


Un Análisis histórico del proceso de construcción de sentidos en ACORDES

A historical analysis of the construction of meanings in ACORDES

Enrique Santos Jara *enrique_santos_2000@yahoo.com.mx*
UNIVERSIDAD DE CUENCA, ECUADOR



El presente artículo pretende describir el contexto de surgimiento y desarrollo de ACORDES, analizar los elementos básicos de sus principales etapas, indagar en algunas de las tendencias de esta unidad académica de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, y presentar los hallazgos teóricos centrales de la investigación del proceso ACORDES. Estos hallazgos se han establecido articulando:

- (a) la teoría de partida (ver punto 2 de este artículo),
- (b) el análisis de los datos de acuerdo al esquema metodológico de análisis,
- (c) los datos relevantes del proceso ACORDES.

Esperamos que este artículo sea considerado tanto para mejorar la calidad del trabajo de las organizaciones sin fines de lucro interesadas en el desarrollo social en los países del hemisferio Sur (u organizaciones de emprendimiento social), como para seguir investigando los tópicos más interesantes abiertos por el estudio que sirvió de base a este artículo.

1. CONTEXTO DEL TRABAJO EN DEL DESARROLLO SOCIAL

El desarrollo social en Ecuador ha llevado a que las ONGs, los gobiernos locales y las organizaciones comunitarias y ciudadanas asuman muchas de las responsabilidades que antes estaban en manos del gobierno central. En los últimos años, las Universidades se han sumado a este esfuerzo, y ello ha favorecido la formación de redes de apoyo al desarrollo social. ACORDES nació como un esfuerzo de este tipo, bajo acuerdo de la Universidad de Cuenca y la K. U. Leuven.

Es importante destacar que en estas redes hay una viva interacción entre sus miembros, que ponen sobre la mesa sus culturas organizacionales y propósitos específicos, lo cual puede dar lugar a interesantes procesos de aprendizaje social. En sus inicios ACORDES se definió como un programa para el apoyo socio-organizacional a las organizaciones de desarrollo y a la Carrera de Desarrollo Social (Escuela de Sociología) de la Universidad de Cuenca. Por ello, desde sus inicios, sus preocupaciones centrales fueron trabajar de manera colaborativa, y mejorar el aprendizaje organizacional de sus miembros y aliados.

Como unidad singular dentro de la Universidad de Cuenca, ACORDES evolucionó hacia una entidad semi-independiente, y su dinámica fue el resultado de la interacción entre la cultura organizacional

de la Universidad de Cuenca, y la que emergía del propio ACORDES. Esta última ha estado influenciada tanto por la cultura de las organizaciones de desarrollo (OD) como de aquella bosquejada por los fundadores de ACORDES (Bouwen y Steyaert, 1990). Las características centrales provenientes de las OD fueron la descentralización y la flexibilidad, adquiridas por medio del vívido contacto con las ONG; al mismo tiempo ACORDES tiene una cultura organizacional orientada hacia las relaciones internas, rasgo formado en su primera etapa. ACORDES estaba orientado a ser una "bisagra" entre la universidad y las OD; al hacerlo así, ha alcanzado un alto grado de autonomía en términos financieros, de toma de decisiones, e ideológicos.

El contexto descrito previamente planteó conflictos en términos del control sobre ACORDES en sus primeras etapas (y aún ahora). Desde sus inicios se plantearon dos preguntas centrales: ¿Quién estaba controlando ACORDES? ¿cuáles eran los propósitos implicados? Estas preguntas, por cierto, pueden realizarse con relación a todos los programas y centros semi-independientes que tiene la Universidad de Cuenca. La cultura organizacional centralizada de la Universidad siempre ha estado en tensión permanente con las tendencias de ACORDES hacia la auto-organización. Las fuerzas actuantes desde el interior de ACORDES han sostenido en la medida de lo posible la mayor capacidad de auto-organización, procurando evadir los sistemas de control directos de la Universidad y las Facultades. El apoyo y aval de la K. U. Leuven han garantizado esta

autonomía relativa, al actuar efectivamente como promotor académico del programa.

