



**Unidad Iztapalapa**

División de Ciencias Sociales y Humanidades  
Posgrado en Estudios Organizacionales

**“Fenómenos y Organizaciones Autogestivas.  
Un estudio a su origen y características  
mediante las herramientas del Sensemaking”**

**Tesis**

Para obtener el grado de:  
Maestro en Estudios Organizacionales

**Presenta:**

Juan José Arriaga Posada  
Matricula: 2213801642  
Correo: posadajose888@gmail.com

**Director de tesis**

Dr. Arturo Hernández Magallón

**Jurado:**

Presidente: Dr. Arturo Hernández Magallón  
Secretario: Dr. Jesús Manuel Ramos García  
Vocal: Dr. Luis Alfredo Hernández Avendaño

**Coordinadora del Posgrado en  
Estudios Organizacionales**  
Dra. María Teresa Magallón Diez

Vo. Bo.

**Director de tesis**  
Dr. Arturo Hernández Magallón

Vo. Bo.

**Iztapalapa, Ciudad de México, 27 de Septiembre, 2024**

## Índice

<b>Introducción</b> .....	1
Planteamiento.....	3
Justificación .....	7
Stakeholders de la investigación.....	8
Hipótesis, variables, objetivos y metodología.....	9
<b>Capítulo 1</b>	
<b>Bases teóricas sobre los Fenómenos y Organizaciones Autogestionarias, Creación de sentido y Proceso Organizativo</b> .....	14
1.1 Elementos teóricos para el estudio de los Fenómenos y Organizaciones Autogestionarias.....	14
1.2 ¿Qué es la creación de sentido y el proceso organizativo?.....	19
1.3 Otra forma de representar las organizaciones: el Mapa Causal y el Entramado de Interacciones Dobles.....	34
1.4 Elementos teóricos para el estudio de los aspectos organizativos de los Fenómenos y Organizaciones Autogestionarias.....	40
1.4.1 Narrativa, toma de decisiones y cambio.....	40
1.4.2 Construcción de narrativas, voz y poder.....	44
1.4.3 Esquemas como procesos de trabajo.....	49
1.4.4 Narrativa, ambiente representado y organización.....	51
<b>Capítulo 2</b>	
<b>Estudio de Organizaciones Autogestionarias</b> .....	55
2.1 Relación al caso a estudiar.....	55
2.2 Recopilación de información sobre el Caso de Estudio.....	56
2.2.1 Revisión de materiales y redes sociales.....	56
2.2.2 Observación del asilo y la actividad en su interior.....	58
2.2.3 Entrevistas.....	60
<b>Capítulo 3</b>	
<b>Análisis del albergue A.E.V.</b> .....	74
3.1 Contexto Macro.....	74
3.2 Contexto Meso.....	77
3.3 Narrativas personales y Mitos Cartográficos.....	79

3.4 Narrativa que permite la existencia de AEV como ambiente representado, así como la conformación del E.I.D. inicial.....	81
3.5 Entramado de Interacciones Dobles de A.E.V.....	88
3.6 Características organizacionales de Ayudando a una Esperanza de Vida.....	93
3.6.1 Análisis de la narrativa contenida en el Mapa Causal.....	93
3.6.2 Esquemas de trabajo.....	97
3.6.3 Liderazgo y cambio organizacional.....	100
<b>Capítulo 4</b>	
<b>Discusión, conclusiones y relevancia de la investigación.....</b>	<b>105</b>
4.1 Discusión.....	105
4.2 Conclusiones.....	114
4.2.1 El origen de los Fenómenos Autogestionarios.....	114
4.2.2 El desarrollo de los Fenómenos Autogestionarios.....	114
4.2.3 De Fenómenos Autogestionarios a Organizaciones Autogestionarias.....	114
4.2.4 Un mundo organizacional.....	114
4.2.5 Una realidad semiestructurada.....	114
4.2.6 Construcción de sentido entre los individuos y las organizaciones.....	115
4.2.7 El sentido es el resultado de una interacción compleja.....	115
4.2.8 Centros de decisión y centros de creación de sentido.....	115
4.2.9 Mapa Causal como herramienta estratégica.....	115
4.2.10 Narrativas que cambian al mundo.....	115
4.3 Relevancia de la investigación y una vista al futuro.....	116
<b>Anexos</b>	
A. Guía de preguntas para las entrevistas.....	117
B. Registro fotográfico.....	119
<b>Índice de diagramas.....</b>	<b>127</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>128</b>

## **Introducción**

Las formas de acción donde los ciudadanos toman la iniciativa, de manera independiente respecto al Estado y fuera de las formas institucionales de participación ciudadana, para realizar acciones sobre problemas de su vida en común es cada vez más frecuente. Los esfuerzos de este tipo, Fenómenos y Organizaciones Autogestionarias, pueden ir de lo más pequeño hasta asuntos trascendentales como la administración del agua en una comunidad o las luchas vecinales por el acceso a servicios públicos, y son una forma de participación ciudadana que rompe con los moldes tradicionales no sólo por no buscar el poder político y tampoco esperar la acción del gobierno, sino por su flexibilidad y breve duración.

Dichas características vuelven a los Fenómenos Autogestionarios un enigma, en parte por la dificultad para su estudio, pero también debido a que las herramientas tradicionales están lejos de ayudar a comprenderlos pues prefieren la eficiencia y los sistemas altamente acoplados en lugar de lo experimental y flojamente acoplado. Por ello, en esta investigación se usa la perspectiva del proceso organizativo (organizing), la creación de sentido y sus herramientas.

Se usó la perspectiva del proceso organizativo pues propone observar la organización no como algo terminado y cosificado, sino como una representación en movimiento. Por otro lado, la creación de sentido permite indagar por las narrativas que llevan a los individuos a la acción y en especial, al intercambio de estas hasta lograr el entramado de acciones que da vida a las organizaciones. Las narrativas son fundamentales en este proceso, pues proporcionan motivación, secuencialidad, justificación, una explicación para lo que ocurre, un plan de acción y un futuro deseado.

El intercambio de acciones, instrumentales por consumatorias entre dos personas, es lo que va generando el Fenómeno Organizativo o el Entramado de Interacciones Dobles que le da vida. Entre las herramientas de la creación de sentido, la representación gráfica del Entramado de Interacciones Dobles permite visualizar el intercambio de acciones y los flujos de esfuerzo y recursos que conllevan. El Mapa Causal, es una forma en que podemos mostrar y retener el sentido de las narrativas y con ello, comprender la perspectiva que se tiene y que justifica las acciones que se realizan.

Al empezar a usar estas herramientas, hablamos del caso de una organización animalista que, sin ser nuestro caso de estudio principal, nos permite ir explorando el uso de este marco teórico. Mediante la entrevista a una de las fundadoras obtuvimos la narrativa del origen de dicha Organización Autogestiva. La cual, pudimos ir trazando en diferentes Entramados de Interacciones Dobles. Dichos diagramas muestran como el intercambio de acciones entre dos personas, basado en metas divergentes, puede ir entrelazándose con más individuos y organizaciones, hasta volverse complejo y albergar diversos procesos de trabajo.

Es en tal punto cuando si se quiere prolongar en el tiempo dichos intercambios debe surgir una narrativa dominante, que sostenga los entrelazamientos o acoplamientos flojos, mediante la coproducción de esta entre los diversos participantes. Una vez que la narrativa dominante existe y se comparte, se da un proceso de identificación y la puesta en marcha o puesta en escena del ambiente representado de la organización.

Hay que recalcar que no sólo se han tomado en cuenta las narrativas a nivel individual o aquella colectivas, las organizacionales, sino también las macro o que tienen relación al Estado y la cultura. Debido a que estos tres niveles, micro, meso y macro generan resultados a través de la interacción de las diversas capas de significado.

A partir de los elementos previos de la creación de sentido recopilados, así como de las metáforas de la narrativa y la representación, pudimos avanzar desde este paradigma hacia la construcción teórica de aspectos organizacionales tales como la toma de decisiones, los procesos de cambio, construcción de narrativas, voz, poder, esquemas como procesos de trabajo y el ambiente representado.

Para contrastar estas construcciones teóricas con Fenómenos y Organizaciones Autogestionarias reales, se investigó como caso principal un albergue para personas de la tercera edad y en etapa terminal llamado Ayudando a una Esperanza de Vida. Para recopilar los datos necesarios se hicieron entrevistas semiestructuradas al fundador del albergue y a diversos donadores clave, donde se privilegió el lenguaje que promueve respuestas en forma de narrativa, proceso o experimentación. Además, se realizó una visita a las instalaciones y se analizaron los materiales en redes sociales que el albergue ha generado.

Tras el análisis de la información obtenida y la construcción de diagramas tanto de intercambio de acciones como de Mapa Causal, se pudieron comprobar varios de los argumentos teóricos propuestos, como por ejemplo la interacción de los tres niveles para la creación de sentido (micro, meso y macro), el proceso de cambio organizacional como renovación del sentido previamente construido, pero sobre todo, como el Entramado de Interacciones Dobles es capaz de ir realizando acoplamientos flojos que logran crear Fenómenos Autogestivos y sumado a las narrativas, los transforman y sostienen como Organizaciones Autogestivas.

Finalmente se pasa a la discusión y a las conclusiones donde se resaltan los hallazgos del presente trabajo, tanto aquellos que corroboraron la parte teórica, como los que fueron inesperados.

## **Planteamiento**

Cuando las comunidades se enfrentan a dificultades que los afectan de manera colectiva hay diversas respuestas que pueden darse para solucionarlas: el Estado puede intervenir mediante su Aparato de Gobierno o los individuos, mediante su esfuerzo individual pueden resolver o atenuar la situación para sí mismos; pero, cuando la Administración Pública no es capaz de atender la problemática y las soluciones individuales se ven rebasadas, la acción colectiva se vuelve una alternativa.

