

Running Head: Socialización para la cultura académica

**Socialización para la cultura académica: Marco conceptual para una investigación**

Pilar Mendoza, Ed.D.

Profesora Asistente

Departamento de Administración y Políticas de la Educación

Escuela de Educación

Universidad de la Florida

P.O. Box 117049

Gainesville, FL 32611

Email: pilar.mendoza@coe.ufl.edu

Teléfono: (352)392-2391 x 269

Traducido por Gabriel Mendoza

### Resumen

El propósito de este artículo es proveer un marco teórico y una metodología para el entendimiento y estudio de la cultura académica. Se basa en trabajos anteriores sobre la cultura organizacional con énfasis en las perspectivas sociológicas y cognitivas y que son aplicables a todo tipo de organizaciones. En particular, este artículo describe la aplicación de las perspectivas de socialización y sensemaking\* a la formación y el desarrollo de la cultura organizacional en los departamentos académicos, haciendo énfasis en la manera como los nuevos investigadores socializan y se involucran en el sensemaking a medida que adquieren plena membresía en su nuevo departamento. El artículo también provee una metodología específica para evaluar sistemáticamente posibles cambios culturales en los departamentos académicos cuando los investigadores nuevos interactúan con los existentes.

Palabras claves: teoría organizacional, cultura organizacional, cultura académica, educación superior, investigadores.

---

\* Nota del traductor: “Sensemaking” es un término especializado que se encuentra en la literatura académica y científica. En este artículo la autora expone una definición específica de este vocablo en el contexto de la materia que está tratando. Dado que asignar un equivalente en español que capture el mismo significado es prácticamente imposible sin correr el riesgo de tergiversar el concepto, en esta traducción se deja este término en su versión inglesa.

### **Socialización para la cultura académica: un marco de trabajo para la investigación**

Es probable que los profesores novatos moldeen el entendimiento colectivo y las respuestas a las exigencias de las tareas y a los requisitos de desempeño en su nuevo departamento académico. Por ejemplo, los investigadores junior que desean adelantar investigaciones en áreas que pudiesen reflejar su idiosincrasia y sus experiencias investigativas en sus postgrados, quizás introduzcan nuevos cursos y áreas de investigación en sus nuevos departamentos. Estos ejemplos ilustran el rol esencial que la educación de postgrado tiene en el proceso de socialización de los futuros investigadores y en el carácter de la profesión académica cuando nuevas vinculaciones traen nuevos valores y perspectivas (Astin & Barnes, 2005; Gardner, 2008; Mendoza, 2007; Tierney & Rhoads, 1993; Weideman, Twale & Stein, 2001). Con base en la perspectiva de la socialización y el sensemaking, este artículo tiene como propósito proveer un marco de trabajo y una metodología para el estudio de la manera como la cultura académica se moldea en la medida en que nuevos investigadores ingresan a las unidades académicas. Primero comienzo por establecer los fundamentos de la socialización para la cultura académica utilizando perspectivas sociológicas; luego continúo la discusión presentando los fundamentos del sensemaking en el proceso cognitivo inmerso en el aprendizaje de una cultura organizacional. Posteriormente vinculo el sensemaking con la socialización dentro del contexto de la profesión académica. Finalmente, presento un marco de trabajo útil para el estudio del cambio cultural que los investigadores junior traen, el cual se basa en el marco teórico desarrollado tanto como en la técnica de entrevistas etnográficas. Aunque este documento se enfoca a los departamentos académicos, el marco de trabajo presentado puede ser generalizado a cualquier organización.

### **Socialización para la cultura académica**

Tierney y Rhoads (1993) definen la socialización organizacional como un “proceso ritualizado que involucra la transmisión de cultura” (p.21) a través de un proceso de adaptación mutuo entre la organización y las personas. Durante los procesos de socialización las personas adquieren valores, actitudes, normas, conocimientos y habilidades necesarios para existir en una organización (Merton,

1957). Para los nuevos miembros la socialización es el proceso de aprender lo que es importante y esperado en sus nuevas organizaciones (Schein, 1968). El proceso de socialización ocurre tanto formal como informalmente. La socialización formal es explícita e incluye programa de desarrollo para los investigadores y los procesos de promoción y obtención de cargos permanentes (*tenure*). Sin embargo, la mayoría de las veces la socialización se presenta informalmente. Es difícil de observar y analizar la socialización informal dado que ésta ocurre a través de contactos no convencionales tales como las conversaciones ocasionales con los investigadores veteranos mientras se toman un café o mediante la observación de las acciones de los investigadores que están en posiciones de liderazgo. Por ejemplo, investigadores junior aprenden cómo actuar en reuniones observando la conducta de los colegas más antiguos o pueda que escuchen las conversaciones de sus compañeros a cerca de la importancia de publicar, sin nunca mencionar el servicio, lo cual contribuye a la noción de que el servicio no se aprecia (Tierney & Rhoads, 1993).

Basados en el trabajo de Van Maanen (1976), Tierney y Rhoads (1993) ofrecen un marco de trabajo en dos etapas de la socialización de los investigadores. La primera etapa se identifica como la socialización anticipatoria y se presenta durante la escuela de postgrado. En este proceso el investigador en formación aprende a cerca de las actitudes, acciones y valores de su disciplina y de la profesión en general. Durante la socialización anticipatoria “en tanto que los jóvenes estudiantes trabajan con sus profesores, ellos observan y asimilan las normas de conducta para la investigación y los mecanismos de soporte tales como las revisiones entre pares y la libertad académica” (Anderson & Seashore-Louis, 1991, p. 63; Gardner & Barnes, 2007). Por ejemplo, los investigadores aprenden de los mentores y de sus pares en la escuela de postgrado sobre cómo interactuar con estudiantes y colegas y también sobre los tipos de revistas y libros para leer y las conferencias a las que se debe asistir.

La segunda etapa es la organizacional y ocurre cuando los investigadores ingresan a sus carreras académicas. Esta etapa se construye sobre la socialización anticipatoria de la escuela de postgrado y consiste en dos fases: la entrada inicial y el rol de continuidad. Durante la fase de entrada los individuos siguen las formalidades del proceso de reclutamiento y selección y las etapas iniciales de aprendizaje

organizacional comienzan con el empleo. El rol de continuidad se inicia una vez el nuevo miembro se establece formalmente en la organización. Dado que la etapa de socialización organizacional está enmarcada por las experiencias adquiridas en la socialización anticipatoria, es posible que el proceso de aprendizaje durante la etapa organizacional choque con lo que los investigadores nuevos experimentan en las instituciones escogidas. Por consiguiente, la etapa de la socialización organizacional quizás reafirma lo que el investigador nuevo aprendió durante la socialización anticipatoria si la escuela de postgrado y la nueva organización tienen culturas y estructuras similares; de otra manera esta última y el individuo se involucran en un proceso de adaptación mutua en el que ambas partes se esfuerzan por modificar sus respectivas culturas. En casos extremos, cuando las diferencias culturales son significativas, es posible que el investigador entrante abandone la institución durante esta etapa. Por ejemplo, un nuevo investigador que ha sido formado en una universidad investigativa y va a una escuela de artes liberales, podría tener dificultades de socialización en la etapa organizacional debido a las diferencias en los valores de enseñanza e investigación entre los dos tipos de instituciones. En esta misma dirección, Braxton y Berger (1999) encontraron que el ajuste de los investigadores al rol de enseñanza o al de investigación depende de lo que ellos aprendieron en la escuela de postgrado y de las expectativas prevalecientes de las instituciones a las que ellos ingresan, independientemente de la disciplina. Esta tendencia quizás sea explicada por la auto-selección que los investigadores hacen del tipo de institución que mejor se acomode a sus habilidades y preferencias. Similarmente, estas entidades seleccionan a los solicitantes según las expectativas institucionales. Además las disciplinas académicas varían según el nivel de consenso que sus miembros demuestran en términos de orientaciones teóricas, métodos de investigación y cuestionamientos científicos. Por ejemplo, la física es un campo de alto consenso y la educación es un campo de bajo consenso. Con base en esta clasificación de las disciplinas, Braxton y Berger encontraron que los investigadores en disciplinas de alto consenso tienden a adaptarse más en sus instituciones entrantes que los investigadores en áreas de bajo consenso. Este hallazgo sugiere que los investigadores en las disciplinas de alto consenso enfrentan menos ambigüedades en la toma de decisiones relacionadas con los tópicos de investigación, métodos y programas que los investigadores en áreas de bajo consenso.