2. PRINCIPALES RELACIONES TEÓRICAS DE PARTIDA

La investigación que sirvió de base a este artículo se planteó analizar la construcción de sentidos organizacionales por parte de los miembros de ACORDES, para el periodo entre 1996 y 2005. Entendemos que los sentidos que la gente da a lo que hace en una organización (Donellon, et.al., 1987), o a lo que cree que esta organización debe hacer, depende de un conjunto de factores tanto sociales, como organizacionales e individuales. Estos factores toman vida a través de la interacción diaria de los miembros de una organización, tanto entre ellos como con sus asociados (y opositores!). Esta interacción se refiere a la comunicación, al "hacer cosas" juntos (Wenger, 1998), y a reflexionar sobre lo que se hace (la tarea de la organización) y las forma en que sus miembros interactúan (las relaciones en la organización). A estas interacciones, cuando se vuelven importantes y significativas para sus miembros, llamamos "prácticas relacionales" (Bouwen, 2005).

Estas prácticas relacionales son la base para la construcción de sentidos que fue el tópico central de nuestra investigación, y del aprendizaje organizacional que fue el tema de interés básico de ACORDES, cuando inició sus actividades. De este modo, la trama de prácticas sociales de una organización es un "tejido" donde se articulan las influencias del contexto social y de la historia de una organización, con su propio desarrollo organizacional. Cuando hablamos del desarrollo organizacional hacemos referencia a los aspectos centrales a través de los cuales una organización se forma y cambia. Podemos entenderlos a través de preguntas cómo: ¿cuáles son nuestros propósitos y qué resultados esperamos de nuestro trabajo? ¿con qué grupos meta nos interesa trabajar? ¿dónde vendrán los recursos financieros y humanos que requiere nuestra organización para funcionar? ¿Qué enfoques de trabajo utilizamos (metodologías, procedimientos, formas de relación con los grupos) meta? ¿Qué competencias deben desarrollar nuestros miembros para cumplir con nuestros propósitos usando el enfoque de trabajo que hemos adoptado? ¿cómo se toman las decisiones en la organización, y de qué manera se las comunica a todos los miembros?

Estos elementos y relaciones para el desarrollo de una organización están influenciados, además, por otros factores como la calidad del aprendizaje organizacional (Argyris, 1977 y 1978), el grado en que sus miembros crean el sentido de pertenencia a su organización como una comunidad de práctica (Wenger, 1998), y la forma en que la

gente trata la diferencia de poder entre individuos y grupos (que puede ser enorme o débil).

3. LECCIONES METODOLÓGICAS

Es importante explicitar que la investigación de base de este artículo usó métodos cualitativos y puede ser vista desde el enfoque de la Investigación-Acción-Participativa (Selener, 1997). Usamos métodos cualitativos, no por una preferencia personal hacia ellos, sino por la naturaleza del objeto estudiado (construcción de sentidos sobre el desarrollo de una organización que se realiza a través de un tejido de prácticas relacionales). Los resultados de este estudio ratifican que fue una elección adecuada, pues hemos podido combinar una descripción detallada del desarrollo organizacional de ACORDES a lo largo de tres etapas identificadas, con la ubicación de estos datos dentro de las categorías de análisis, y su posterior análisis a través de memos (Miles y Huberman, 1994).

Durante la primera fase de recolección de datos elaboramos la que consideramos la hipótesis básica de nuestra investigación: en jóvenes organizaciones de emprendimiento social,

el desarrollo de competencias específicas se convierte en un medio central para desarrollar su sostenibilidad; pero el desarrollar competencias afecta el status quo y la membresía inicial, y a través suyo se modifican las relaciones de poder (Foucault, 1978; Mulder, 1976), así como el desarrollo organizacional en su conjunto.

El combinar nuestra condición de investigadores, con la de participantes relevantes del mismo, constituyó un desafío metodológico muy interesante. Consideramos que a través de los procedimientos utilizados (como la documentación de nuestra participación y percepción en el proceso) pudimos lograr un equilibrio entre la necesidad de observar y analizar el proceso desde cierta distancia histórica y emocional, con el hecho de que no podíamos borrar nuestra propia participación en el mismo.