Estos Fenómenos de Autogestión, donde un agregado de individuos se une para dar solución a los problemas que enfrentan como comunidad, con independencia del Estado y sin constituirse aún como Organizaciones de la Sociedad Civil, son una forma de participación ciudadana cuyas características funcionales y proceso organizativo (organizing), no son comprendidos actualmente. En especial, aquellos elementos que permiten el tránsito de individuos afectados por una misma problemática, hacia un Fenómeno Autogestionario capaz de atenuar o solucionar sus problemas.

Fenómeno Autogestionario en cuanto establecen por sí mismos y de manera autónoma respecto al Estado su agenda de trabajo, pero también porque deciden al interior de manera igualitaria sobre cómo llevar a cabo sus actividades. Fenómeno, por su cualidad emergente y fuera de lo cotidiano, entrelazando acciones para la solución de problemas sin que haya previamente o de por medio una estructura u organizacional formal. Por ejemplo, cuando en caso de sismo personas diversas empiezan a entrelazar acciones diversas con el propósito de realizar tareas de salvamento, limpieza, así como proporcionar refugio y comida a los afectados.

También, se habla en el presente trabajo de Organizaciones Autogestivas. Aplicando aun las características previas, pero la diferencia se encuentra en que, para ampliar la cooperación en el tiempo, debe coproducirse una narrativa que la justifique, proporcionando un objetivo en común, que anime a los participantes a mantener sus acoplamientos flojos o acciones intercambiadas. A pesar de ello, aun no se cuenta con una estructura formal y permanece siendo un sistema flojamente acoplado.

La Gobernanza es el gobierno participativo o asociativo donde diversos actores (OSC, la iniciativa privada, la ciudadanía, etc.), se involucran en los problemas de la esfera pública, aquellos que atañen a todos. El espacio que la gobernanza propone al separar la Administración Pública entre sus deberes y sus capacidades, deja un margen donde la sociedad puede no sólo complementarla, sino dar forma de manera activa al proceso de la toma de decisiones, dotándolo de calidad y legitimidad, dejando de ser objeto de la acción de gobernar y transformándose en sujeto de la misma (Martínez y Espejel, 2015).

La participación social puede darse por tres vías: a) la participación planeada, donde el Estado permite la acción de la sociedad en alguna de las partes del proceso de Políticas Públicas (agenda de gobierno, diseño, implementación y rendición de cuentas); b) aquella que se da por medio de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC), las cuales son reconocidas por el Estado y están formalmente constituidas, y c) la autogestionaria, aquella que se realiza de manera autónoma respecto al Estado, pero dentro de las reglas y leyes de convivencia en sociedad (Hernández, 2018).

Debido a naturaleza de los Fenómenos Autogestionarios (efímeros y no tan promocionados) y, a la falta de estudios respecto a este tipo de organización, hay mucho que se desconoce de su proceso organizativo. Esta propuesta de estudio está enmarcada en el Análisis Organizacional, porque se busca el estudio de la organización como proceso (Rendón y Montaña, 2004), poniendo especial atención al tránsito de individuos a grupo y en las características que posee como fenómeno organizacional.

Al proponer el estudio de este tipo de organizaciones como proceso y no como un sustantivo, como flujo en lugar de un objeto terminado, nos alejamos de la visión funcionalista y de diseño, para acercarnos al proceso de organizar como uno social, de interpretación y comunicación (Clegg y Hardy, 2006). Donde, tanto la organización como su contexto están en un flujo constante, donde la creación de sentido (sensemaking), es una fuente de estabilidad, al reducir la variedad de significados posibles o equivocales (Weick, 1979); uniendo de manera razonable e interdependiente los comportamientos.

Para ello, tomaremos la metáfora de la comunicación como representación (performance), pues nos propone que las organizaciones emergen como representaciones organizacionales mediante acciones coordinadas (Putnam y Chapman, 2006). Las cuales, se ubican en un flujo de situaciones sin comienzo o final, donde los individuos construyen el sentido de sus acciones, pero es un sentido compartido, donde la reflexión y la comunicación crean las señales (cues), secuencias o patrones que permiten y orientan la acción conjunta.

En esta metáfora, la comunicación no es aquella que se realiza por los canales oficiales o diseñados en una organización, sino un intercambio social, donde hay una acción, una reacción y un ajuste. Es decir, es un proceso coproductivo (Putnam y Chapman, 2006). La metáfora de la comunicación como representación, al liberar el acto comunicativo de las convenciones estructurales tradicionales, nos permite estudiar la acción emergente, pues no requiere de elementos previamente diseñados o existentes, sino que acepta lo espontáneo y nos proporciona elementos para poder comprenderlo.

Hernández (2018), nos traza una ruta para el surgimiento de los Fenómenos Autogestionarios, desde los espacios silenciados. Donde, el Estado por incapacidad, negligencia o especificidad deja sin atender ciertas demandas de la ciudadanía, creando las condiciones para que aquellos ciudadanos con las habilidades sociales necesarias vayan reuniéndose y compartiendo sus experiencias.

La anterior, es una aproximación a su origen que se corresponde a un modelo de gobierno que ha entrado en obsolescencia y que es propuesto como Estado-sociedad (Acuña, 2006). Hay otra aproximación, sociedad-Estado, que ve el surgimiento de los Fenómenos Autogestionarios como parte del proceso de empoderamiento de la sociedad civil. Mediante el cual, se trasciende la participación civil restringida a los mecanismos democráticos de voto y participación en las decisiones de gobierno, mejorando las capacidades de grupos civiles para ejercer el poder, allegándose de recursos y realizando acciones que les permitan mejorar sus condiciones de vida.

Estas condiciones no derivan de manera obligada en el nacimiento de un Fenómeno Autogestivo, debido a que la organización no es un fenómeno natural, sino un constructo social (Crozier y Friedberg, 1990). Estos planteamientos nos marcan condiciones sociales que pueden ser propicias para la aparición de Fenómenos Autogestivos, pero aun nos dejan con la interrogante: ¿Cómo es que surgen los Fenómenos Autogestivos?

Para resolver dicha pregunta, el presente trabajo propone que, a partir de las condiciones sociales propicias, ya sea de los espacios silenciados o del empoderamiento de la ciudadanía, las situaciones problemáticas pueden ser discutidas por los afectados. Cada uno llevara sus propias líneas argumentales o story-lines que explican o dan sentido a la situación, proponen sus causas y perfilan un conjunto de acciones apropiado.

Para ilustrarlo podemos proponer el caso de una población la cual se ha quedado sin agua potable y donde el aparato de gobierno no ha podido otorgar este recurso. Ante esta situación, algunos habitantes del lugar optarán por pagar pipas de agua y persistirán en esta alternativa, debido a que el costo les parece aceptable. Algunos más serán incapaces de ir por este camino y verán factible el organizarse en grupos de presión para manifestarse y empujar al Estado a la acción. Finalmente, habrá quienes verán como más productivo el dividirse labores y faenar excavando pozos para la comunidad, así como definir horarios y reglas para administrar este recurso.

Los primeros dan una solución individual al problema, los segundos buscan la acción del gobierno y sólo en el caso de los terceros, podemos hablar de un Fenómeno Autogestionario. De momento se define como Fenómeno Autogestionario porque las personas pueden empezar a intercambiar acciones entre sí para solucionar el problema del agua, como por ejemplo ir tomando labores y proponiendo reglas para racionar el líquido, a cambio de obtener acceso al recurso; sin por ello realizar estos esfuerzos bajo una misma identidad organizacional.

Entonces, tenemos que una misma situación puede dar paso a diversas líneas argumentales, debido a que un problema necesita ser construido (Weick, 1995), o coproducido en el caso de la acción social, en una narrativa que explique el pasado y guie la acción a futuro presentando una alternativa de mañana que logre despertar la pasión y el celo (Putnam y Chapman, 2006).

Desde la visión de Michael Crozier, el problema de lograr la cooperación puede ser resuelto mediante la restricción de la libertad o, a través de la manipulación afectiva o ideológica (Crozier y Friedberg, 1990). En el caso de la narrativa coproducida, despierta los afectos y convence de una alternativa de acción, sin caer en la manipulación porque es fruto de un acto comunicativo de ida y vuelta, interactivo entre varios individuos, donde al cuestionar, agregar o proponer nuevas líneas narrativas, se afecta aquello que está siendo elaborado.

En el ejemplo del poblado sin agua, al no existir una organización formal que subordine y controle a los pobladores, no hay un estrato jerárquico con la obligación de definir metas y objetivos, quedan dos alternativas. Por un lado, los pobladores pueden reunirse e intercambiar acciones para ir solucionando el problema del agua, como cavar un pozo y repartirse el agua hasta que este se acabe, pero esto sólo duraría brevemente. Aunque, pueden realizar un esfuerzo comunicativo voluntario de los pobladores como vía por la cual se habrá de construir socialmente una narrativa dominante (Weick, 2012); capaz de explicar el pasado y de definir un futuro deseable. En caso de que el futuro propuesto requiera la acción colectiva para ser alcanzado, podemos hablar del surgimiento de una Organización Autogestionaria.

Entonces, la narrativa dominante proporciona el objetivo a que se encaminaran, da el elemento motivante que permite la cooperación y, forma la base para una racionalidad narrativa (Weick, 2012). Esta, justifica las acciones del individuo y la acción social. Es decir, las dota de sentido a la vez que las une y las vuelve consistentes entre ellas y con la narrativa dominante. Desarrollando entonces, una fuente de estabilidad para la acción social.

Regresando al ejemplo previo, si realizan dicho esfuerzo comunicativo, logran llegar a la narrativa de una organización que se dedica a cavar pozos para la comunidad y a repartir tanto el trabajo como el recurso de manera ordenada y continua, poseerán el elemento necesario para intercambiar sus acciones por un periodo mayor de tiempo a la vez que se transformaran en una Organización Autogestionaria, debido a que ya tiene una meta común para la cual representan una organización y porque deciden como hacerlo de manera independiente al Estado.

Con el uso de estos conceptos, se propone que cuando los individuos se reúnen para dialogar y compartir experiencias, hay un proceso donde diversas líneas argumentales (story-lines) son propuestas y por la interacción social: cuestionamiento, adición, confrontación, resaltamiento de algunos elementos, síntesis, etc.; se coproduce una narrativa dominante.