### **Sensemaking y cultura organizacional**

En el aprendizaje de la cultura de una organización durante el proceso de socialización los nuevos miembros desarrollan esquemas específicos de la cultura para interpretar los eventos de cada día y responder con conductas adecuadas (Berger & Luckman, 1966; Schutz, 1964). El desarrollo de tales esquemas cognitivos por los miembros nuevos es guiado por un proceso conocido en la literatura como el sensemaking (Louis, 1980; Weick, 1977). Basado en previos estudios del sensemaking cognitivo (Morgan, Frost & Pondy, 1983; Weick, 1977), Weick (1995) define esta racionalización en los establecimientos organizacionales como el proceso de pensamiento en curso de los individuos con el propósito de crear orden y producir explicaciones racionales retrospectivas de las situaciones en las cuales se encuentran ellos mismos. Como resultado del sensemaking los individuos desarrollan guiones cognitivos para predecir secuencias de eventos y resultados (Louis, 1980; Weick, 1977). Si los resultados de una situación dada ocurren como los predice el guión, entonces no se evoca el sensemaking; sin embargo, cuando los guiones no predicen los resultados, la integridad cognitiva de los individuos se ve amenazada (Festinger, 1957), lo cual produce un estado de tensión que clama por la necesidad de restaurar el equilibrio (Lewin, 1951). En estas situaciones los individuos deben desarrollar explicaciones para dar sentido a los eventos o resultados imprevistos, lo cual es lo que en la literatura se denomina sensemaking (Scout & Lyman, 1968).

La cultura organizacional guía al sensemaking en las instituciones (Ott, 1989) a través del vocabulario usado por sus miembros: “el sentido es generado por palabras que son combinadas en frases de conversaciones que conllevan algo de nuestra experiencia presente” (Weick 1955, p. 106). Sin embargo las palabras nunca describen una situación con exactitud y esto hace que el proceso de racionalización nunca termine. De acuerdo con Weick (1995), una señal en un escenario es lo que hace sentido. Usualmente los escenarios tienden a convertirse en momentos pasados de socialización y las señales en momentos presentes de experiencia. En otras palabras, la esencia del sensemaking está dentro de las señales, los escenarios y las conexiones entre los dos. Por consiguiente, el proceso de sensemaking

es un esfuerzo de atar las creencias (escenarios) obtenidas en procesos de socialización anteriores con acciones (señales) en el presente.

Como una ilustración del sensemaking, Weick (1955) apela a la analogía de la función de la cartografía en las cuales los cartógrafos tienen que representar un nuevo terreno que no tiene un orden predeterminado. Lo que ellos delinean depende de cómo y dónde miran y qué quieren representar. Ellos también usan varios modos de proyecciones para hacer esta representación. Así, para cualquier terreno hay un infinito número de mapas. Similarmente, los hacedores del sensemaking tienen que convertir el terreno de la realidad en un mundo ininteligible con el objeto de hacer sentido de esas experiencias. Cuando se ve al sensemaking como una cartografía, hay muchos mapas posibles para un terreno dado. Sin embargo, el terreno para los hacedores del sensemaking es aún más complejo porque siempre está cambiando y así estos tienen que establecer alguna estabilidad momentánea para crear sus mapas de sensemaking. Otra característica distintiva del sensemaking es que, a diferencia de la cartografía, aquel es más que todo social. Desde esta perspectiva los individuos no viven en una realidad más amplia ni actúan en relación con ella, sino que crean imágenes de una realidad en parte para racionalizar sus acciones. En otras palabras, “los individuos entienden su realidad ‘leyendo’ en sus situaciones patrones con significado importante” (Morgan et al., 1983, p.24). Durante el proceso de sensemaking la gente descubre sus propias invenciones impuestas en su mundo por sus propias creencias.

Weick (1995) provee las siguientes características como una guía inicial para investigar el sensemaking, las cuales sugieren qué es y cómo funciona este fenómeno:

1. *Anclado en la construcción de la identidad*: las identidades de los individuos se forman y se modifican de acuerdo con la manera como ellos creen que los otros ven a la organización a la cual pertenecen, proyectando sus identidades en el ambiente y observando sus consecuencias.

Consecuentemente los individuos se interesan en preservar una imagen positiva de su organización. Incluso ellos están dispuestos a alterar la racionalización que ellos hacen para preservar una imagen positiva (v.g. que ésta promueva la auto-superación, eficacia y consistencia). El sensemaking controlado e intencional se activa por una falta de auto-

confirmación. Así, el sensemaking ocurre para preservar una auto-concepción consistente y positiva. Los individuos actúan de acuerdo con su propia identidad, la cual contiene la identidad de la organización. En otras palabras, los individuos actúan a nombre de la organización y como la organización misma. El significado de una situación depende de la identidad que un individuo adopta para enfrentar a dicha situación o lo que la persona representa. Las personas tratan de reaccionar y simultáneamente moldear el ambiente que enfrentan. Ellas toman de otros la señal para la identidad de su conducta, pero también hacen un esfuerzo por modificar esa misma conducta.

2. *Retrospectivo*: Las personas siempre son conscientes de lo que han hecho y no de lo que están haciendo. Las acciones son conocidas solo cuando están completas. Los individuos usan los resultados de la historia pasada para interpretar los eventos más recientes. Sin embargo, la mayoría de las veces esas historias son reconstruidas de manera diferente, dependiendo de que los resultados sean vistos como buenos o malos. Por ejemplo, si la historia pasada se percibe como mala, la reconstrucción enfatizará los errores y las fallas. En otras palabras, el pasado se reconstruye sabiendo los resultados, y esto altera la verdadera cadena causal de eventos. Se le da significado al tipo de atención que se le da a una situación en relación con experiencias pasadas. Hay muchos resultados posibles y el proceso de racionalización los sintetiza a través de una reducción de equivocaciones. La claridad de valores ayuda durante este proceso. Una vez se adquiere un sentido de orden, claridad y racionalidad, el sensemaking cesa.
3. *Adopción de ambientes racionales*: Las personas crean sus propios ambientes, y esos ambientes limitan sus acciones; por lo tanto, no hay un ambiente objetivo, fijo, independiente de las personas porque ellas son parte del ambiente; no hay resultados sino relaciones con el ambiente. Por ejemplo, cuando dos personas se conocen ninguna de ellas puede influenciar a la otra porque ambas se influyen mutuamente al mismo tiempo; en realidad, llegan a ser algo diferente, y este proceso comienza incluso antes de conocerse, durante la anticipación al encuentro. El sensemaking implica un principio de adopción, el cual tiene un énfasis en el darse cuenta. Por



ejemplo, un objeto existe independientemente de nuestro conocimiento sobre éste; sin embargo, lo adoptamos destacándolo o enmarcándolo. Así, destacar o enmarcar un objeto o una situación le da un carácter a ese objeto o a esa situación de acuerdo con lo que el individuo confronta. Por lo tanto, en el sensemaking hay una creación de objetos o situaciones de acuerdo con sus relaciones sociales. El sensemaking crea un mundo social que limita las acciones y las orientaciones. Las acciones crean significado, sin embargo estas pueden ser controladas, limitadas, inhibidas, abandonadas o re-dirigidas. Sin embargo, esas acciones modificadas también crean significado sin que tengan consecuencias físicas directas sobre el ambiente.

