke, M., Guttel, W. H., & Hofferer, E. (2019). Prospective sensemaking, frames and planned change interventions: A comparison of change trajectories in two hospital units. *Human Relations*, 72(4), 706-732.
- Kraft, A., Sparr, J. L., & Peus, C. (2015). The critical role of moderators in leader sensegiving: A literature review. *Journal of Change Management*, 15(4), 308-331.
- Kvale, S. (2007). *Doing interviews*. Thousand Oaks: SAGE.
- Lee, B. (2012). Using documents in organizational research. En G. Symon & C. Cassell (Eds.), *Qualitative organizational research: Core methods and current challenges* (pp. 389-407). Los Angeles - London: SAGE.
- MAP (Ed.). (1993). *Teoría de la organización. Volumen I. La evolución histórica del pensamiento organizativo. Los principales paradigmas teóricos* (Vol. 1). Madrid: Ministerio para las Administraciones Públicas, Imprenta Nacional del Boletín Oficial del Estado.
- Mayor, A. (2005). *Ética, trabajo y productividad en antioquia: una interpretación sociológica sobre la influencia de la escuela nacional de minas en la vida, costumbres e industrialización regionales* (4a ed.). Bogotá: Tercer Mundo.
- Meléndez, J. (2012). *The unique paisa-english dictionary*. Medellín: Espacio Gráfico Comunicaciones.
- Meriläinen, S., Tienari, J., Thomas, R., & Davies, A. (2008). Hegemonic academic practices: Experiences of publishing from the periphery. *Organization*, 15(4), 584-597.
- Mills, J. H. (2004). Sensemaking perspective. En C. Vibert (Ed.), *Theories of macro organizational behavior: A handbook of ideas and explanations* (pp. 134-139). Armonk - London: M.E. Sharpe.
- Molina Londoño, L. F. (2006). *Empresarios colombianos del siglo XIX* (2a ed.). Bogotá: Universidad de los Andes.
- Monllor Domínguez, J. (1994). *Economía, legislación y administración de empresas*. Murcia: Secretariado de Publicaciones.
- Morse, J. M. (Ed.). (2003). *Asuntos críticos en los métodos de investigación cualitativa*. Medellín: Editorial Universidad de Antioquia.
- Mottier, V. (2005). The interpretive turn: History, memory, and storage in qualitative research. *Forum : Qualitative Social Research*, 6(2), 1-9.

- Ogliastri, E. (2000). El estilo negociador de los latinoamericanos. Una investigación cualitativa. *Academia, Revista Latinoamericana de Administración*, 25, 43-58.
- 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.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2015). *Colombia: Políticas prioritarias para un desarrollo inclusivo*. París: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE).
- Palys, T. (2008). Purposive sampling. En L. M. Given (Ed.), *The SAGE encyclopedia of qualitative research methods* (Vol. 2, pp. 697-698). Los Ángeles: SAGE.
- Pater, A., & Van Lierop, K. (2006). Sense and sensitivity: The roles of organisation and stakeholders in managing corporate social responsibility. *Business Ethics: A European Review*, 15(4), 339-351.
- Pattinson, S., Nicholson, J., & Lindgreen, A. (2018). Emergent cooperation from a sensemaking perspective: A multi-level analysis. *Industrial Marketing Management*, 68, 25-35.
- Pederzini, G. D. A. (2018). Neoliberal awakenings: A case study of university leaders' competitive advantage sensemaking. *Higher Education Policy*, 31(3), 405-422.
- Pentland, A. (2007). On the collective nature of human intelligence. *Adaptive Behavior*, 15(2), 189-198.
- Prior, D. D., Keränen, J., & Koskela, S. (2018). Sensemaking, sensegiving and absorptive capacity in complex procurements. *Journal of Business Research*, 88, 79-90.
- Pullen, A., & Linstead, S. (2005). Introduction: Organizing identity. En A. Pullen & S. Linstead (Eds.), *Organization and identity* (pp. 1-16). Londres: Routledge.
- Quivy, R., & Van Campenhoudt, L. (2006). *Manual de investigación en ciencias sociales*. México: Limusa.
- Rice, R. M. (2018). When hierarchy becomes collaborative collaboration as sensemaking frame in high reliability organizing. *Corporate Communications*, 23(4), 599-613.
- Richardson, K. A. (2011). Complexity and management: A pluralistic view. En P. Allen, S. Maguire & B. McKelvey (Eds.), *The SAGE handbook of complexity and management* (pp. 366-381). Londres: SAGE.
- Román, R. E., & Smida, A. (2017). Una reflexión ex post facto sobre la conducción de estudios multicaso para la construcción de teoría en ciencias de gestión. *Innovar*, 27(64), 129-144.
- 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.
- Rugraff, E., Sánchez-Ancochea, D., & Sumner, A. (2009). How have tncs changed in the last 50 years? En E. Rugraff, D. Sánchez-Ancochea & A. Sumner (Eds.), *Transnational corporations and development policy: Critical perspectives* (pp. 9-28). Nueva York: Palgrave Macmillan.
- Salazar, A. (2018). *No nacimos pa' semilla*. Bogotá: Penguin Random House Grupo Editorial, S. A. S.
- Sanabria, M. (2006). El modelo ecuménico para la comprensión organizacional: una propuesta teórica favorable a la comprensión del sistema cognoscitivo propio de la administración y de su construcción como disciplina. *Universidad & Empresa*, 8(11), 182-236.
- Sanabria, M. (2014). *Réévaluation de l'approche cognitive du changement stratégique. Une étude des mutations des facultés de management colombiennes (2007-2012)*. Thèse de Doctorat