La cual, será capaz de explicar de manera satisfactoria las causas de la problemática en común, como parte de la narrativa que une el pasado con el presente y a la vez, con una idea de futuro deseable. Sí, esta narrativa requiere como puente entre el presente y el futuro un esfuerzo colectivo continuado y a la vez genera la pasión necesaria para impulsar a la cooperación. Cuando la narrativa dominante es llevada al performance, es decir, cuando se actúa sobre ella, se crea un ambiente representado o realidad organizacional. La unión de sentido y acción colectiva da como resultado el surgimiento de una Organización Autogestionaria.

## **Justificación**

Construir un marco teórico que pueda explicar los Fenómenos Autogestionarios, tanto el surgimiento como sus características una vez que se ha convertido en una Organización Autogestionaria, contrastado con datos reales de un ente de este tipo, como lo es A.E.V., es valioso para los Estudios Organizacionales porque ayuda a la comprensión de un tipo de organización muy útil para la sociedad pero que ha sido invisibilizado tanto por incapacidad como por desprecio.

A la vez, crear herramientas y métodos de intervención que partan de la comprensión de la naturaleza y necesidades particulares de los Fenómenos Autogestionarios, abre un panorama de investigación que toma en cuenta que la ausencia de un organigrama y de un orden rígido, son fortalezas en sí mismas que dan paso a la flexibilidad, adaptabilidad y al uso creativo de los recursos.

Estudiar los Fenómenos Autogestionarios a partir del sensemaking y sus herramientas es adecuado, porque las problemáticas diversas que surgen en una sociedad no siempre son atendidas por organizaciones de carácter formal o tradicionales, del sector público o privado, ya sea por la incapacidad del Aparato de Gobierno, la especificidad de las necesidades, la falta de atractivo para la iniciativa privada o la inmediatez de la necesidad. Dejando el espacio vacante para que los ciudadanos puedan intervenir y empoderarse mediante el surgimiento de Fenómenos Autogestionarios.

Los cuales, son fruto de la acción social cooperativa, pero desprendidos del reconocimiento gubernamental o el carácter formalizado de las organizaciones tradicionales, en sus fines, estrategias o funciones (Friedberg, 1993); y, a pesar de ello, deben arreglárselas o “make do” (Weick, 1979) en el aquí y ahora donde la necesidad resulta apremiante.

A pesar de su falta de formalización, la interacción se lleva a cabo mediante interdependencias no predeterminadas (Friedberg, 1993), las cuales son fluidas y cambiantes (Weick, 1979), pero que aun así existen y forman la sustancia de la organización. Esta cualidad de las interdependencias que permite el funcionamiento de los Fenómenos Autogestivos, no es necesariamente una desventaja, pues proporciona flexibilidad para poder ajustarse a situaciones imprevistas y cambiantes, pero también para encontrar y construir soluciones innovadoras.

Por ello, se deben encontrar modos de estudiar los Fenómenos Autogestivos que no los desprendan de sus características, para poder comprenderlos a profundidad y generar herramientas, así como casos de estudio, que ayuden a organizaciones similares en la solución cooperativa de problemas de la vida en común. En especial, porque ya sea que surjan mediante el binomio Estado-sociedad o sociedad-Estado, los Fenómenos Autogestionarios permiten la superación de las deficiencias del Aparato de Gobierno y el empoderamiento de los ciudadanos, permitiendo el cultivo y el ejercicio de habilidades y conocimientos que les confieren los medios para mejorar sus condiciones de vida.

## **Stakeholders de la investigación**

Debido a la naturaleza de la investigación, la tipificación de stakeholders resulta amplia. En especial si se considera que el conocimiento de los Fenómenos y Organizaciones Autogestionarias puede ser empleado por diversos actores con fines variados. Sin embargo, se identifican los siguientes:

### **Grupos de la sociedad civil organizada**

El conocimiento obtenido de esta tesis puede ayudar a los grupos organizados de la sociedad civil ya existentes a comprender las mecánicas que permiten su existencia y funcionamiento, así como a encontrar herramientas para la prolongación de su cooperación, el análisis y la mejora de sus actividades.

### **Miembros de la sociedad civil que deseen organizarse**

Grupos de personas o localidades que tengan problemas que no está atendiendo el Estado por abandono o especificidad, y que buscando la mejora de sus condiciones de vida estén considerando organizarse. Debido a que el presente trabajo proporciona tres casos, dos exitosos y uno donde no se logró generar un Fenómeno u Organización Autogestionaria. Pudiendo extraer de ellos experiencias valiosas para emprender estas rutas de acción y empoderamiento ciudadano.

### **Instituciones del Estado**

Ante la falta de conocimiento sobre los Fenómenos y Organizaciones Autogestionarias, el vacío de conocimiento genera un campo propicio para que el Estado minimice, ignore o interactúe de maneras que vulneran las cualidades destacables de los F.A. y las O.A., como la capacidad de establecer su propia agenda, su flexibilidad, etc. Siendo el presente trabajo una oportunidad de expandir el conocimiento sobre estas formas de organización, mejorando su comprensión y con ello la forma en que el Estado y sus instituciones las piensan e interactúan con ellas.

### **Académicos y estudiantes de las organizaciones**

Debido a que los F.A. y las O.A. por sus características, desafían las convenciones tradicionales del pensamiento organizativo, como la presencia de un organigrama, la unidad de mando o el espíritu de cuerpo, al formarse en condiciones igualitarias y mediante metas divergentes, se perfilan como una veta de conocimiento valiosa por su divergencia respecto a la forma tradicional de pensar las organizaciones.

## **Hipótesis, variables, objetivos y metodología**

### **Hipótesis**

Ante un problema de la vida en común que no está siendo atendido por el Estado y su Aparato de Gobierno, un grupo de personas puede intercambiar acciones, formando acoplamientos flojos, para dar una solución a dicho problema. Dando origen así a un Fenómeno Autogestionario. Si las personas coproducen una forma de sentido llamada narrativa y esta los motiva a la acción colectiva con metas en común, una vez que intercambian acciones bajo dicho sentido, pasan a formar un ambiente representado. En este caso, por sus características y objetivos será definido como Organización Autogestionaria.

### **Objetivo general**

Explicar el surgimiento de los Fenómenos y Organizaciones Autogestionarias mediante las herramientas del proceso organizativo y la construcción de sentido (coproducción de sentido, mitos cartográficos, representación, Acoplamiento Flojo, Entramado de Interacciones Dobles y Mapa Causal).

### **Pregunta de investigación central**

¿Cómo se originan los Fenómenos Autogestionarios?

### **Objetivos específicos**

- Conocer cuál es el funcionamiento de los F.A.
- Analizar si el contexto influencia el nacimiento de los F.A.
- Identificar cual es el papel de las narrativas y los mitos cartográficos en los F.A.

### **Preguntas de investigación**

- ¿Cuáles son las características del contexto macro en que A.E.V. surge?
- ¿Hubo un contexto meso en el surgimiento de A.E.V. y cuáles eran sus características?
- ¿Cuál es la narrativa que permite la existencia del ambiente representado en el caso del albergue A.E.V.?

- ¿Cuál era el Entramado de Interacciones Dobles mediante el cual se realizaban las acciones al interior del albergue en su etapa de Fenómeno Autogestionario?
- ¿Cuáles eran las características organizacionales y de funcionamiento del albergue como Fenómeno Autogestionario que pueden ser observadas mediante el Mapa Causal y el Entramado de Interacciones Dobles?

## **Variables**

Debido a que el surgimiento de Fenómenos Autogestionarios y su paso a Organizaciones Autogestionarias, al menos desde la perspectiva del proceso organizativo y la construcción de sentido, está mediada por las narrativas y mitos cartográficos que se crean, comparten y representan, se proponen las siguientes variables de estudio:

- Contexto Macro
- Contexto Meso
- Contexto Micro
- Acciones instrumentales
- Acciones consumatorias
- Acoplamientos flojos
- Entramado de Interacciones Dobles
- Líneas Argumentales Individuales
- Coproducción de sentido
- Narrativa Dominante

Tomando en cuenta que el sentido se construye en distintos niveles y que estos interactúan y se superponen. La primera categoría de análisis deberá observar las siguientes variables:

- Contexto Macro
- Contexto Meso
- Contexto Micro

Del apartado Meso, debido a que ya existe en las organizaciones un sentido retenido, se desprende:

- Narrativa Dominante

Del apartado Micro, considerando su interacción con los otros dos niveles, surge:

- Líneas Argumentales individuales
- Mitos cartográficos

Esta forma de sentido propone una forma en que el individuo estructura el mundo, así que podemos encontrar:

- Acciones instrumentales
- Acciones Consumatorias

Con ellas se pueden construir:

- Acoplamientos flojos

En base al agregado de los Acoplamientos flojos llegamos a:

- Entramado de Interacciones Dobles

Desprendiéndose de lo previo podemos llegar a una:

- Coproducción de sentido

Este proceso puede lograr la producción, retención y representación de una:

- Narrativa Dominante

La cual, habrá de recubrir el Entramado de Interacciones Dobles, justificándolo y alargando su duración en el tiempo. En otros puntos de estas categorías también existe la construcción de sentido, pero nos interesa en especial aquella que puede dar origen a una narrativa dominante que desemboca en el tránsito de un Fenómeno Autogestionario a una Organización Autogestionaria, por eso nos enfocamos en ésta en particular.

## Metodología

Para la comprobación de la hipótesis formulada a partir de los hallazgos de la revisión bibliográfica pertinente respecto al objeto de investigación, se recurrirá al estudio de caso del albergue Ayudando a una Esperanza de Vida. Esto con el propósito de poner a prueba la parte teórica contra datos de una Organización Autogestionaria real.