4. FACTORES QUE DAN ENERGÍA AL ARRANQUE DE UNA ORGANIZACIÓN

Descubrimos que en ACORDES el factor energizante (Cooperrider y Srivastva, 1987) de toda su primera etapa fue el interés de sus

miembros y aliados para aprender destrezas para el desarrollo organizacional de las OD. En ese primer momento, ese aprendizaje se dio con el apoyo de los especialistas flamencos, que actuaban como un agente venido "desde afuera". La novedad de los temas (facilitación y desarrollo organizacional) y procedimientos de trabajo (aprendizaje experiencial y métodos interactivos) llevó a un fuerte involucramiento de los miembros de las OD en las actividades preparadas por ACORDES. Inclusive se crearon formas de comunicación y ca-responsabilidad directas, como el Comité de Enlace, para fomentar la participación de los asociados.

Este proceso de aprendizaje no fue completo, pues cuando se trató de "transferir" las competencias para la facilitación a los miembros locales de ACORDES, se advirtió que éstas eran insuficientes para consolidar y darle sostenibilidad al proceso de aprendizaje organizacional interactivo establecido a través de las llamadas mesas de trabajo de intervisión, espacios de diálogo e intercambio de experiencias entre miembros de varias organizaciones.

La lección que podemos obtener de esta primera etapa (abril de 1996 a abril de 2000), es que los factores que dan energía y estructuración a una emprendimiento social (Steyaerd y Hjort, 2003) en países del Sur deben ser percibidos como novedosos y útiles por parte de miembros y aliados de la organización. Si ello es así, incluso la diversidad de estos actores (por sus diferentes background, intereses, experiencia y

metodologías previas, y cultura organizacional) no es un elemento que obstaculice el éxito de la tarea organizacional. Y el aprender, incluyendo el aprender a aprender, será siempre un elemento relevante y significativo para la mayoría de organizaciones que buscan mejorar su trabajo para elevar la calidad de vida de la población pobre en los países del Sur.

Desde la teoría de la configuración de sentidos que hemos usado (Donellon, et. al., 1987), el descubrimiento más importante que hemos realizado es que la diversidad de sentidos originales es secundaria si existen unos pocos elementos que realmente hagan atractiva y útil la tarea conjunta. En ese marco, los sentidos equifinalitarios (es decir, sentidos diferentes que en la práctica llevan a resultados similares para diversos actores) son importantes y útiles, en tanto el campo de sentidos comunes y complementarios sea relevante (aunque aún sea reducido).

5. TRABAJO EN REDES Y COLABORACIÓN

Una vez que los factores energizantes dejaron de actuar (en nuestro caso porque el programa

planteaba una progresiva reducción de las visitas de los especialistas flamencos), ACORDES entró en un proceso de transición hasta poder redefinir su desarrollo organizacional. Esta etapa (abril de 2000 a diciembre de 2001) se caracterizó por la multiplicidad y diversidad de acciones y grupos meta, con la consiguiente diversidad de intereses de sus miembros. A pesar de ello la organización se mantuvo cohesionada por la gran importancia que se puso muchas veces en el tema de las relaciones internas, por sobre el de la tarea común.

Los lazos con los asociados de la primera etapa se redefinieron: la relación se concentró en la red de OD "Cántaro": mientras se establecieron relaciones con nuevos actores interesados sobre todo en la gestión de recursos naturales. En ese marco, el tema de las competencias para las nuevas tareas fue cobrando relevancia en los hechos. La organización fue incorporando nuevos miembros, especialmente jóvenes trabajando en la elaboración de sus tesis, como pasantes, e incluso como colaboradores contratados.

Esto introdujo elementos que empujaban al cambio (formación de nuevos sentidos sobre la membresía organizacional, búsqueda de nuevos sentidos sobre los propósitos y grupos meta de la organización, desarrollo de metodologías apropiadas para el cumplimiento exitoso de las nuevas tareas) pero de un modo disperso aún.