4. *Social*: Las personas en las organizaciones toman decisiones en presencia de otras o con el conocimiento de que dichas decisiones tendrán que ser implementadas, entendidas o adoptadas por otros. Por consiguiente, el sensemaking nunca es un proceso individualista.
5. *Continuo*: Realmente el sensemaking nunca empieza porque las personas siempre están en medio de proyectos que hacen sentido después de haber sido completados; ellas extraen señales de un flujo continuo con el objeto de encontrar sentido. La realidad del flujo se manifiesta cuando hay una interrupción, la cual típicamente invoca una reacción emocional seguida por el sensemaking (por eso es que el sensemaking infunde sentimiento). Los eventos pasados son reconstruidos en el presente para dar explicaciones a tales eventos pasados no por lo que se parecen sino porque producen el mismo sentimiento.
6. *Enfocado en y por las señales extraídas*: El sensemaking interpreta lo que las señales significan en un marco dado. Lo que una señal extraída llegará a ser depende del contexto que afecta lo que es extraído como señal en primera instancia; aún más, el contexto afecta cómo dicha señal se interpreta.
7. *Guiados por la plausibilidad y no por la exactitud*: Tener un mapa preciso es menos importante que tener algún mapa que le da orden al mundo y da lugar a una acción. El sensemaking no se basa en la exactitud sino en la plausibilidad, coherencia, racionalidad, creación, invención y facilidad de instrumentar. Aquello que se cree que es una consecuencia de una acción es lo que

hace sentido y guía la conducta. La precisión no es el punto: lo que importa es una buena historia que guíe la acción y permita a las personas dar sus explicaciones retrospectivas que sean socialmente aceptables y creíbles. El sensemaking no puede ser exacto por muchas razones: las personas necesitan filtrar la información para evitar ser abrumadas y así extraer lo que es relevante; las señales están ligadas a las ideas generales en concordancia con los contextos; una señal presente se asocia con una señal similar en el pasado, pero las señales pasadas son reconstrucciones con emociones y deseos, los cuales no son exactos; el sensemaking tiene que ser rápido, lo cual no permite mucho campo para la exactitud; y la realidad cambia, es interactiva, interpersonal e interdependiente, de modo que se hace complejo definirla con precisión.

### ***La dinámica del sensemaking***

Los esquemas cognitivos son una estructura útil para entender con mayor profundidad la dinámica del sensemaking. Los esquemas cognitivos que guían la conducta son el resultado del sensemaking. Markus (1977) define los esquemas como la dinámica del entendimiento cognitivo relativa a los conceptos, las entidades y los eventos usados por los individuos para codificar e interpretar la información. Esos esquemas sirven como mapas mentales de la realidad que guían las interpretaciones de estos individuos de acciones pasadas y presentes y de eventos tanto como de expectativas del futuro (Weick, 1979). Aún más, los esquemas también guían la búsqueda, la adquisición y el procesamiento de la información (Neisser, 1976; Weick, 1979). Los esquemas ayudan a reducir la cantidad de información que debe ser procesada en las organizaciones mediante la provisión de conocimiento ya elaborado sobre situaciones y otros (Lord & Foti, 1986). Por ejemplo, un esquema de un evento es una estructura cognitiva que especifica una secuencia típica de ocurrencias en una situación o un proceso dados, aunque puede que especifique o no el contenido del evento (Abelson, 1976).

Cada miembro en una organización tiene sus propios esquemas que, sobre el tiempo, tienden a parecerse a los de otros porque todos los miembros en una organización necesitan establecer un significado común para lograr un orden social (Harris, 1994). Esos esquemas similares con el tiempo llegan a ser esquemas organizacionales y se desarrollan compartiendo experiencias de tiempo y espacio,

comunicando, interactuando y resolviendo problemas juntos (Schein, 1985). Por lo tanto, los esquemas organizacionales se refieren al conocimiento compartido sobre organizaciones como entidades abstraídas por sus miembros. Esos esquemas organizacionales son el conocimiento más cercano a los individuos sobre la cultura de sus organización (Harris, 1994).

Los esquemas se forman a través de las experiencias y la comunicación cara a cara con otros miembros de la organización, lo cual le da al sensemaking su carácter social (Daft & Lengel, 1986; Weick, 1995). Dado que las organizaciones son terrenos con múltiples interpretaciones posibles y conflictivas (Daft & MacIntosh, 1981), las personas en las organizaciones necesitan información cualitativa rica con el objeto de construir esquemas organizacionales. Por ejemplo, las historias son una de las formas en las cuales la información organizacional rica, como son los valores y las expectativas, se transmite a los miembros nuevos (Brown, 1985). Weick (1985) identifica los siguientes seis vocabularios como formas de actividades de intercambio y comunicación en las organizaciones:

1. **Ideología: vocabularios de sociedad.** Las ideologías se refieren a los valores compartidos, creencias y normas que unen a las personas y ayudan a dar sentido a su mundo (Trice & Bayes, 1993).
2. **Controles de tercer orden: vocabularios de organizaciones.** Perrow (1986) sugiere que las organizaciones operan mediante tres formas de control: la de primer orden por medio de la supervisión directa, la de segundo orden por programas y rutinas y la de tercer orden por supuestos y definiciones que se toman como dados. Los controles de tercer orden son supuestos profundos que se fundamentan en la cultura organizacional (Schein, 1985).
3. **Paradigmas: vocabularios de trabajo.** Estos vocabularios se refieren a los procedimientos estándares de operación, definiciones compartidas del ambiente y el sistema de poder que se ha acordado. En las comunidades científicas los paradigmas reflejan metodologías de investigación, currículos y asuntos relacionados con tópicos de investigación. En la comunidad administrativa esos paradigmas son el consenso sobre estrategias de mercadeo, utilidades y conexiones entre operaciones y estrategias (Pfeffer, 1981). Para los propósitos del sensemaking los paradigmas son conjuntos de ilustraciones recurrentes y cuasi-estándares que muestran la forma como las teorías de acción se aplican

conceptualmente, por observación y por instrumentación para representar problemas organizacionales. Por ejemplo, una colección de estas ilustraciones o historias unidas por una teoría de acción provee un marco dentro del cual las señales se hacen notar y se interpretan.

4. Teorías de acción: vocabularios para manejo de situaciones. Las teorías son estructuras cognitivas que predicen resultados en situaciones dadas. Por ejemplo, un esquema completo para una teoría de acción podría ser: en la situación S, si usted quiere lograr C, bajo los supuestos  $a_1, \dots, a_n$ , haga A. Las teorías de acción se derivan de experiencias de socialización que reflejan la ideología de la organización.
5. Tradición: vocabularios de predecesores. Las tradiciones son patrones, creencias o imágenes de acciones transmitidas al menos por tres generaciones, aunque cada transmisión puede tener lugar en un período de tiempo corto. Las imágenes de acción entre las generaciones llegan a ser símbolos que contribuyen al fomento de una cultura más fuerte.
6. Historias: vocabularios de secuencia y experiencia. Contar historias de experiencias notables es una de las maneras por las cuales las personas tratan de racionalizar (Robinson, 1981). Las historias sirven como un medio para que los miembros expresen su conocimiento, entendimiento y compromiso con la organización. Los temas de las historias revelan las incertidumbres de las tareas que acompañaron ciertos eventos y los medios por los cuales las actividades se coordinan para manejar esa incertidumbre (Brown, 1985).