Para realizar este estudio de caso la estrategia metodológica es cualitativa y será llevada a cabo principalmente mediante entrevistas semiestructuradas. De ellas, se busca obtener la narrativa reflexiva, de cómo es que los participantes de la Organización Autogestiva explican el origen de esta.

También, se realizará una revisión de materiales adicionales que la Organización Autogestionaria haya hecho, como panfletos, posters, pancartas, etc.; y de su presencia en redes sociales donde mediante videos, fotos, audios, etc., expresen su historia, su visión del mundo y aquellos elementos que consideran importantes para conocer los mitos cartográficos que los guían.

Adicionalmente se realizará una visita a las instalaciones para poder observar de manera presencial como es que desarrollan sus actividades, así como formas de sentido o mitos cartográficos que puedan tener retenidos en pancartas, pizarrones, etc.

Con el uso de las entrevistas semiestructuradas se buscarán los actos instrumentales y consumatorios de los actores quienes iniciaron el Fenómeno Autogestionario, para comprender que les permitió entrelazar sus acciones.

Se mapearán estas acciones por etapas para ir desarrollando el Entramado de Interacciones Dobles que muestra los acoplamientos flojos y como estos van agregándose hasta formar el F.A. y posteriormente la O.A.

Debe haber especial cuidado con el punto en la narrativa donde los objetivos individuales dieron paso a la construcción de una narrativa dominante. En la cual, ya exista un objetivo colectivo y por tanto estaríamos hablando de una O.A.

También, en la narrativa obtenida se buscará si es que las interacciones que dieron origen al asilo se dieron en algún contexto meso u organización que permitió la interacción repetida de los participantes, para investigar las características del mismo.

De la narrativa dominante de A.F.V. que se obtenga, se procederá a mapear las diversas relaciones causa-efecto, así como la naturaleza del flujo, si es positivo o negativo, para reconstruir el Mapa Causal de la Organización Autogestiva. En el Mapa Causal, se ubicarán la misión y el bucle principal, así como los procesos de trabajo.

Del material obtenido deberán señalizarse las *narrativas* y *mitos cartográficos*, así como los procesos de *actualización*, las *líneas argumentales individuales* y otros elementos pertinentes.

# Capítulo 1

## Bases teóricas sobre los Fenómenos y Organizaciones Autogestionarias, Creación de sentido y Proceso Organizativo

### 1.1 Elementos teóricos para el estudio de los Fenómenos y Organizaciones Autogestionarias

Debido a la propia naturaleza de los Fenómenos Autogestionarios, la revisión bibliográfica para encontrar los recursos teóricos y metodológicos que permitan el estudio de estas formas organizativas ha resultado difícil. A menudo la bibliografía encontrada no considera o minimiza estas manifestaciones sociales. Lo cual, se debe a que el Fenómeno Autogestionario rompe con las ideas y métodos de estudio de las relaciones entre el ciudadano y el Estado. En especial, si consideramos el binomio Estado-sociedad, donde el agotamiento de un modelo político de carácter autoritario en el caso mexicano (Acuña, 2006), lleva a teorizar sobre nuevas formas de vislumbrar el vínculo social.

La nueva sociabilidad (Canto, 1991) propone relaciones sociales basadas en la libertad e igualdad, donde el convencimiento mutuo se logra a través de la argumentación y supone, la existencia de comunidades lingüísticas donde se comparten significados y códigos. De la perspectiva del empoderamiento ciudadano (Acuña, 2006), que se corresponde al binomio sociedad-Estado, hay un proceso de profundización de la democracia. Donde, los ciudadanos trascienden los medios tradicionales de incidir en las decisiones de gobierno y mediante la autogestión pueden ejercer el poder, tomando acciones concretas para la mejora de sus condiciones de vida.

Una preocupación respecto al estudio de la acción social es el aspecto relacional en diversos niveles. Canto (1991) se interesa por tres niveles de relaciones: entre actores identificados con un proyecto y las instituciones, entre las acciones y la sociabilidad y finalmente, entre identidades y proyectos. En Acuña (2006), para lograr la acción autogestiva los ciudadanos tienen que pasar por un proceso de identidad como grupo, que encuentra las diferencias y similitudes con otros grupos.

En cuanto a Weick (1979), él teoriza a partir de la teoría de juegos, que la interacción entre personas puede conducir a acciones entrelazadas siempre y cuando la interacción se repita un número suficiente de veces y se permita la adaptación hacia una estrategia cooperativa donde ambas partes ganen. Esto, en lugar de caer repetidamente en una estrategia ganadora donde una de las partes gana mientras que la otra pierde y el ajuste mutuo queda excluido del repertorio de opciones.

El problema con la propuesta de Weick es que logra a través de experimentos de la teoría de juegos, pensados en condiciones de laboratorio, desgranar dos condiciones fundamentales para la cooperación humana: retroalimentación y adaptación mediante la repetición de las interacciones; pero, al trasladar esto a la vida real, nos encontramos con que el contexto se enriquece y amplía exponencialmente.

Impensable queda el aislamiento del laboratorio y su dedicación a una sola tarea, como el elegir entre apretar un botón u otro para obtener una recompensa. Hablando del contexto más amplio, donde la relación Estado-sociedad o sociedad-Estado propone ciertas condiciones de existencia, ya sea la debilidad del Aparato de Gobierno o la madurez de la sociedad, vemos que, aun sumando la retroalimentación y la adaptación mutua, sigue resultando insuficiente para explicar porque surgen los Fenómenos Autogestivos, pero se van agregando elementos y mecanismos que permiten encontrar caminos hacia la solidaridad y la cooperación social.

Entonces, podemos preguntar sobre los espacios o los medios que constituyen el contexto donde se desarrolla la nueva sociabilidad basada en la argumentación, la igualdad y la libertad; y que, además, cumpla las condiciones de repetición y adaptación que permiten el entrelazamiento de acciones para la solución de un problema común.

El contexto particular varía de caso a caso, pero al menos ya tenemos algunas características que debe poseer en el tipo de interacciones que permite para que de él, surjan los Fenómenos Autogestionarios. A pesar de que se pueda pensar que se parte de un problema, es necesario recalcar que la existencia del mismo es un asunto de percepción y una construcción que el individuo y los grupos realizan. El sentido no se encuentra, se construye (Weick, 1979). De entrada, como un problema que el Aparato Estatal ha fallado en solventar o, un problema que una sociedad de suficiente madurez ha identificado para solucionar, mejorando su calidad de vida.

En términos de Crozier y Friedberg (1990), el sistema contingente (que en este caso sería el contexto amplio: Estado-sociedad o sociedad-Estado), está, aunque sea mínimamente estructurado, es decir posee reglas y limitaciones para la acción individual o colectiva. Primero debe ser percibido e interpretado, para construir un razonamiento estratégico que guíe la acción hacia el cambio o la obtención de las metas personales y egoístas, a la vez que aquellas grupales a través de la negociación.

De igual manera, encontramos en Weick (1979) que el ambiente contiene restricciones y limitaciones a la acción, pues estas son vistas como adecuadas o no, debido a que previamente se le ha dotado de sentido. Aunque, no sea un sentido eterno y finalizado, sino que es susceptible de ser cambiado. De la misma manera en que con Putnam y Chapman (2006) encontramos que aun las narrativas dominantes son parte de un proceso social e interactivo, mediante el cual pueden ser alteradas.

Estas distintas formas de percepción y construcción social de la realidad, coinciden en la existencia de contextos que necesitan ser percibidos y dotados de un sentido, aportando entonces límites para la acción humana y material para un proceso social de comunicación e intercambio. Estos juegos menores o contextos grupales, es donde los problemas pueden ser discutidos, donde las identidades entran en juego y la sociabilidad en la interacción repetida, pueden ayudar a la construcción de una Organización Autogestiva.

Este proceso es el organizativo en base a narrativas, pues toda acción conlleva su propia interpretación o racionalidad, no es único y tal como existe en Weick (1979) o en Crozier y Friedberg (1990), son juegos o procesos que se traslapan, enlazan y sobreponen. Por ello, proponemos que los Fenómenos u Organizaciones Autogestivas, son fruto de un proceso de interacción múltiple, de significados y estructuraciones que se negocian y conviven.

Para lograr el estudio y la comprensión del surgimiento de las Organizaciones Autogestivas, será necesario el desglose y comprensión de las diversas narrativas que recubren la acción, y a la vez, del contexto más próximo al surgimiento del Fenómeno Autogestionario, para entender sus características. En especial, aquellas relacionadas a la interacción repetida y su proclividad a la cooperación.

Respecto a este contexto, Weick (1979) nos dice lo siguiente: el significado de cada episodio del proceso organizativo está condicionado masivamente por el contexto o campo en el cual esta insertado, los insumos que son procesados, los ciclos disponibles, y las interpretaciones que son aceptables e inaceptables en un punto del tiempo.

Estos contextos de interacción repetida pueden poseer la clave, pues durante la revisión de la literatura concerniente a los Movimientos Sociales y a los Fenómenos Autogestivos, se ha encontrado que existe una inclinación a la descripción y estudio de estos provenientes de contextos religiosos, de proximidad vecinal o que parten de asociaciones o movimientos de tipo ideológico. Todos ellos, contextos que no sólo poseen ya sus propias narrativas organizadas, sino que otorgan espacios donde las personas interactúan de manera frecuente con gente que ya es de cierta manera afin.

Por ejemplo, el trabajo de Juan Manuel Ramírez Sáiz (1991), trata sobre los movimientos de colonos que luchan por vivienda y se nombran Movimiento Urbano Popular (MUP); En el trabajo titulado Elaboración de Estudio Piloto de Grupos Autogestivos de Parques de Barrio (2020), nuevamente se hace hincapié en un contexto de proximidad vecinal, aunque en ese trabajo en particular, el Estado busca detonar, mediante el desarrollo de una metodología, la existencia de grupos autogestivos para que los vecinos se apropien y utilicen los espacios públicos.