Es difícil extraer una lección de esta etapa de transición que sea generalizable a la mayoría de OD social del Sur. Esto, porque la transición que vivió ACORDES fue singular y no es fácil compararla con la de otras instituciones. Sin embargo, nos parece interesante destacar que estos períodos de transición, al parecer, pueden tener como un rasgo común la existencia de un alto grado de diversidad de sentidos. En la medida en que se incorporan nuevos miembros, y las tareas se diversifican, también son diferentes las percepciones de lo que pasa en la organización, y las ideas sobre lo que debería ser la organización, ahora que la tarea original ya no tiene vigencia.

En ese marco, si bien se consolidan algunos de los sentidos comunes originales, ahora son más importantes los complementarios y, sobre todo, los equifinalitarios: "trabajamos en procesos de redes y colaboración": "iniciamos la investigación y facilitación sobre la gestión de recursos naturales", "hacemos intervención en organizaciones", "nuestro campo es la construcción de equipos de trabajo". Pero unos pocos pero muy bien interiorizados sentidos comunes hacen que sus miembros sientan que el emprendimiento tiene vigencia siempre y cuando se llegue a un acuerdo sobre los propósitos generales (en el caso de ACORDES, la idea fuerza en esta transición fue la de facilitación de procesos).

6. PODER, MEMBRESÍA Y DESARROLLO DE COMPETENCIAS

En ACORDES la etapa de transición terminó cuando se focalizaron los temas centrales, abriendo la tercera etapa (desde diciembre de 2001). La idea común de la etapa de transición ("facilitar procesos") fue asumida con seriedad por todos los miembros. Y a ella se articularon los temas de la colaboración multipartes por un lado, y de la investigación cualitativa por otro. La delimitación de estos sentidos comunes sobre la organización y su trabajo se vio acompañada por el relacionamiento de ACORDES con nuevos actores como los gobiernos locales, para los cuales estos temas (sobre todo el primero) eran altamente significativos. El segundo tema se consolidó por el interés y apoyo de la Dirección de Investigaciones de la Universidad de Cuenca, hacía los métodos cualitativos, en los cuales algunos miembros de ACORDES venían trabajando. Y con ello algunos miembros empezaron a percibir la necesidad de complementar el aprendizaje experiencia! más orientado hacia las destrezas, con una buena formación teórica y metodológica.

Este acuerdo sobre un campo más amplio y claro de sentidos comunes y complementarios //levó a percibir la necesidad de formalizar dicho acuerdo, y a dotarlo de detalles prácticos, para lo cual se realizó un proceso de planificación estratégica que

tomó varios meses (fines de 2003 a comienzos de 2004). En este proceso se pudo exponer y discutir de manera abierta y profunda los distintos criterios sobre los propósitos de ACORDES, sus grupos meta, el enfoque de trabajo, la membresía y la forma de tomar decisiones. La membresía devino relevante porque los jóvenes colaboradores pasaron a ser una categoría organizacional formal: los Júnior (jóvenes investigadores sin funciones docentes).

Los Júnior cambiaron las características del desarrollo organizacional de ACORDES por dos razones:

(a) era un grupo con identidad propia, con competencias muchas veces novedosas que habían desarrollado en la etapa de transición (excelentes facilitadores, buenos investigadores cualitativos), y que ahora tenían una relación contractual y ya no voluntaria con ACORDES, favoreciendo su estabilidad y continuidad laboral;

(b) su existencia cuestionaba tácita o explícitamente a muchos de los Sénior (personal docente), no sólo por la formación de nuevas competencias y el hecho de ser jóvenes con posibilidades de "superar a sus maestros", sino porque exigían una mayor participación en la toma de decisiones al sentirse más involucrados en la organización (por su dedicación a tiempo completo a ACORDES).

La lección más importante de esta etapa, a nuestro juicio, es que cuando una joven organización de desarrollo se está consolidando tras un período de transición en el cual se incorporaron nuevos miembros, la construcción de sentidos comunes sobre la tarea central y la membresía organizacional se vuelve prioritaria. Abordarla adecuadamente, en un marco de debate democrático, y orientarla hacia la institucionalización del proceso (en el caso de ACORDES, a través de la planificación estratégica), ayudan a la definición clara de la tarea central, de sus grupos meta, de su forma de trabajo y la estrategia para su construcción organizacional.