Con el objeto de profundizar en el entendimiento de los mecanismos mediante los cuales la cultura organizacional se adquiere y se modifica durante el sensemaking, es útil plantear el modelo de Wiley (1988) en lo relacionado con diferentes niveles de sensemaking, por encima de los niveles individuales de análisis. Según Wiley, hay tres niveles de sensemaking: inter-subjetivo, subjetivo genérico y extra-subjetivo. Este último nivel se refiere a la realidad simbólica, la cual incluye conceptos como las matemáticas o el capitalismo. Así, los niveles inter-subjetivo y genérico son más relevantes a la cultura organizacional.

En el nivel inter-subjetivo el “yo” se convierte en “nosotros” a través de los procesos de comunicación entre dos o más individuos. De esta manera el sensemaking es un proceso de dos o más personas que le dan un sentido verbal a las acciones y a los eventos en el plano social de la realidad. El nivel subjetivo genérico de análisis corresponde a las organizaciones. Este nivel se caracteriza por una concepción abstracta de un yo abstracto –un paso más allá del “nosotros” – dejando atrás los “yo” individualizados. Esta perspectiva apoya el argumento de Mead (1934) a cerca de las conversaciones hechas internas entre el “yo”, el “otros” y el “otros” generalizado que los individuos adoptan para definirse a sí mismos y tomar decisiones de conducta relativas al mundo social. El diálogo con el “otros” generalizado es una abstracción individual de las actitudes del grupo social. Este diálogo mental con el “otro” abstracto ofrece una perspectiva útil para el proceso mediante el cual el contexto cultural más amplio de la organización se manifiesta en sí mismo en el esfuerzo de sensemaking de sus miembros. Los resultados de esos diálogos mentales entre ellos mismos y los “otros” abstractos guían la conducta y las experiencias de los individuos en las organizaciones. Desde una perspectiva del diálogo mental, los argumentos aportados por cada una de las partes a las conversaciones son básicamente la verbalización de presiones normativas y culturales (Harris, 1994). Cuando la incertidumbre aumenta en las organizaciones debido a la presencia de un nuevo elemento o evento, la inter-subjetividad llega a ser el foco del sensemaking aunque la subjetividad genérica no desaparece completamente. En otras palabras, el nivel de incertidumbre en las organizaciones determina el énfasis en la inter-subjetividad y en la subjetividad genérica. En tiempos de estabilidad la subjetividad genérica adquiere la forma de esquemas organizacionales que reflejan el orden de la organización y se convierten en señales por los estímulos originados en el ambiente del trabajo (Ashforth & Fried, 1988). En este caso los esquemas son teorías subjetivas derivadas de la experiencia relacionada con aquello que guía la percepción, memoria, inferencia y conducta (Fiske & Taylor, 1984).

Weick (1985) cree que la naturaleza de las organizaciones está entre el nivel de la subjetividad y la subjetividad genérica. Esta naturaleza híbrida de las organizaciones se hace clara en la siguiente

definición de las organizaciones como entidades desarrolladas y mantenidas solo por medio de continuos intercambios comunicación-actividad y de interpretaciones entre sus partes (Schall, 1983):

A medida que los participantes inter-actuales se organizan por medio de la comunicación, ellos generan entendimientos en torno a asuntos de interés común y así desarrollan sentido de un “nosotros” colectivo... esto es, un sentido de ellos mismos como unidades sociales distintivas que juntas hacen cosas en formas apropiadas para aquellos intereses compartidos del “nosotros”. En otras palabras, el proceso de comunicación inherente a la organización crea una cultura organizacional que se revela por medio de sus actividades de comunicación... y marcada por el rol-objetivo –y las restricciones de comunicación limitadas por el contexto- las reglas (p.560).

Algunos aspectos del nivel de la inter-subjetividad son evidentes en las definiciones de Schall en torno a las ideas de intercambio de actividad y comunicación de los participantes inter-actuales. Similarmente, hay indicios de subjetividad genérica que son claros en sus referencias a los entendimientos compartidos, a los asuntos de interés común y al “nosotros” colectivo. Smircich y Stubbart (1985) ofrecen una descripción paralela de las organizaciones que sugiere al sensemaking como un elemento esencial de la vida organizacional. Ellos describen una organización como “un conjunto de personas que comparten muchos creencias, valores y supuestos que los estimulan a hacer interpretaciones mutuamente re-eforzadas de sus propios actos y de los actos de otros” (p27).

En suma, la cultura para cualquier organización en particular puede ser vista como una red compartida de ideologías transmitidas a los miembros por las prácticas de sensemaking. La cultura organizacional se manifiesta últimamente en los esfuerzos y las acciones de sensemaking de los individuos (Harris, 1994). El sensemaking tiene lugar por medio de diálogos mentales entre los individuos (nivel inter-subjetivo) y la abstracción de otros en la organización (nivel genérico subjetivo). Esos diálogos reflejan la cultura de las partes involucradas:

... las manifestaciones del nivel individual y las experiencias de la cultura organizacional se revelan en el funcionamiento de un sistema modelado por sistemas de esquemas específicos propios de los miembros de la organización. Específicamente sugiero que esos esquemas

organizacionales específicos de los individuos son los depositarios del conocimiento cultural y de los significados y fuente del sensemaking consensual característico de una cultura. Además planteo que la activación e interacción de estos esquemas en el contexto social de la organización crea la experiencia cultural de los individuos (Harris, 1994, p. 310).

### **Procesos de sensemaking y socialización**

El sensemaking se evoca especialmente en aquellas ocasiones en que hay un nivel significativo de incertidumbre o sorpresa. Los novicios en las organizaciones encuentran muchas de estas situaciones que los fuerzan a entabarse activamente con el sensemaking (Harris, 1994; Louis, 1980). Por lo tanto, es posible inferir las culturas involucradas en los diálogos entre los novicios y su nueva organización mediante el análisis de los diálogos mentales que los nuevos miembros representan al sobrellevar su proceso de socialización. Por ejemplo, si los investigadores junior entrantes esperan encontrar una cultura en línea con los valores académicos tradicionales, quizás hallen sorpresas si ellos ingresan a un departamento con capitalismo académico significativo (Mendoza, 2007). Un examen con mayor detenimiento del proceso de sensemaking de los investigadores entrantes evocado por estas sorpresas culturales provee información sobre las tensiones culturales potenciales en esos departamentos y sobre la forma como esos investigadores sobrellevan tales tensiones. Sin embargo, quizás algunos investigadores junior encuentren más sorpresas que otros en términos de expectativas culturales dependiendo de sus experiencias pasadas de socialización en la escuela de postgrado y de otros elementos ilustrados por Weick (1995) en las siete propiedades del sensemaking descritas arriba.

De acuerdo con las teorías de sensemaking y socialización es claro que los nuevos miembros, que traen interpretaciones diferentes de aquellas de los miembros existentes de la organización, pueden contribuir a la transformación de la cultura en una nueva organización porque ellos traen nuevos vocabularios diseñados para interpretar las sorpresas. Cuando esos vocabularios son compartidos con los veteranos el significado es reformado (Tierney & Rhoads, 1993; Weick, 1995). En otras palabras y desde la perspectiva de Weick (1995), el carácter social

del sensemaking permite a los nuevos miembros contribuir a la reestructuración de la cultura organizacional en la medida en que los entendimientos compartidos se desarrollan a través de actividades de intercambio e interacción de comunicación entre los nuevos miembros y los antiguos. En la siguiente sección se discute el sensemaking de los novicios en detalle.

Muchos autores han ofrecido explicaciones relacionadas con las circunstancias bajo las cuales las personas se involucran en el sensemaking. Basado en la idea de la incertidumbre ambiental percibida, Duncan (1972) considera algunas determinantes ambientales tales como la sobrecarga de información, la complejidad y la turbulencia como propiedades de un flujo en curso que aumenta la probabilidad de que las personas en la organización noten lo que está ocurriendo a su alrededor –señales. Esas propiedades son ocasiones para el sensemaking. Por ejemplo, cuando la cantidad de información en una organización es demasiado cuantiosa para ser procesada, las personas empiezan a filtrar la información mediante la abstracción, la omisión y una mayor tolerancia al error o al la acumulación de información. De esta manera, la sobrecarga de información es una ocasión para el sensemaking porque fuerza a que surjan señales de un flujo continuo.