También, el profesor Manuel Canto Chac en su trabajo: Los cristianos y los movimientos sociales (1991), hace hincapié en los movimientos sociales que surgen de instituciones (contexto meso), pues de ellas se parte mediante la existencia de una identidad hacia la conformación de lo que llama las voluntades colectivas; en el trabajo “Movimientos políticos, movimientos sociales” (1991), Adriana López Monjardín se interesa nuevamente por los movimientos de colonos que surgen en la década de los sesentas en México para luchar por vivienda y el acceso a servicios públicos, así como por aquellos que surgen a raíz de los

sismos de 1985 y que son conformados por vecinos que buscan la reconstrucción de sus viviendas en Colonia Centro, Tlatelolco y Roma.

De esta revisión bibliográfica es interesante y necesario tomar en cuenta que la literatura ocupada de los movimientos sociales tiene una gran preocupación por la relación que hay entre estos y el Aparato de Gobierno y, entre estos y el poder. Son sociales, en cuanto están enraizados en las condiciones de vida de los involucrados (López, 1991), de las cuales también nacen las reivindicaciones que los llevan a tomar acción. Sin embargo, los Fenómenos y las Organizaciones Autogestionarias no son movimientos políticos porque no buscan la toma del poder y tampoco son movimientos de masas porque no aglutinan tales cantidades de personas.

Debido a estos y otros elementos, nacimiento de determinadas condiciones de vida y la no búsqueda de la toma del poder político, es que los teóricos tienen problemas al intentar entender o catalogar lo que ellos llaman luchas sociales contemporáneas (López, 1991), pues no se corresponden con los marcos tradicionales. En estas luchas sociales contemporáneas, es donde entran los Fenómenos y las Organizaciones Autogestionarias. Para las cuales, también es inapropiado el termino comodín de “Sector Popular”, debido a que así se cataloga a los movimientos sin sector preciso (López, 1991).

No se descarta el análisis sectorial (López, 1991), pero si se propone una perspectiva social más amplia para poder entender los movimientos sociales actuales en México. Desde otra perspectiva, la definición de movimiento social es hasta cierto punto apropiada para los Fenómenos y las Organizaciones Autogestionarias porque se refiere a conductas colectivas de participación menos formal, estructuras flexibles y que no buscan la toma o el ejercicio del poder político (Ramírez, 1991). El problema con ello es que los clasifica en reaccionarios, defensivos, reivindicativos y transformadores o revolucionarios; dependiendo de si buscan restablecer algo ya superado, mantener o conservar una situación presente, corregir o ajustar el sistema mediante la demanda y, aquellos que se proponen rebasar el sistema.

Por un lado, ningún movimiento social entra únicamente en alguna categoría, pero al tratar de ver a los Fenómenos Autogestionarios mediante estas lentes, se puede notar que muchos de ellos no comparten características con estas etiquetas. Esto, debido a que no son una forma de participación política tradicional y si hay una búsqueda del ejercicio del poder, es aquel entendido como la capacidad de definir un programa propio (Ramírez, 1991), y actuar sobre él para la mejora de las condiciones de vida de los involucrados; el alcance que se proponen es menor y su relación con el Estado, la burguesía y los partidos políticos, es de autonomía (Ramírez, 1991).

Esta autonomía no implica el desconocimiento del Estado o su Aparato de Gobierno, sino una manifestación de la libertad en cuanto a la expresión y la organización social (Ramírez, 1991). Hay que puntualizar que puede existir cooperación entre Fenómenos Autogestionarios y el Estado, pero no es subordinada. También, puede haber Fenómenos Autogestionarios que entren en alguna de las categorías previas como los reivindicativos por la relación que sus metas establecen con el Estado. Por ejemplo, en el caso de grupos que busquen el reconocimiento de sus derechos y para ello, deban demandar un cambio en las leyes o a las Instituciones de Gobierno.

No por ello pierden su capacidad de organizarse o expresarse libremente, mucho menos su autonomía, pues aún pueden definir sus objetivos y decidir qué acciones emprender para alcanzarlos. Todas estas características, propias de los nuevos movimientos sociales de una ciudadanía empoderada, con capacidad para organizarse y actuar, donde ya no se busca lograr mediante el Estado y su Aparato de Gobierno, sino para incidir directamente en las problemáticas que aquejan a los diversos grupos. Aunque, aun sean necesarias las acciones que buscan influir en áreas de dominio del Estado, como la aplicación de la justicia y la expedición de leyes.

En esta investigación se realizará el estudio de tres niveles contextuales que actúan simultáneamente sobre el proceso organizativo de los Fenómenos Autogestionarios: Macro (sistema), Meso (organizacional), y el Micro o referente a las personas (Hernández, 2018). Macro estará dedicado a las cualidades del sistema, ya sea Estado-sociedad o sociedad-Estado; el Meso ocupado del contexto donde las personas interactúan y a la naturaleza de esta interacción; y finalmente, el aspecto Micro o de las líneas argumentales que cada persona posee y que lo llevan a la acción.

Este último, aunque pueda parecer el de menor impacto, es el que proporciona las metas personales o actos consumatorios que se esperan obtener y que serán logrados, si la persona intercambia actos instrumentales mediante la cooperación. Permitiendo así la construcción de comportamientos interdependientes, que forman la base de los procesos al interior de las organizaciones y que son a su vez, la organización misma.

## 1.2 ¿Qué es la creación de sentido y el proceso organizativo?

El organizing es un proceso organizativo por el cual personas y acciones separadas y divergentes pueden constituir una organización. Esto, mediante el entrelazamiento de acciones interdependientes de las cuales, los participantes se benefician, pero también implica el sensemaking o creación de sentido.

Para que la creación de sentido pueda tener lugar, hace falta un proceso que, a pesar de mostrarse aquí de forma lineal, funciona realmente en bucles y repeticiones en los que intervienen otros procesos. Estos son:

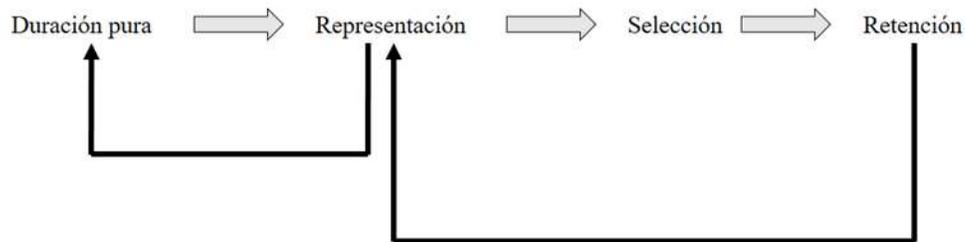


Diagrama No. 1, elaboración propia basada en el trabajo de Weick, 1979, 7 de mayo de 2024

De momento sólo trataremos el proceso de manera individual en un sólo bucle y paulatinamente iremos agregando el resto de los elementos y sus interrelaciones que proponemos para el estudio de los Fenómenos Autogestionarios, tanto para indagar en el surgimiento de estos, como para analizar sus cualidades organizacionales.

Inicialmente las personas se encuentran en un flujo constante de acontecimientos (Weick, 1989). El cual, es **Duración Pura** (Weick, 1979), sin separar, pensar, reflexionar, etiquetar o conceptualizar de alguna manera; esta experiencia viene y va, siendo individual, y sólo hasta que la persona sale del flujo y reflexiona en retrospectiva puede entonces llamarse **Experiencia**.

Parte del proceso de creación de sentido es la **Representación**, “poner entre corchetes” o separar fragmentos de la duración pura para poder reflexionar sobre ellos. A la vez, se requiere de hablar o actuar sobre estas experiencias para poder ver que se ha hecho o lo que se ha dicho bajo la pregunta: ¿Cómo sabré lo que pienso hasta que no vea qué es lo que digo? (Weick, 1979).

Una vez que una experiencia ha sido corcheteada, sobre ella hemos hablado o actuado y empezamos a pensarla de manera retrospectiva vemos que da pie a multitud de significados. De los cuales, se habrá de **Seleccionar** alguno. El punto clave es que todos ellos son equívocales. Lo cual, significa que son igualmente válidos (Weick, 1979), pudiendo ser superpuestos a lo dicho o hecho de igual manera, pues no hay uno correcto. Los equívocales son significados verosímiles y mientras más existen, más necesario es el proceso de creación de sentido para salir de la confusión (Weick, 1995), seleccionando un sólo equívocal y actuando guiados por él.

Además, en algún otro momento se puede seleccionar otro equívocal o significado sin llegar al compromiso entre estos (Weick, 1979), pues son igual de válidos, debiendo desacreditar o dudar de la que ya hemos seleccionado para poder usar uno nuevo o uno más antiguo según sea conveniente. Hay que notar, que este proceso de selección encierra en sí mismo la toma de decisiones (Weick, 1979), al tomar un significado del ambiente, de lo dicho o hecho. El cual, habrá de constreñir futuras acciones al remover equivocabilidad o riqueza de significados, pues en su lógica da pie sólo a ciertas acciones como coherentes con el sentido creado.

Para que el proceso de selección pueda funcionar requiere de ciertos criterios, reglas, señales que se prefiere captar, métodos de escanear el ambiente e incluso de ignorarlo (Weick, 1979). Debido a que de momento sólo estamos contemplando el proceso de creación de sentido para individuos, bastara considerar que estos criterios son personales y tan variados como personas pueda haber, pero pueden ser narrativas que el individuo posee, éxitos o fracasos previos, preferencias por bajo costo, rapidez, etc.

Una vez que se ha seleccionado un equívocal para lo ocurrido en el ambiente o las acciones realizadas, este debe ser **Retenido**. Es decir, almacenado como explicaciones y relaciones causales que a su vez, sumados a la acción, pasan a ser **Ambientes Representados** (Weick, 1979). Sin importar el tipo de artefacto retenido, puede ser una melodía o símbolo incluso, es que en su papel de **Mitos Cartográficos** (Weick, 1989) inducen a la acción, mediante la promesa de que hay un orden allá afuera y con ello, se vincula y anima hacia la acción.