El descubrimiento más importante sobre el tópico central de nuestra investigación, es que en etapas de institucionalización y consolidación organizacional, los sentidos equifinalitarios pierden importancia, y los complementarios se articulan a los sentidos comunes.

7. DOS ENFOQUES EN ACORDES HACIA EL DESARROLLO SOCIAL

Queremos destacar que, en el caso de ACORDES, la planificación estratégica y el trabajo posterior, visibilizó dos enfoques aparentemente opuestos

que han actuado de modo complementario y que se han venido formando lentamente desde los inicios del programa, en la medida en que éste estuvo sujeto a la influencia de la cultura organizacional de diversas instituciones de desarrollo con las cuales interactuó. Para comprender la evolución global de ACORDES, se debe tomar en cuenta la existencia de dos enfoques generales hacia el desarrollo social entre las OD: uno que ve la necesidad de incidir en el desarrollo a través de apalancar las relaciones de poder político, desde las cuales cualquier modificación en el desarrollo social se convierte en posible; otro que pone énfasis en la necesidad de enfrentar los problemas del desarrollo de un modo profesional, con el manejo de métodos y procedimientos rigurosos que se han formado en las ciencias sociales. Estos dos enfoques sobre el desarrollo social condicionan dos culturas organizacionales: la del "enfoque político", y la del "enfoque profesional".

La tabla 1 caracteriza estos dos enfoques, considerando el sentido que los miembros de ACORDES asignan a cada uno de los 7 aspectos considerados, y que han sido descritos y analizados extensamente en este estudio: (a) propósitos, (b) grupos meta, (c) desarrollo de competencias, (d) búsqueda de recursos, (e) sentido de comunidad de práctica; (f) procedimientos de aprendizaje organizacional, (g) toma de decisiones y relaciones de poder.

Desde el punto de vista de la teoría de la construcción de sentidos que hemos aplicado en esta investigación, encontramos que si bien se

trata de conjuntos de sentidos diferentes sobre los aspectos relevantes del desarrollo organizacional de una OD, ambos enfoques pueden actuar:

Tabla 1: Significados actuales de los dos principales enfoques generados de ACORDES

Sentidos sobre:	Enfoque político	Enfoque académico	Enfoque profesional
Objetivos	ACORDES es una unidad académica y política de la Universidad, es decir, debería apoyar al empoderamiento de los actores socio-políticos.	Hay actividades nucleares como la facilitación y la investigación, y el apoyo a las unidades de la Universidad y sus actividades.	ACORDES es una unidad académica de la Universidad, para el desarrollo organizacional tanto de los actores socio-políticos como de un rango más amplios de grupos meta.
Grupos meta	Los grupos meta participan en procesos facilitados por ACORDES: organizaciones comunitarias, gobiernos locales y las unidades académicas de la propia Universidad.	Los gobiernos locales y las unidades académicas de la propia Universidad.	Los grupos meta son los clientes / usuarios de los servicios de ACORDES: ONG, gobiernos locales y las unidades académicas y administrativas de la propia Universidad.
Desarrollo de competencias	Los miembros de ACORDES deben tener una formación teórica y política como competencias nucleares.	Elevar el entrenamiento académico de los miembros. Atención especial a las competencias orientadas al análisis.	Los miembros de ACORDES deberían tener como competencias nucleares las destrezas para facilitación e investigación aplicada.
Búsqueda de recursos	Los recursos pueden venir del mundo académico y los gobiernos locales.	Los recursos deben venir del mundo académico y los gobiernos locales.	Los recursos pueden venir de las ONG, el mundo académico y los gobiernos locales.
Sentido de comunidad de práctica	El sentido de comunidad viene de la formación de una identidad política y de la racionalidad de los propósitos.		El sentido de comunidad viene de las competencias compartidas para la facilitación, y de una interacción organizacional interna muy viva.
Procedimientos de aprendizaje organizacional	Modo teórico y deductivo de aprendizaje.		Modo más experiencial e inductivo de aprendizaje.
Toma de decisiones y relaciones de poder	Centralización de la toma de decisiones ideológicas y políticas. El equipo de dirección debería ser nominado básicamente tomando en cuenta el background político de sus miembros. El eje de la toma de decisiones debe estar en el staff de Sénior, en consideración a su madurez y experiencia política	Es importante considerar el back-ground académico para poder tomar decisiones.	Descentralización en la toma de decisiones profesionales y técnicas. El equipo de dirección debería nombrarse considerando su background profesional y el involucramiento personal de los miembros. El eje de toma de decisiones debe estar en los Júnior debido a su involucramiento y decisión.