De la complejidad también salen señales cuando la incertidumbre percibida afecta lo que las personas notan. Similarmente, la turbulencia, que es una combinación de inestabilidad y de azar, fuerza a las personas a resaltar lo que ellas saben mejor, lo cual le da al sensemaking propiedades idiosincrásicas. Sin embargo, Smith (1988) argumenta que al menos dos condiciones diferentes deben ocurrir para que un problema o vacío ocurra y se convierta en una señal para el sensemaking: el vacío debe ser difícil de llenar y debe ser importante. De esta manera, un problema es una situación indeseable que tiene importancia y que alguien puede resolver –aunque con alguna dificultad (Starbuck & Milliken, 1988).

Sobre la base de estas perspectivas, Weick (1995) generaliza las ocasiones para el sensemaking en dos categorías principales: ambigüedad e incertidumbre. Por una parte, la ambigüedad es un flujo en curso sujeto a muchas interpretaciones, lo cual hace que los supuestos



para la toma de decisiones racionales no sean claros. De otro lado, la incertidumbre se refiere a situaciones en las que no es posible inferir las consecuencias futuras sobre la base de las acciones presentes. De acuerdo con Weick (1995), en el caso de la ambigüedad las personas adoptan el sensemaking porque se hallan confundidas por tantas y demasiadas interpretaciones, y en el caso de la incertidumbre porque ellas ignoran cualquier interpretación. Esta perspectiva concuerda con Louis (1980), quien arguye que las sorpresas son señales que evocan el sensemaking como el resultado de la incertidumbre y la ambigüedad en las organizaciones.

Como lo describí arriba, mucha de la actividad conductual en las organizaciones ocurre sin que las personas sean realmente conscientes, debido a la existencia de esquemas cognitivos a cerca del yo, de otras personas, de situaciones y de eventos (Ashforth & Fried, 1988). De esa forma, en situaciones sin sorpresas opera la inconsciencia siguiendo los esquemas pre-programados (Abelson, 1976; Schultz, 1964). En otras palabras, el pensamiento consciente no es una parte muy importante de nuestro modo de operar en el día a día, a menos que surja una sorpresa. Similarmente, usando la perspectiva de Harris (1994) sobre los diálogos mentales, es claro que el diálogo no se evoca cuando ya han ocurrido diálogos anteriores a cerca de un estímulo dado, independientemente de que se acuerde o no efectuar dicho diálogo. Si se ha alcanzado un acuerdo entonces ese esquema llegará a ser parte de los entendimientos compartidos con otros en la organización. Si el resultado es el desacuerdo, esto provocará futuros diálogos mentales. Compartir los resultados de los acuerdos de los diálogos mentales entre “yo” y “los otros” es lo que Harris (1994) identifica como una coparticipación cultural directa. Similarmente, la coparticipación indirecta tiene lugar en situaciones en las que ocurre un sensemaking inconsciente.

Los estímulos novedosos provocan un proceso de sensemaking consciente que conduce al aprendizaje de esquemas (Harris, 1994). Dadas las incertidumbres de los novicios a cerca de sus roles particulares, las competencias de sus tareas y la aceptación social, ellos son ávidos de aprender esquemas organizacionales durante su proceso de socialización y de obtención de

experiencias de trabajo (Ashforth, 1988; Katz, 1980). Por consiguiente, a medida en que los novicios manejan las sorpresas, se hace más probable que ellos adopten el sensemaking consciente más que los antiguos miembros de la organización. Como novicios, estos adquieren más experiencia, desarrollan esquemas más elaborados y el sensemaking empieza a requerir menos esfuerzos conscientes (Harris, 1994; Louis, 1980; Schutz, 1964).

Louis (1980) propone un modelo para entender el proceso de sensemaking de los novicios cuando ellos ingresan a una organización sobre la base de que el cambio, el contraste y la sorpresa constituyen elementos claves del sensemaking de la experiencia de ingreso para los dichos novicios. Para Louis cambio significa evidencias registrables de diferencias entre las estructuras nuevas y las viejas que requieren ser ajustadas por los individuos. El cambio es notado y conocible públicamente –localización nueva, título nuevo, salario nuevo y nueva descripción del empleo. El contraste es más personal y ocurre cuando los individuos experimentan una emergencia de una percepción contraria al conocimiento general. Por ejemplo, un novicio quizás note, o quizás no, la forma como la gente se viste en una estructura nueva, dependiendo de que esa forma de vestir sea diferente entre las antiguas estructuras y las nuevas.

Un caso especial de contraste es asociado con el proceso de permitir deshacerse de roles viejos en los cuales los novicios conllevan memorias del rol viejo. Por ejemplo, es posible que un nuevo miembro interprete aspectos del rol nuevo usando experiencias del rol viejo como referencias en escalas de comparación internas. Finalmente, las sorpresas representan una diferencia entre las experiencias anticipatorias y las subsecuentes de los individuos en una nueva estructura. Louis (1980) identifica cinco formas de sorpresas que los novicios enfrentan en su encuentro: 1) cuando no se cumplen las expectativas conscientes, 2) cuando las expectativas conscientes e inconscientes sobre uno mismo no se cumplen, 3) cuando no se cumplen las expectativas inconscientes del trabajo o cuando no se ha anticipado una característica del mismo, 4) cuando surgen dificultades en pronosticar exactamente las reacciones internas a una experiencia particular nueva y 5) cuando se retan los supuestos culturales de los novicios.

El sensemaking depende de los conjuntos de supuestos culturales de los individuos, o sea de las internaciones de significados de contextos específicos (Berger & Luckman, 1966). Por lo tanto, las sorpresas culturales ocurren cuando los novicios hacen supuestos culturales traídos de estructuras anteriores como “guías de operación” (Louis, 1980, p 238) y que no funcionan en la nueva estructura. Una vez los novicios se dan cuenta de que esos supuestos no funcionan en la nueva estructura debido a que las personas a su alrededor comparten otros supuestos, ellos hacen una revisión cognitiva de sí mismos en relación con los otros y con los supuestos que habían tomado como dados (Van Maanen, 1976). Así, en el aprendizaje de la cultura de una organización durante el proceso de socialización, los nuevos miembros desarrollan esquemas específicos de cultura para interpretar los eventos de cada día y responder con conductas apropiadas (Schutz, 1964; Bergen & Luckman, 1966). Dado que la cultura difiere entre las organizaciones, cada estructura requiere un marco de trabajo cognitivo específico –aprendido durante la socialización– para expresar e interpretar los significados en una cultura particular a través de los procesos de sensemaking (Louis, 1980).

La atribución de significado a las sorpresas –sensemaking– depende de las experiencias similares pasadas en situaciones y características personales (Louis, 1980). No obstante, otros factores tales como la información y la interpretación por parte de otros, juegan un papel esencial para los novicios. Louis también recuerda que las experiencias de los novicios difieren de aquellas de los antiguos en tres formas importantes: 1) normalmente los antiguos saben qué esperar de manera que la cantidad de sorpresas que ellos encuentran es considerablemente menor, 2) en el caso de que haya una sorpresa, los antiguos tienen suficiente historia dentro de la estructura para interpretar el evento con mayor precisión y 3) los antiguos tienen restablecida una red social dentro de la estructura para comparar percepciones e interpretaciones. En suma, esas diferencias hacen el sensemaking de los novicios más difícil y menos preciso que el de los antiguos. Sin embargo, con el tiempo y la experiencia el proceso de los novicios evoluciona y van

entendiendo cómo interpretar las acciones de los otros y de eventos en la nueva organización y qué significados se deben asignar a las diferentes situaciones.