- 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.
- Sanclemente Tellez, J. C. (2010). La colonización antioqueña, el emprendimiento y su aporte a la competitividad regional y nacional. *Estudios Gerenciales*, 26(114), 119-147.
- Sandberg, J., & Tsoukas, H. (2015). Making sense of the sensemaking perspective: Its constituents, limitations, and opportunities for further development. *Journal of Organizational Behavior*, 36(S1), S6-S32.
- Santa, E. (1993). *La colonización antioqueña: una empresa de caminos*. Bogotá: Tercer Mundo Editores.
- Schwandt, T. A. (1994). Constructivist, interpretivist approaches to human inquiry. En N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 118-137). Thousand Oaks: SAGE.
- Schwandt, T. A. (1998). Constructivist, interpretivist approaches to human inquiry. En Y. S. Lincoln & N. K. Denzin (Eds.), *The landscape of qualitative research: Theories and issues* (pp. 221-259). Thousand Oaks: SAGE.
- Seale, C. (Ed.). (2007). *Qualitative research practice*. Londres: SAGE.
- Sectorial. (2014). Antioquia: Importante motor de la economía colombiana. *Sectorial.co*, (27 de enero), 1-1. Recuperado de <https://www.sectorial.co/articulos-especiales/item/50919-antioquia-importante-motor-de-la-economia-colombiana>
- Silverman, D. (2006). *Interpreting qualitative data: Methods for analysing talk, text and interaction* (3rd ed.). Londres: SAGE.
- Silverman, D. (2013). *A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about qualitative research* (2nd ed.). Thousand Oaks: SAGE.
- 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. Disponible en Proquest
- 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.
- Smith, A. D., Plowman, D. A., & Duchon, D. (2010). Everyday sensegiving: A closer look at successful plant managers. *Journal of Applied Behavioral Science*, 46(2), 220-244.
- Stigliani, I., & Ravasi, D. (2012). Organizing thoughts and connecting brains: Material practices and the transition from individual to group-level prospective sensemaking. *Academy of Management Journal*, 55(5), 1232-1259.
- Strike, V. M., & Rerup, C. (2016). Mediated sensemaking. *Academy of Management Journal*, 59(3), 880-905.
- Ten Have, P. (2004). *Understanding qualitative research and ethnomethodology*. Londres: SAGE.
- 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.
- Thietart, R.-A., & Forgues, B. (2011). Complexity science and organization. En P. Allen, S. Maguire & B. McKelvey (Eds.), *The SAGE handbook of complexity and management* (pp. 53-64). Londres: SAGE.

- Thorne, S. E. (1994). Secondary analysis in qualitative research: Issues and implications. En J. M. Morse (Ed.), *Critical issues in qualitative research methods* (pp. 263-279). Thousand Oaks: SAGE.
- Tietze, S., & Dick, P. (2013). The victorious english language: Hegemonic practices in the management academy. *Journal of Management Inquiry*, 22(1), 122-134.
- Tourish, D., & Robson, P. (2006). Sensemaking and the distortion of critical upward communication in organizations. *Journal of Management Studies*, 43(4), 711-730.
- Uharte Pozas, L. M. (2012). *Las multinacionales en el siglo XXI: impactos múltiples. El caso de Iberdrola en México y en Brasil*. Madrid: Editorial 2015 y más.
- Universidad de Antioquia, Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, Gobernación de Antioquia, & Alcaldía de Medellín. (2018). *Indicadores de competitividad de Antioquia y sus regiones: resultados y jerarquías*. Medellín: Universidad de Antioquia, Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, Gobernación de Antioquia y Alcaldía de Medellín.
- Valencia Llano, A. (2019). Proceso de la colonización antioqueña. 1-9. Recuperado de <http://www.banrepcultural.org/rutas-colonizacion-antioquena/images/Colonizacion.pdf>
- Weber, M. (1922/2004). *Economía y sociedad: esbozo de sociología comprensiva* (2a ed.). México: Fondo de Cultura Económica
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks: SAGE.
- Weick, K. E. (2001). *Making sense of the organization*. Oxford: Blackwell Business.
- Weick, K. E. (2003). Enacting an environment: The infrastructure of organizing. En R. I. Westwood & S. Clegg (Eds.), *Debating organization: Point-counterpoint in organization studies* (pp. 184-194). Malden: Blackwell.
- Weick, K. E. (2008). Sensemaking. En S. Clegg & J. R. Bailey (Eds.), *International encyclopedia of organization studies* (pp. 1403-1406). Los Angeles - London: SAGE.
- Weick, K. E. (2009). *Making sense of the organization. Vol. 2. The impermanent organization*. Chichester: Wiley.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409-421.
- Westwood, R., Jack, G., Khan, F., & Frenkel, M. (2014a). Situating core-peripheral knowledge in management and organisation studies. En R. Westwood, G. Jack, F. Khan & M. Frenkel (Eds.), *Core-periphery relations and organisation studies* (pp. 1-32). Nueva York: Palgrave Macmillan.
- Westwood, R., Jack, G., Khan, F., & Frenkel, M. (Eds.). (2014b). *Core-periphery relations and organisation studies*. Nueva York: Palgrave Macmillan.
- 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.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods* (5th ed.). Los Ángeles: SAGE.