El último punto para aclarar en esta etapa del trabajo es que, llegados a la acción, esta se vuelve duración pura y provoca brechas que permiten el surgimiento de nuevos equívocales, pero también roces o moretones con el ambiente real (Weick, 1979). Los cuales, son insumos para el proceso de construcción de sentido en su siguiente ciclo. De ahí que el proceso de construcción de sentido haya sido esquematizado con una línea que une la retención con la representación, dando como producto a la vez, más duración pura.

Para ejemplificar lo explicado hasta este punto tomemos en cuenta la presencia de un grupo de personas ante una lata de refresco. Hasta ese punto cada uno de ellos he tenido experiencias múltiples con la bebida y llegado cierto número de ellas han reflexionado sobre dicho refresco. De los múltiples equívocales posibles cada uno tomo uno, transformándose en un mito cartográfico que retiene y el cual gobierna su actuar ante esta bebida.

Uno de ellos retiene que dicha bebida es su gusto culposo, otro dice que no la habitúa salvo cuando se le baja la presión, una más evita beberla pues le causa reflujo estomacal y el ultimo no la consume por su alto contenido de azúcar. Cada uno de estos mitos cartográficos guía las acciones de quien lo retiene ante este refresco de lata. Debido a la reflexión que han hecho de su experiencia (duración pura puesta ente corchetes), han resaltado ciertos aspectos como el sabor, la acides estomacal que provoca, el contenido de azúcar expresado en la etiqueta o los beneficios de la cafeína y la azúcar cuando alguien se siente mareado.

Cada uno de estos mitos cartográficos es equivocal, posee la misma validez que los otros y puede ser intercambiado sin problema. En caso de que este grupo de personas dialogara sobre la lata de refresco habrían de coproducir significado al intercambiar sus experiencias o líneas argumentales, buscando negar, cuestionar, resaltar, etc., las líneas argumentales de los demás. “Pues a mí me encanta su sabor” diría uno y otro respondería ¿Es que no te preocupa tomar tanta azúcar? Provocando la respuesta: es que es muy útil cuando te sientes mareado, etc.

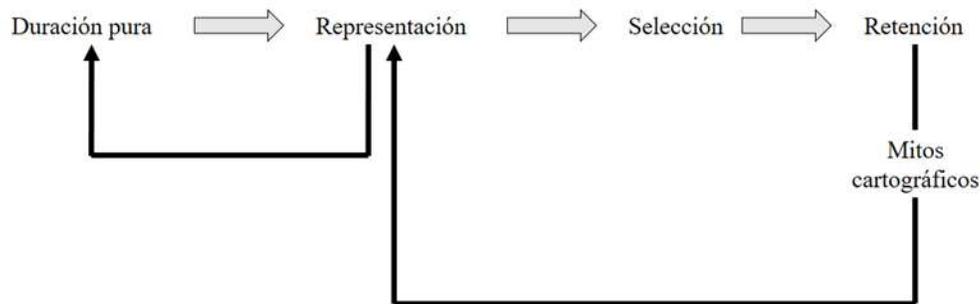


Diagrama No. 2, elaboración propia basada en el trabajo de Weick, 1979, 7 de mayo de 2024

Hasta aquí se ha dado un esbozo de lo que es el proceso de creación de sentido, pero visto desde la perspectiva de un individuo, para poder pasar hacia el mecanismo que nos ayudara a estudiar el surgimiento de Fenómenos Autogestivos y la creación de Organizaciones Autogestivas, debemos recurrir al trabajo sobre “Las Metáforas de la Comunicación y de la Organización” de Chapman y Putnam (2006). De este tomaremos la metáfora del **Performance o Representación** que propone a la organización como producto de la comunicación y de la interacción social que conduce a la acción coordinada (Putnam y Chapman, 2006). Ello, como la puesta en escena teatral de una narrativa coproducida por varias personas.

Esta puesta en escena o representación de una narrativa, genera una **Realidad Organizacional** (Putnam y Chapman, 2006), haciendo eco del concepto propio de Weick (1979) de **Ambiente Representado**. Es decir, ambos trabajos presentan la acción como elemento que se desprende de un mito cartográfico o de una narrativa coproducida y que, a su vez, tiene como consecuencia la creación de un entorno, generando bucles o repeticiones donde acción y creación de sentido se nutren mutuamente, perfilando restricciones para la acción y, significando y resignificando la misma.

Este ambiente organizacional o ambiente representado es una forma de identidad colectiva, debido a que la construcción discursiva define las interacciones (Weick, 1995). **Quien soy**, marca la pauta para la forma en que habré de entablar contacto con los demás en los diferentes contextos y en las acciones que realizare en dichos contextos. Desde dicho argumento proponemos que la **Pertenencia** es también una forma de **Identidad** que se superpone a otras, matizándolas.

La identidad define en tres niveles: en el de individuos interactuando entre sí; como agregados, colectivos u organizaciones que se relacionan entre ellos y, entre individuos y organizaciones interactuando. Por ejemplo: las relaciones profesor-alumno; dos compañías que producen el mismo tipo de producto en el mismo nicho y por tanto son competidores o, una compañía que provee materia prima a otra que la transforma; y, el individuo que se presenta a una institución gubernamental a realizar un trámite.

Dichas interacciones no se restringen únicamente a un nivel, pues el alumno y el profesor están insertados en un tipo particular de escuela; las organizaciones que compiten o cooperan tienen interacciones entre los individuos que las conforman, pues sólo ellos pueden percibirlos y actuar en base a esto; y aquel que se adentra a una institución de gobierno habrá de interactuar con el burócrata.

Además, tomaremos la metáfora de símbolo. Debido a que ellos proveen de significado a la realidad y las narrativas son un símbolo ubicuo que además genera causalidad mediante la secuencia en que la historia es contada (Putnam y Chapman, 2006). Estas narrativas no son fijas, sino que deben ser construidas, mantenidas y actualizadas. A la vez, las narrativas proveen variedad y riqueza en el vocabulario organizacional (Weick, 1995). No sólo por las palabras que se utilizan para codificarlas, sino por las propiedades analógicas y semánticas de estas, que permiten y estimulan nuevas construcciones y procesos de exploración de sentido.

Entonces, al modelo inicial que hemos presentando que lleva de la duración pura individual a la retención, podemos agregarle que el mito cartográfico o símbolo que se obtiene es una story-line o línea argumental propia del individuo. Con la cual, habrá de interactuar con otras personas, compartiéndola y escuchando las líneas argumentales que los demás hallan construido para explicar la situación que estén viviendo.

Mediante esta interacción social se resaltan elementos, se eliminan, adicionan y cuestionan (Putnam y Chapman, 2006), hasta que esta coproducción genere una **Narrativa Dominante**. Esta, es un punto central que fija conceptos y significados, que dotan a la organización de sentido y a partir de la cual, se pueden generar otras narrativas para explicar diferentes sucesos (Weick, 2012). La narrativa dominante funciona como un paraguas, que da cobijo a cierto número de acciones que son coherentes con ella pues poseen justificación o racionalidad narrativa, y bajo la cual, quedan los participantes del proceso de coproducción, resguardados hasta cierto punto de otros posibles equívocos o de la abundancia de sentidos y por tanto de la confusión y parálisis.

En este punto hay que aclarar dos temas. Primero, a la construcción de sentido que el individuo realiza la hemos nombrado como línea argumental personal y caracterizado como un proceso de una sola persona, pero la construcción de sentido es un proceso fundamentado en la actividad tanto individual como social (Weick, 1995). Ello, debido a que el sentido creado está en relación a un contexto que posee elementos sociales como las relaciones de poder, consecuencias, comunidad, etc. (Weick 1995).

Por otro lado, incluso si estamos teniendo un soliloquio, en la imaginación tenemos presente el juicio de los otros (Weick, 1995), sus expectativas y posibles reacciones a lo que hagamos o digamos de modo que estas formas fantasmales forman parte también del proceso de creación de sentido. En especial, en contextos organizacionales (Weick, 1995), los resultados del proceso de creación de sentido, ya sean decisiones, esquemas de trabajo, etc., son susceptibles a la influencia de los demás debido a que se espera que los otros los comprendan, acepten e incluso implementen.

Segundo, el nombre de narrativa dominante proviene de su papel central en la producción y fijación de sentido, pero no por ello es inamovible o inalterable. Esta, también es susceptible de ser cambiada, desacreditada o puesta en duda.

Tercero, de este proceso de interacción social donde se habla, compartiendo líneas argumentales individuales, no necesariamente puede llegarse a la coproducción de una narrativa dominante; los participantes pueden sencillamente enriquecer su propia historia, agregando y refinando elementos, sin por ello llegar a compartir una narrativa con los demás.

A pesar de que el esquema presentado pueda ser visto como un proceso que avanza en una dirección, es muy importante recalcar que la retención retroalimenta la representación. La causalidad es circular, no lineal (Weick 1979). Es decir, los elementos producidos y finalmente guardados en la retención, sean cuales fueran pero que motivan y dirigen la acción, habrán de tener un impacto en la representación y en el ambiente, pero esta su vez será causa de nuevos procesos de construcción de sentido, suprimiendo y creando mitos cartográficos.

Incluso, si viésemos dos o veinte ciclos donde la misma narrativa ha sido representada, podríamos encontrar alteraciones que se han agregado a la misma. Así, sean adiciones a líneas argumentales personales que muestran desagrado por la situación actual, aunque el individuo o la organización persistan en el mismo conjunto de acciones. Por ejemplo: hemos cumplido la tarea, pero cada vez es más difícil o, esta labor ya no deja las mismas ganancias. Ejemplos que muestran adición y puntuación de las cualidades negativas de proseguir por el mismo camino y que irán acumulándose para producir una narrativa de cambio.

Lo importante es recalcar el **Pensar en Círculos** y los **Bucles de Retroalimentación** (Weick 1979), cualidades cruciales del modelo de proceso organizativo, que permiten pensar la organización como verbo y no como un objeto finalizado. Además, de mostrar el cambio como siempre presente y capaz de magnificarse así sea mínimo, a través de bucles de amplificación (Weick, 1979). Los cuales, pueden ser ciclos viciosos o virtuosos.