(a) Como sentidos equifinalitarios, cuando las tareas que llevan a cabo los impulsores de cada enfoque se realizan en espacios separados, con grupos-meta diferentes. Los procesos de toma de decisiones se limitan a coordinar acciones equifinalitarias sin someter a debate su valor y coherencia con los fines de la organización.

(b) Como sentidos complementarios, cuando se toma conciencia de que ambos enfoques pueden coexistir en la organización si esta es asumida como abierta y flexible. En este caso, se acepta que cada enfoque tiene su campo específico de acción, por lo cual no debería haber conflicto entre ambos

(e) Como sentidos polarizados, si esta diferencia de enfoque se prioriza, por ejemplo, organizando procesos para tomar decisiones institucionales sobre cuál enfoque debe adoptarse como "oficial" por la institución. Esto puede ocurrir en culturas organizacionales que dan mucha importancia a los elementos ideológicos de la configuración organizacional (Mintzberg, 1991).

8. AFIRMACIONES FINALES

Pensamos que tres hallazgos teóricos básicos de nuestra investigación deben ser destacados al

final de este artículo. Estos tópicos pueden ser tomados en cuenta para la realización de futuras investigaciones sobre las OD en el Sur, o para realizar comparaciones con organismos similares que actúan en el Norte. Así mismo, esperamos que estas tesis finales, tanto como los hallazgos antes descritos, arrojen luz para el mejoramiento de las actividades cotidianas de los miembros de las OD.

(a) La diversidad de sentidos no es siempre un factor que obstruya el desarrollo y alineamiento organizacional. A través de tres diferentes estadios de desarrollo de ACORDES hemos observado que los miembros de una organización pueden enfrentar tales diferencias manteniéndose unidos y profundizando su compromiso con ésta.

Sin embargo, siempre será necesario que haya acuerdo en torno a un conjunto mínimo de sentidos comunes, los que pueden orientar la concentración y energía de los miembros hacia actividades exitosas. En el futuro debemos investigar cómo miembros y líderes de una organización encaran estos sentidos de una manera exitosa.

(b) Constituye casi un mito afirmar que los factores que dan energía a una organización deban siempre venir "desde dentro" de la organización. A veces, la novedad de cierto proceso venido "desde fuera" puede ser un factor estimulante. Lo de "novedoso" puede ser definido en términos de qué es interesante, efectivo y útil para los miembros de una organización. Nuevas formas de aprendizaje aparecen como un factor novedoso, aun cuando vengan "desde fuera".

Esta clase de factores pueden ser evaluados para su implementación en un horizonte de largo plazo, contribuyendo a la sostenibilidad de un emprendimiento social.

(e) En organizaciones de emprendimiento social jóvenes y pequeñas, el sentido de pertenencia organizacional está estrechamente relacionado con la formación de las membresías organizacionales. La membresía es decisiva para entender cómo la gente lidia con las diferencias en las relaciones de poder. Su definición está

en la base de la construcción de las distancias de poder (Mulder, 1976) entre los miembros de una organización. Estableciendo categorías de membresía que reduzcan el sentido de la distancia de poder, los miembros menos poderosos pueden sentir que sus esfuerzos por participar efectivamente van a aportar al mejoramiento de los procesos y productos de su organización, y al hacerlo así, ellos y ellas van a incrementar su sensación individual de logro y compromiso, y su felicidad personal.