### **Resumen del marco de trabajo teórico**

La cultura en las organizaciones es más comúnmente definida por el conjunto de creencias, valores y supuestos compartidos que guían la conducta. Los miembros nuevos aprenden la cultura de su organización tanto como de su rol en ella durante un período conocido como la socialización organizacional (Van Maanen, 1976). En el aprendizaje de la cultura de una organización durante el proceso de socialización, los nuevos miembros desarrollan esquemas específicos de cultura para interpretar los eventos de cada día y responder con conductas apropiadas por medio del sensemaking. Este sensemaking es el proceso de pensamiento que desarrollan los individuos que pretenden crear orden y hacer explicaciones racionales retrospectivas de las situaciones en las cuales ellos mismos se encuentran (Berger & Luckman, 1966; Louis, 1980; Ott, 1989; Schutz, 1964; Weick, 1977; 1995). Durante la socialización los novicios se encuentran a sí mismos en un ambiente con altos niveles de incertidumbre y ambigüedad que los fuerza a comprometerse con un proceso cognitivo para dar sentido a sus nuevos ambientes más a menudo que los otros miembros de la organización. (Louis, 1980; Weick, 1995). En la medida en que los novicios ganan experiencia y siguen su proceso de socialización, ellos desarrollan esquemas intra-organizacionales más elaborados y el sensemaking en esos terrenos empieza a requerir menos esfuerzo consciente (Harris, 1994).

Un aspecto importante del sensemaking es que este es un fenómeno social en el cual los entendimientos compartidos se desarrollan a través de una actividad de intercambio e interacción de comunicación entre los nuevos miembros y los antiguos. Este intercambio entre novicios (o junior) y veteranos (o senior) en las organizaciones afecta el proceso de sensemaking de los miembros senior (Louis, 1980; Van Maanen, 1976; Weick, 1995). Por lo tanto, los investigadores junior, como nuevos miembros, posiblemente contribuyen a dar una nueva forma a la cultura académica en la medida en que ellos se involucran en las comunicaciones y en el intercambio de

actividades con los investigadores veteranos de su nuevo departamento (Tierney & Rhoads, 1993). El proceso de sensemaking ofrece una oportunidad de indagar tanto por la cultura organizacional que los individuos enfrentan como por el conjunto de supuestos que ellos traen de experiencias pasadas, debido a que los individuos hacen sentido al involucrarse en conversaciones interiorizadas entre ellos mismos y la abstracción que ellos hacen de su organización, y los argumentos ofrecidos por cada una de las partes a la conversación son básicamente la verbalización de presiones normativas y culturales. En otras palabras, los diálogos mentales de los miembros nuevos con su abstracción de las organizaciones ofrecen una perspectiva útil para el proceso mediante el cual el contexto cultural más amplio de la organización se manifiesta en el esfuerzo de sensemaking de sus miembros (Harris, 1994; Mead, 1934).

Más específicamente, en las etapas de la socialización temprana los nuevos miembros gravan diccionarios de significados del contexto específico que usan los miembros de las estructuras como resultado de los procesos de sensemaking originados en las sorpresas (Louis, 1980; Berger & Luckman, 1966). Por lo tanto, los estudiantes de postgrado, al estar en la etapa de la socialización anticipatoria de la profesión académica, empiezan a interiorizar una serie de significados a través del sensemaking que les permite anticipar resultados y eventos una vez ellos se convierten en investigadores junior. Dado que los novicios contribuyen a la reestructuración de la cultura en la organización a la que ingresan, el investigador junior tiene el potencial de reestructurar la cultura organizacional de sus departamentos con base en la cultura adquirida durante su socialización anticipatoria en la escuela de postgrado (Tierney & Rhoads, 1993; Van Maanen, 1976). Los diálogos mentales que los estudiantes de postgrado reproducen en su proceso de sensemaking cuando ellos socializan en sus nuevos departamentos les permiten comprender mejor tanto la cultura de sus departamentos nuevos como la cultura adquirida en la escuela de postgrado.

### Una metodología para estudiar el cambio cultural

Con base en la antropología cognitiva se utilizan entrevistas etnográficas para extraer los esquemas cognitivos que guían la visión del mundo de los participantes y su conducta (Marshall & Rossman, 1994). Esta metodología consiste en un análisis comparativo constante que genera una tipología de esquemas de clasificación cultural que resultan del sensemaking, lo cual también resalta los matices de la cultura. En particular, el método de Spradley de entrevistas etnográficas comienza por suponer que el conocimiento cultural se divide en categorías y el análisis etnográfico es la búsqueda de esas partes y sus relaciones según como las conceptúan los participantes. Este método está diseñado para identificar los símbolos culturales y las relaciones entre ellos suponiendo que los símbolos contienen todo el significado cultural. En lo que queda de esta sección resaltaré los componentes conceptuales principales de esta metodología; sin embargo, la referencia para una descripción detallada es Spradley (1979).

En la metodología de Spradley hay cuatro clases de análisis etnográficos a saber: *de dominio*, *taxonómico*, *componencial* y *temático*. Estas conducen al descubrimiento de un significado cultural. Así, antes de describir la metodología es necesario discutir primero la naturaleza de los significados sobre la base de una teoría relacional del significado (Frase, 1964). La cultura es un sistema de símbolos; un símbolo es cualquier objeto o evento que se refiere a algo. Todos los símbolos contiene tres cosas: el símbolo en sí mismo, uno o más referentes y una relación entre el símbolo y los referentes. Un referente es la cosa a la que un símbolo se refiere o la que este representa. Por medio de esta relación el símbolo codifica al referente. Una vez ocurre la codificación nosotros pensamos automáticamente en el referente en lugar del símbolo. Muchos símbolos incluyen otros símbolos y todos ellos forman una categoría. De esta manera, una categoría es una selección de símbolos distintos que tratamos como si fueran equivalentes. Los términos de la cobertura son nombres genéricos dados a una categoría de conocimiento cultural mientras que los términos incluidos son todos los nombres dados a los símbolos de una categoría.

Cualquier categoría simbólica que incluye otras categorías es un dominio; por lo tanto, todos los miembros de un dominio comparten al menos una característica de significado. Todos los dominios tienen dos o más términos incluidos por cada categoría dentro del dominio. Cuando dos categorías de personas están ligadas, el vínculo es una relación semántica. En un dominio la relación semántica liga cada término de la cobertura a todos los términos incluidos en el conjunto. Los dominios son la primera y la más importante unidad de análisis de la etnografía. La tarea del etnógrafo es identificar las reglas codificadoras de las categorías de los símbolos, lo cual puede lograrse mediante el descubrimiento de relaciones entre símbolos culturales.

- **Análisis del dominio**

Cada cultura tiene muchos dominios pero pocas relaciones semánticas. Descubriendo esas relaciones es posible revelar la mayor parte de los principios culturales para organizar los símbolos y los dominios. Hay dos tipos principales de relaciones, las expresadas por los informantes de acuerdo con su propia idiosincracia y las que son universales y son usadas en cualquier cultura (Tabla 1).

El análisis de dominio consiste en descubrir esos dominios en las entrevistas etnográficas basadas en preguntas descriptivas y estructurales. Las preguntas descriptivas buscan extraer una muestra grande de manifestaciones en la lengua nativa de los informantes estimulándolos a hablar a cerca de una escena cultural particular. Las preguntas estructurales ayudan al etnógrafo a extraer términos de cobertura e hipótesis de prueba del análisis del dominio. La Tabla 2 ilustra un ejemplo de un dominio.