Regresando a la interrogante de porque surgen los Fenómenos Autogestionarios, proponemos que a partir de las líneas argumentales individuales o nivel micro, que surgen de la experiencia con la problemática en común, enmarcada en las cualidades macro, sean estas Estado-sociedad o sociedad-Estado, se genera material para que las personas afectadas puedan hablar y compartir. Entonces, mediante la interacción repetida, se pueda llegar a la cooperación mediante la interdependencia de acciones y a la coproducción de una narrativa dominante que, de estabilidad y propósito común a las interacciones, llegando así formar una organización autogestionaria.

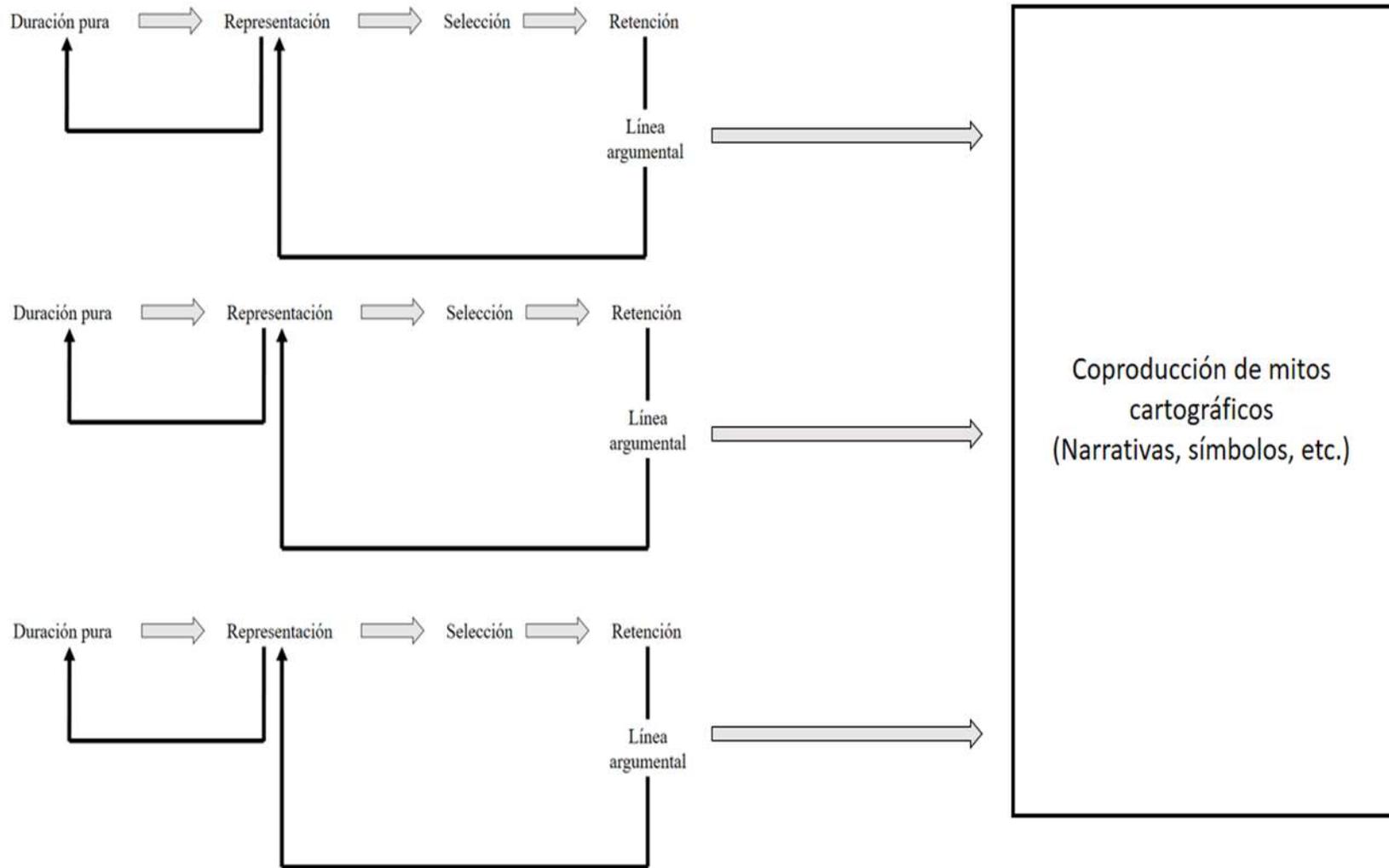


Diagrama No. 3, elaboración propia basada en el trabajo de Weick, 1979, 7 de mayo de 2024

El contexto en el que se da la interacción es importante en sus características, sobre todo si permite o bloquea la repetición y el ajuste mutuo hasta la cooperación. Este, es el nivel de análisis meso. Hay que aclarar que para que haya cooperación no necesariamente se requiere de una narrativa coproducida que guíe la acción, basta con el intercambio de actos instrumentales para obtener actos consumatorios y la existencia de metas divergentes que se cumplen en este intercambio. A esto, se le llama interacción doble (Weick, 1979). La existencia de una narrativa común provee de estabilidad al Entramado de Interacciones Dobles o interdependientes y permite su duración en el tiempo.

Del proceso social de compartir líneas argumentales personales, generadas a través del soliloquio y la creación de sentido individual (Weick, 1979), se puede llegar a la cooperación siempre y cuando se pueda interactuar de manera repetida y que las circunstancias permitan el surgimiento de formas de interacción donde ambas partes ganen. Las dudas que suscita esto son ¿Dónde y cómo se da esta interacción? ¿El lugar donde se lleva a cabo influye? ¿La existencia de un espacio meso u organizacional es crucial para el surgimiento de una Organización Autogestiva?

Por ejemplo, un conjunto de vecinos que enfrentan una misma problemática de su comunidad, tiene más probabilidades de interactuar si se reúnen en la escuela cada dos meses, después de la firma de boletas de sus hijos y hablar, que si lo hacen en los breves contactos que se dan en la calle, que además suelen ser uno a uno. Por otro lado, podemos considerar el caso de los mismos vecinos reuniéndose cada domingo, tras un partido de futbol en el parque de la comunidad y ahí, hablar de las condiciones del mismo y desembocar en la creación de un grupo en redes sociales mediante el cual organizaran faenas para mejorar el estado del mismo. ¿Pasaría lo mismo si tras aquellos partidos de futbol hablasen sobre la falta de agua en la colonia?

Regresando a la estabilidad que proporcionan las narrativas, vemos que esa estabilidad puede ser un riesgo, debido a que por un lado ayuda a volver estables los intercambios de acciones, pero por el otro las narrativas o mitos cartográficos tienden a suplantar el ambiente por el ambiente representado (Weick, 1979). Es decir, imponen mapas antiguos a un ambiente cambiante y eventualmente, serán insuficientes o nocivos como guía de acción. La construcción de sentido nos plantea la necesidad constante de actualización, de mantenerse en contacto con el contexto (Weick, 2001). Para ello, hay que dudar y desacreditar los significados que previamente han sido creados y representados, produciendo nuevos equívocos o significados.

Hay un énfasis muy fuerte en la relación entre creencias y acción, debido a que la acción ayuda a aclarar las situaciones y las creencias nos llevan a la acción, siendo el puente entre ellas la creación de sentido (Weick, 2001). La analogía que se maneja desde esta perspectiva es la de la brújula y el mapa, donde se prefiere la brújula para dar una dirección, cualquiera, que permita la acción y con ella el descubrimiento y mapeado del territorio (Weick, 2001). Si bien desde esta perspectiva es más valiosa la brújula, no se puede descartar el mapa o los mapas que ya poseemos y que aún no ponemos en duda o desacreditamos. En especial, si ellos proveen un marco de estabilidad y racionalidad a la organización.

En los Fenómenos Autogestionarios, el intercambio de acciones que busca metas divergentes basta para esfuerzos de corta duración, pero en el caso de las Organizaciones Autogestionarias, los mitos cartográficos poseen un valor distinto. Debido a que ayudan a extender la cooperación en el tiempo y a la vez, son la herramienta y el producto del cambio, necesario para que las organizaciones sobrevivan en ambientes de flujo contante.

En este punto, hay que aclarar que la definición de organización con la que habremos de trabajar es aquel conjunto social de dos a más individuos que unen su esfuerzo para lograr una meta en común y que se sostiene en el tiempo. A la vez, se tomará en cuenta el momento en que acciones interdependientes pasan a ser un ambiente representado o realidad organizacional. Es decir, una vez que los participantes reflexionan sobre sus acciones y las reconocen en una narrativa, como un espacio en el que hay objetivos en común por los cuales están cooperando.

También, hay que hacer una distinción entre Fenómeno Autogestionario y Organización Autogestionaria, debido a que el primero puede existir por el entrelazamiento de actos instrumentales para obtener actos consumatorios o metas divergentes, es decir, individuales. Esto, rompe con la definición de organización que hemos tomado en cuenta para este trabajo, pues en un Fenómeno Autogestionario no existen las metas en común, únicamente la interacción doble, dejando en duda su continuidad o duración pues carece de mecanismos que la estabilicen.

Por ejemplo, de una Organización Autogestionaria llamada Creando Conciencia Animalista, se obtuvo una narrativa acerca de su origen. En este, una de las fundadoras a quien llamaremos LZ, tuvo el deseo de empezar un albergue temporal para perritos debido al contenido de organizaciones protectoras que solía ver en redes sociales. Al mismo tiempo, Su pareja RC, deseaba una mascota. De modo que ambas personas intercambiaron actos instrumentales en la adopción de una perrita llamado Moka.

Como actos consumatorios RC obtuvo la mascota que deseaba y LZ un primer perrito para ir generando experiencia y comenzar el hogar temporal. Los instrumentales son la adopción por parte de RC y el ayudar con los cuidados de Moka por el lado de LZ. De modo que la interacción doble se da, entrelazando acciones para el logro de metas divergentes, sin que haya una narrativa dominante que guie las acciones. Debido a que las metas de una persona están atadas a las de otra persona mediante el intercambio de comportamientos, hay una estructura de equivalencia mutua (Weick, 1979). Para poder llamarse así, estos comportamientos deben ser repetidos, no basta con un solo ciclo.