NOTAS

1 Adaptación de las conclusiones de la tesis de PhD en Psicología, de Enrique Santos, en la K. U. Leuven (Santos, 2006).

BIBLIOGRAFIA

ANDERSON, Perry (1978), *Las antinomias de Antonio Gramsci*, Editorial Fontamara

ARGYRIS, Chris (1977), "Double loop learning in organizations" en H.B.R., sept.oct.

ARGYRIS, Chris y **SCHON**, Donald (1978), *Organizational learning: a theory of action perspective*, California, Addison-Wesley Publishing

ARGYRIS, Chris y **SCHON**, Donald (1996), *Organizational Learning II: theory, method, and practice*, Ontario, Addison-Wesley Reading

BERGER, Peter y **LUCKMANN**, Thomas (1979), *La construcción social de la realidad. Un tratado de sociología del conocimiento*, Buenos Aires, Editorial Amorrortu

BOUWEN, Rene y **STEYAERT**, Chris (1990), "Construing organizational texture in young entrepreneurial firms", en *Journal of Management Studies*, No. 27

BOUWEN, Rene y **FRY**, Ronald (1991), "Organizational innovation and learning. Four patterns of dialog between the dominant logic and the new logic", en *Introductory studies of management and Organization*, Vol. 21, No. 4, M.E. Sharpe Inc.

BOUWEN, Rene (2005). "Relational organizing: The social construction of communities of practice and shared meaning", en REACH, Darte et. al.. Organizationalpsychologie als dialog. Inquiring social constructionist possibilities in organizational life, Lengerich. Pabst Science Publishers

CASSELL, Catherine y SYMOIN, Gillian. edit. (2004), Essential guide to qualitative methods in organizational research. London, SAGE Publications

COOPERRIDER, David y SRIVASTVA, Suresh (1987). "Appreciative inquiry in organizational life", en Research in organizational change and development. vol. 1

DONNELLON, Anne, GRAY, Barbara. y BOUGON, Michel (1987), Communication, meaning and organized action, paper

FLOOD, Robert y ROMM, Norma (1996), Diversity management: triple loop learning, New York, Wiley

FOUCAULT, Michel (1978). Microfísica del poder, Madrid, Ediciones La Piqueta

GERGEN, Kenneth (1994). Realities and relationships. Soundings in social construction, London. Harvard University Press

KOHLER, Catherine (1993), Narrative analysis. California, SAGE Publications

MILES, Matthew and HUBERMAN, Michael (1994). Qualitative data analysis. An expanded sourcebook, Thousand Oaks. SAGE publications

MINTZBERG, Henry (1991), Mintzberg y la dirección, Madrid, Ediciones Díaz de Santos

MORGAN, Gareth (1999), Imaginación. Una nueva aptitud crucial para la conducción y el management en un mundo en movimiento y cambio. Barcelona, Ediciones Granica

MULDER, Mauk (1976), "Reduction of power differences in practice", en HOFSTEDE, G. and KASSEN (edit.). European contributions to organization theory, Assen, van Gorcenn

POWELL, Walter (1990), "Neither market nor hierarchy: network forms of organization", en Research in organizational behavior, Vol. 12.

SANTOS, Enrique (2006), Constructing meanings for social development through relational practices: the "ACORDES" process, tesis escrita previa a la obtención del título de PhD en Psicología, Universidad Católica de Leuven (Bélgica)

SCHUTZ, A. y LUCKMANN, T. (1975), Los estructuras del mundo de la vida, Buenos Aires, Amorrortu Editores

SHOTIER, John (1993), Cultural politics of everyday life. Social constructionism, rhetoric and knowing of the third kind, University of Toronto Press

SELENER, Daniel (1997), Participatory Action Research and Social Change, Ithaca: Cornell Participatory Action Research Network

STEYAERD, Chris y HJORT, Daniel (2003), New movements in Entrepreneurship, Cheltenham, Edward Elgar Publishing Limited

WENGER, Etienne (1998), Communities of practices: Learning, Meaning, and Identity, New York, Cambridge University Press

WEYCK, Karl (1995), Sensemaking in organizations, California, Addison-Wesley Publishing