- **Análisis taxonómico**

El significado de un símbolo se revela descubriendo en qué forma este difiere de otros símbolos que comparten algunas características comunes y algunas diferencias al mismo tiempo. Por ejemplo, la frase “un niño monta en bicicleta” implica que no es una niña, ni una mujer, ni un hombre ni nadie más. Sin embargo, niño, niña, mujer, hombre y alguien más tienen similitudes: por ejemplo, todos son personas. Todos esos términos forman un conjunto de contrastes. Cada

dominio de una cultura está formado por términos populares en contraste y cada subconjunto de términos dentro de un dominio está conformado por un conjunto de contrastes. Las preguntas sobre contrastes decantan las diferentes categorías dentro de un dominio y así se revelan los conjuntos de contrastes.

Una taxonomía popular es un conjunto de categorías de un conjunto de contrastes organizado sobre la base de una relación semántica sencilla. Una taxonomía muestra las relaciones de todos los términos de un dominio de acuerdo con sus niveles de asociación. Un análisis taxonómico revela la relación de todos los términos en un dominio a partir de los datos recogidos en entrevistas con preguntas descriptivas, estructurales y de contraste. La Tabla 3 muestra un ejemplo de una taxonomía.

- **Análisis componencial**

El análisis componencial revela los atributos asociados con cada símbolo cultural. Estos atributos usualmente están relacionados con términos por medio de relaciones semánticas. Un paradigma toma todos los términos de un conjunto de contrastes y expresa el atributo mediante dimensiones de contrastes. Esos paradigmas representan una pequeña parte de los mapas cognitivos que los informantes conocen, los cuales permiten a éstos anticipar situaciones futuras y planes para ellos y tomar decisiones de distintas clases. En la Tabla 4 se caracteriza un ejemplo.

- **Análisis temático**

Los temas culturales son elementos en los mapas cognitivos que conforman una cultura. Estos consisten de un número de símbolos ligados a relaciones significativas. Hay un supuesto común a cerca de la naturaleza de la experiencia. Los temas son afirmaciones que aplican a numerosas situaciones y así ocurren en más de un dominio. Algunas veces los temas culturales aparecen como dichos populares, lemas, proverbios o expresiones recurrentes; sin embargo, la mayoría de los temas culturales son tácitos. Los temas también sirven como una relación semántica entre los dominios. Para el propósito de la investigación etnográfica, los temas culturales son cualquier principio cognitivo, tácito o explícito, recurrente en un número de dominios y que sirve como una relación



entre subsistemas de significado cultural. De acuerdo con Spradley (1979), un análisis temático se conduce suponiendo que cada término de cobertura es un conjunto de contrastes de un dominio general y conduce a un análisis componencial de dicho dominio general.

La metodología de Spradley puede ser usada para extractar cambios culturales y procesos de sensemaking entre los participantes. Según Harris (1994), en la medida en que nuevos miembros aprenden la cultura de la organización en sus procesos de socialización ellos establecen diálogos mentales a través de su proceso de sensemaking entre ellos mismos y la abstracción generalizada de los valores y las experiencias de la organización. Estos diálogos mentales reflejan la cultura de las partes involucradas, en este caso, el yo y la abstracción de la organización. Así, un análisis detallado del sensemaking de los estudiantes de postgrado y de los diálogos mentales que ellos representan en este proceso puede revelar las diferencias culturales entre los valores de los investigadores junior entrantes y los valores de la cultura departamental. La metodología de Spradley pueden ser utilizada para obtener esquemas culturales de individuos que están socializando en nuevas estructuras en diferentes puntos de tiempo, con el objeto de observar el cambio cultural a lo largo de las etapas de socialización. Alternativamente se pueden obtener esquemas culturales en un punto en el tiempo entre los miembros nuevos y los antiguos utilizando esta metodología para contrastar las diferencias culturales entre los dos.

### **Un estudio hipotético**

Inspirada en un estudio que realicé utilizando este marco de trabajo, en esta sección presento una descripción breve de una aplicación de esta metodología a un caso hipotético. Supongamos un estudio para investigar los cambios culturales potenciales en un departamento académico dado causados por el influjo de nuevos investigadores a una cultura que acoge valores de tipo empresarial tales como patentes e investigaciones aplicadas para el desarrollo de productos desde una cultura mertoniana tradicional que valora la diseminación libre del conocimiento y de las ciencias básicas. En este caso, usando la metodología de Spradley, es posible obtener las claves de los paradigmas culturales en torno a asuntos de patentes versus publicaciones e investigación aplicada versus investigación básica de los investigadores

nuevos y senior del departamento (por los senior quiero decir aquellos que están plenamente socializados dentro de la cultura del departamento). Contrastando estos paradigmas es posible inferir si hay diferencias culturales significativas entre los dos grupos. Entonces, para determinar si un cambio cultural tuvo lugar en el departamento cuando los nuevos miembros ganaron plena membresía, se puede llevar a cabo el mismo análisis con ambos grupos tres años después (que es el tiempo aproximado que les toma a los investigadores junior socializar completamente en su nuevo departamento) y comparar esos resultados con los obtenidos tres años antes.

Finalmente, durante la etapa organizacional de la socialización de los investigadores junior, las tensiones entre la cultura traída por estos y la del departamento al que ingresan deberían manifestarse en los diálogos mentales provocados por los procesos de sensemaking de la socialización de los investigadores junior. En este caso, una vez se establecen los paradigmas culturales, utilizando la metodología de Spradley, es posible extraer el sensemaking de los participantes y sus diálogos mentales inquiriendo en qué forma los nuevos paradigmas están siendo adquiridos siguiendo las siete propiedades del sensemaking de Weick (1995) y el marco de trabajo de Louis (1980) de sorpresas de los novicios. La información resalta los matices de cultura como también las diferencias culturales entre los investigadores entrantes, y las nuevas estructuras tanto como los cambios culturales potenciales que posiblemente tienen lugar cuando los investigadores junior intercambian vocabularios con los miembros senior.

### **Conclusión**

La cultura organizacional se ha convertido en un marco de trabajo popular entre los académicos de una amplia variedad de disciplinas. Este artículo provee una descripción detallada de la manera como la cultura organizacional opera a un nivel cognitivo aplicado sobre la forma como la cultura académica en un departamento cambia cuando nuevos investigadores entran a la profesión académica. Este artículo se basa en trabajos anteriores sobre la cultura organizacional con énfasis en las perspectivas cognitivas y sociológicas. Adicionalmente se describe una metodología específica para estudiar el cambio cultural en la profesión académica, aunque aplicable a organizaciones en términos generales.

### Referencias

- Abelson, R. P. (1976). Script procession in attitude formation and decision making. In John S. Carroll and John W. Payne (Eds.). Cognition and Social Behavior. Hillsdale, N.J.: Lawrence Erlbaum.
- Anderson, M.S., & Seashore-Louis, K. (1991). The changing locus of control over faculty research: From self-regulation to dispersed influence. In J.S. Smart. (Ed.). Higher education: Handbook of theory and research (vol. VII). New York: Agathon.
- Ashforth, B.E. & Fried, Y. (1988). The mindless of organizational behaviors. Human Relations, 41(4), 305-329.
- Austin, A., & Barnes, B. (2005). Preparing doctoral students for faculty careers that contribute to the public good. In A.J. Kezar, T.C., Chambers, J.C., Burkhardt, & Associates (Eds), Higher education for the public good: Emerging voices from a national movement. San Francisco: Jossey-Bass.
- Berger, P.L. & Luckman, T. (1966). The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge. New York: Anchor Books.
- Braxton, J.M., & Berger J. B. (1996). Public trust, research activity, and the ideal of service to students as clients of teaching. In J.M. Braxton. (Ed.) Faculty teaching and research: Is there a conflict? New Directions for Institutional Research, 90. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Brown, M.H. (1985). That reminds me of a story: speech action in organizational socialization. Western Journal of Speech Communication, 49(1), 27-42.
- Daft, R.L. & MacIntosh, N.B. (1981). A tentative explanation into the amount and equivocality of information processing in organizational work units. Administrative Science Quarterly, 26, 207-224.
- Daft, R.L. & Lengel, R.H. (1986). Organizational information requirements, media richness, and structural design. Management Science, 32, 554-571.
- Duncan, R. (1972). Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. Administrative Science Quarterly, 17, 313-327.

- Festinger, L. (1957 ). A theory of cognitive dissonance. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Fiske, S.T., & Taylor, S.E. (1984). Social cognition. Reading MA: Addison-Wesley.
- Frake, C.O. (1964). Notes on queries in ethnography. American Anthropologist 66(3), 132-145.
- Gardner, S.K., & Barnes, B.J. (2007). Graduate student involvement: Socialization for the professional role. The Journal of College Student Development, 48(4), 369-387
- Gardner, S.K. (2008). “What’s too much and what’s too little?” The process of becoming an independent researcher in doctoral education. The Journal of Higher Education. 73(3),326-350.
- Harris, S. (1994). Organizational culture and individual sensemaking: A schema-based perspective. Organization Science, 5(3), 309-321.
- Katz, R. (1980). Time and work: Toward and integrative perspective. In B.M. Staw and L.L. Cummings (Eds.). Research in Organizational Behavior Vol. 2. Greenwich, Connecticut: JAI Press.
- Lewin, K. (1951). Field theory in social science. Dorwin Cartwrighe (Ed.). New York: Harper and Row.
- Lord, R.G. & Foti, R.J. (1986). Schema theories, information processing, and organizational behavior. In H.P. Sims, Jr. and D.A. Gioia (Eds.). The thinking organization: Dynamics of organizational social cognition. San Francisco: Jossey-Bass, 20-48.
- Louis, R. M. (1980). Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. Administrative Science Quarterly, 25(2), 226-251.
- Markus, H. (1977 ). Self-schemas and processing information about the self. Journal of Personality and Social Psychology, 35, 63-78.
- Marshall, C., & Rossman, G.B. (1994). Designing qualitative research. Thousands Oaks, CA: Sage Publications.
- Mead, G.H. (1934). Mind, self and society. Chicago: University of Chicago Press.’
- Mendoza, P. (2007). Academic capitalism and doctoral student socialization: A case study. Journal of Higher Education, 78(1), 71-96.
- Merton, R.K. (1957). Social theory of science. Chicago: University of Chicago Press.

- Morgan, G., Frost, P.J., & Pondy, L.R. (1983). Organizational symbolism. In L.R. Pondy, P.J. Morgan and T.C. Dandridge (Eds.) Organizational symbolism. Greenwich, CT: JAI
- Neisser, U. (1976). Cognition and reality. San Francisco, CA: Freeman.
- Ott, J.S. (1989). The organizational culture perspective. Chicago, IL: The Dorsey Press.
- Perrow, C. (1986). Complex Organizations (3<sup>rd</sup> ed.). New York: Random House.
- Pfeffer, J. (1981). Power in organizations. Marshfield, MA: Pitman.
- Robinson, J.A. (1981). Personal narratives reconsidered. Journal of American Folklore, 94, 58-85.
- Schall, M.S. (1983 ). A communication-rules approach to organizational culture. Administrative Science Quarterly, 28, 557-581.
- Schein, E.H. (1968). Organizational socialization. Industrial Management Review, 9(2), 1-16.
- Schein, E. H. (1985). Organizational culture and leadership. San Francisco, CA. Jossey-Bass.
- Schutz, A. (1964). The stranger: An essay in social psychology. In Collective papers (Vol. 2, 91-105). The Hague, Netherlands: Martinus Nijhoff.
- Scott, M.B., & Lyman, S. M. (1968). Accounts. Sociological Review, 33, 46-62.
- Smircich, L. & Stubbart, C. (1985). Strategic management in an enacted world. Academy of Management Review, 10, 724-736.
- Smith G.F. (1988). Towards a heuristic theory of problem structuring. Management Science, 34, 1489-1506.
- Spradley, J.P. (1979 ). The ethnographic interview. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Starbuck, W.H., & Milliken, F.J. (1988). Executives' perceptual filters: What they notice and how they make sense. In D.C. Hambrick (Ed.). The executive effect: Concepts and methods for studying top managers. Greenwich, CT: JAI.
- Tierney, W.G., & Rhoads, R.A. (1993). Enhancing promotion, tenure and beyond: Faculty socialization as a cultural process. Washington D.C.: The George Washington University.
- Trice, H.M., & Bayer, J.M. (1993). The cultures of work organizations. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

- Van Maanen (1976). Breaking in: Socialization to work. In R. Dubin. (Ed.). Handbook of work, organization and society. Chicago: Rand McNally.
- Weick, K.E. (1977). Enactment process in organizations. In B. M. Staw & G. Salanick (Eds.). New Directions in Organizational Behavior. Chicago: St Clair.
- Weick, K.E. (1979). The social psychology of organizing. (2<sup>nd</sup> ed.). Reading, MA: Addison-Wesley.
- Weick, K.E. (1995). Sensemaking in organizations. Thousands Oaks, CA: SAGE Publications.
- Weidman, J.C., Twale, D. J., & Stein, E. L. (2001). Socialization of graduate and professional students in higher education: A perilous passage? Volume 28, Number 3, ASHE/ERIC Higher Education Report. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Wiley, N. (1988). The micro-macro problem in social theory, Sociological Theory, 6, 254-261.

Tabla 1. Relaciones semánticas universales

Inclusión estricta	X es de la clase de Y
Espacial	X es un lugar en Y, X es parte de Y
Causa-efecto	X es un resultado de Y
Racionalidad	X es una razón para hacer Y
Lugar para la acción	X es un lugar para hacer Y
Función	X se usa para Y
Medios-fines	X es la manera de lograr Y
Secuencia	X es un paso (etapa) de Y
Atributos	X es un atributo (característica) de Y

Tabla 2. Ejemplo de dominio

<b>Terminos incluidos</b>	<b>Relación semántica</b>	<b>Término de cubierta</b>
Mejorar la humanidad		
Atraer a la industria		
Descubrir	es una razón para hacer	investigación
Obtener prestigio		
Ser tranquilo		

Tabla 3. Ejemplo de taxonomía

<p><b>Término de cobertura:</b> <i>investigación</i></p> <p><b>Relación semántica:</b> <i>Es una razón para hacer</i></p>	<u>Ser tranquilo</u>		
	<u>Atraer a la industria</u>	Financiación <i>es una razón para atraer a la</i> <u>industria</u>	
		Establecer redes <i>es una razón para atraer a la</i> <u>industria</u>	
		Prestigio <i>es una razón para atraer a la</i> <u>industria</u>	
	<u>Descubrir</u>	Las aplicaciones <i>son una razón para</i> descubrir	Productos con valor en el mercado <i>son una razón para</i> <u>hacer aplicaciones</u>
			El dinero <i>es una razón para</i> <u>hacer aplicaciones</u>
			Mejorar la vida <i>es una razón para</i> <u>hacer aplicaciones</u>
		La contribución al conocimiento <i>es una razón para</i> <u>descubrir</u>	
	<u>Obtener prestigio</u>	La financiación <i>es una razón para</i> <u>obtener prestigio</u>	



Tabla 4. Ejemplo de paradigma

<b>Conjunto de contraste</b>	<b>Dimensiones de contraste</b>			
	Sin ánimo de lucro	Deseos de los estudiantes de postgrado	Esperado por el departamento	Pasa con frecuencia
Descubrir	Sí	Sí	Sí	No
Atraer industria	No	No	Sí	Sí
Ser tranquilo	Sí	Sí	No	No
Obtener prestigio	Sí	Sí	Sí	Sí