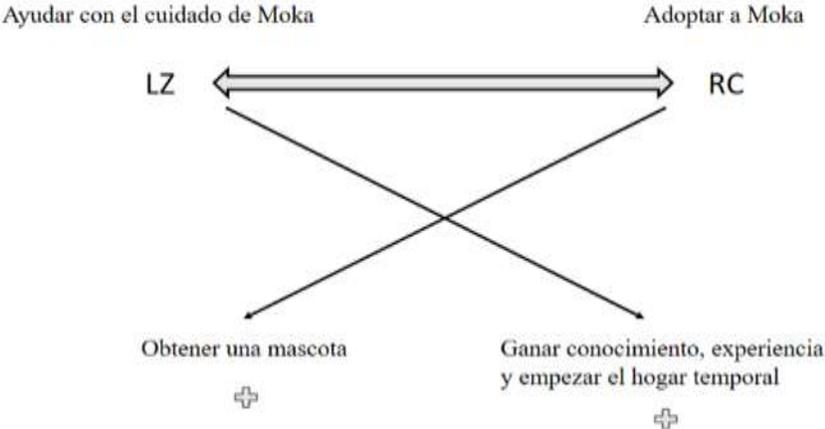


Diagrama No. 4, elaboración propia basada en el trabajo de Weick, 1979, 7 de mayo de 2024

Tomando en cuenta las líneas argumentales, LZ deseaba dar comienzo a su sueño e ir generando experiencia, mientras que RC sólo deseaba tener un perrito como mascota. Por lo tanto, el flujo de ambas acciones es representado como positivo, pues los acercó a su meta. De la misma manera podemos ver la interacción doble entre la Red Animalista y LZ, al momento que los primeros postean sus experiencias en línea, buscando atraer nuevas personas a la causa y cuando LZ se suscribe a estas redes sociales con el deseo de obtener información. Nuevamente vemos metas divergentes, pero actos que se intercambian sin que exista una estructura previa, sólo comienzan a intercambiarse basados en las metas de cada parte.

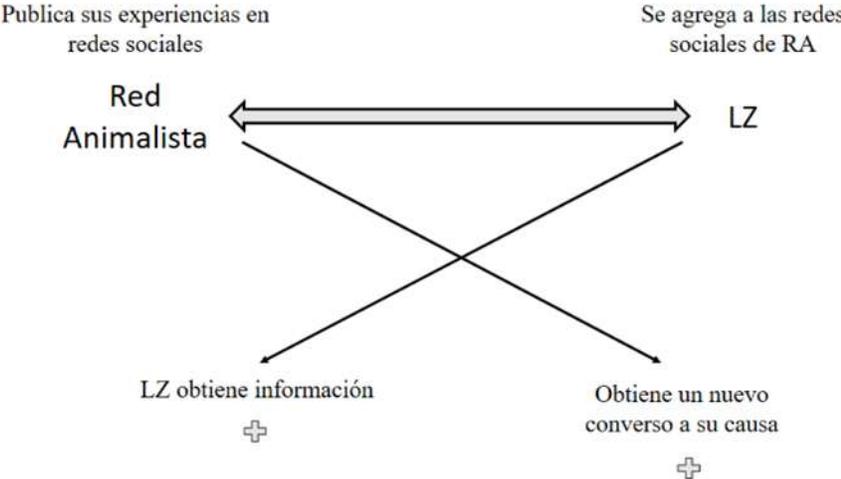


Diagrama No. 5, elaboración propia basada en el trabajo de Weick, 1979, 7 de mayo de 2024

A partir de estas interacciones dobles, se van ensamblando los acoplamientos flojos que van creando los procesos de trabajo y con ellos la organización en su conjunto, como un ente colectivo que debe ser representado para existir. Los sistemas flojamente acoplados se forman de acoplamientos flojos, o interacciones dobles que poseen la cualidad de que son acciones autónomas que no dependen de un sistema formalizado, y por ello, no están debidamente racionalizadas, especificadas y sólo se monitorean en casos extremos (Weick, 1995). En este ejemplo, LZ hace dos interacciones dobles o las acopla flojamente, de modo que va obteniendo información y su primera experiencia con un perrito, al agregarse a las redes sociales y participar de una adopción con su pareja. Para esto no hay narrativa dominante y las metas son divergentes, pero el entramado de acciones se va desarrollando.

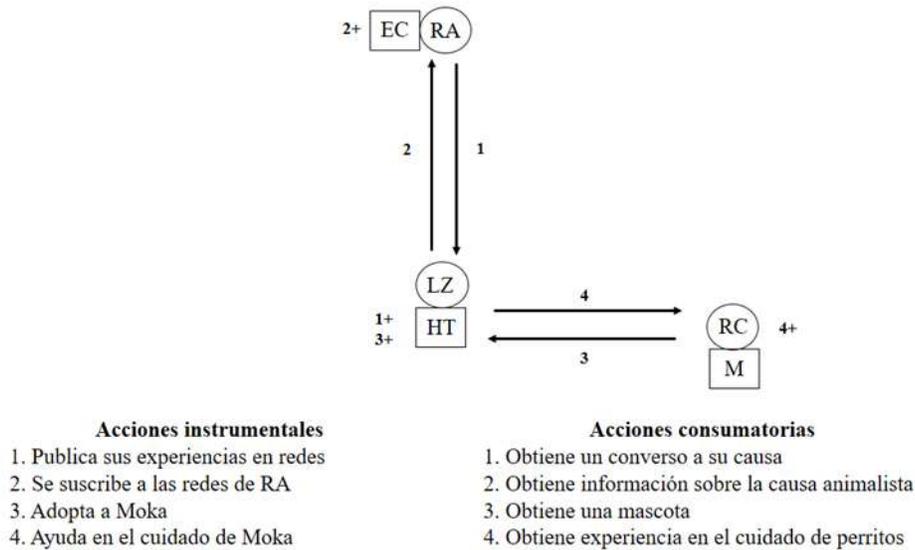


Diagrama No. 6, elaboración propia, 7 de mayo de 2024

De este Entramado de Interacciones Dobles podemos ver que hay tres metas divergentes: Expandir su causa (EC), lograr un hogar temporal de perritos (HT) y tener una mascota (M). Las cuales, se logran mediante la interacción doble, donde obtienen actos consumatorios al aportar sus actos instrumentales. A la vez, podemos ver que surge un bucle principal en la meta de LZ, que es hacia donde hay dos flujos con signo positivo. Hay una estructura de equivalencia mutua porque el intercambio de acciones es repetido.

A pesar de que pueda ser de corta duración, carecer de estabilidad, refinamiento de las acciones o no poseer un sentido construido y compartido socialmente, un Fenómeno Autogestionario puede resultar en la herramienta idónea para diversas situaciones. Esto, debido a que las características previamente citadas pueden interpretarse por sencillez y flexibilidad. Siendo fácil integrarse a la acción pues no hay barreras de contenido o compromisos mayores, salvo el intercambio de acciones instrumentales cuando se valore que se obtendrán los actos consumatorios deseados; perfilando así, una elevada facilidad de conexión y separación de sus miembros.

A la vez, al no poseer la evolución hacia el refinamiento de las acciones (Weick, 1979) y, tampoco mitos cartográficos que cristalicen los equivocales seleccionados y descarten el resto, las posibilidades para la acción son aún mayores, dotándolas de una mayor adaptabilidad. Característica que les permite unirse y cooperar con otro tipo de organizaciones que a su vez pueden ser tan variadas como haga falta, pues no existen las barreras ideológicas ni los caminos prohibidos, salvo aquellos que están proscritos por la ley o atentan contra la vida en sociedad.

Ambas características, sencillez y flexibilidad, vuelven a los fenómenos autogestionarios respuestas ideales para situaciones que se presentan súbitamente o que por sus características requieren soluciones eclécticas, donde el uso creativo y experimental de diversas soluciones es la mejor aproximación.

Esta creación de narrativas y entrelazado de acciones es lo que acerca la creación de sentido y el proceso organizativo debido a que simplifican, conectan y proponen un orden (Weick, 1995).

La literatura nos dice que los mitos cartográficos (Weick, 1989) y las narrativas (Putnam y Chapman, 2006) son mecanismos que estabilizan las acciones entrelazadas, pero también las acciones se van refinando mediante los bucles que nos llevan de la representación hasta la retención, cambiando desde sus formas primitivas hasta aquellas que logren ser seleccionadas para su conservación. Tanto los mitos cartográficos, los símbolos o los repositorios de interpretaciones requieren de memoria para desarrollarse, no basta que el ambiente y sus cambios o la duración pura proporcionen la materia prima para el proceso de construcción de sentido, si los productos de este no pueden ser retenidos o recordados para ciclos posteriores de representación y retrospectiva.

En este sentido, los mitos cartográficos y los símbolos, no sólo son los equivocales seleccionados y retenidos, sino que son la memoria tanto individual como colectiva u organizacional. De este proceso de interacción social que perdura y se refina, que coproduce símbolos y mitos cartográficos en la búsqueda de aumentar las posibilidades de que los actos consumatorios que se obtienen del Fenómeno Autogestivo, no se extingan, es que se puede llegar a la existencia de una Organización Autogestiva. Sí en este punto ya existen las acciones entrelazadas y se han dictaminado como provechosas para seguirlas replicando, es cuando la construcción de sentido podrá actuar hasta generar una narrativa dominante que permita la existencia de un ambiente representado.

La existencia del ambiente representado marca el punto en que el Fenómeno Autogestivo pasa a ser una Organización Autogestiva, pues han creado el sentido por el cual reúnen su trabajo colectivo más allá de las metas individuales que puedan tener, estabilizando estos intercambios, haciendo que pueden extender su duración y reconociéndose como parte de la misma.

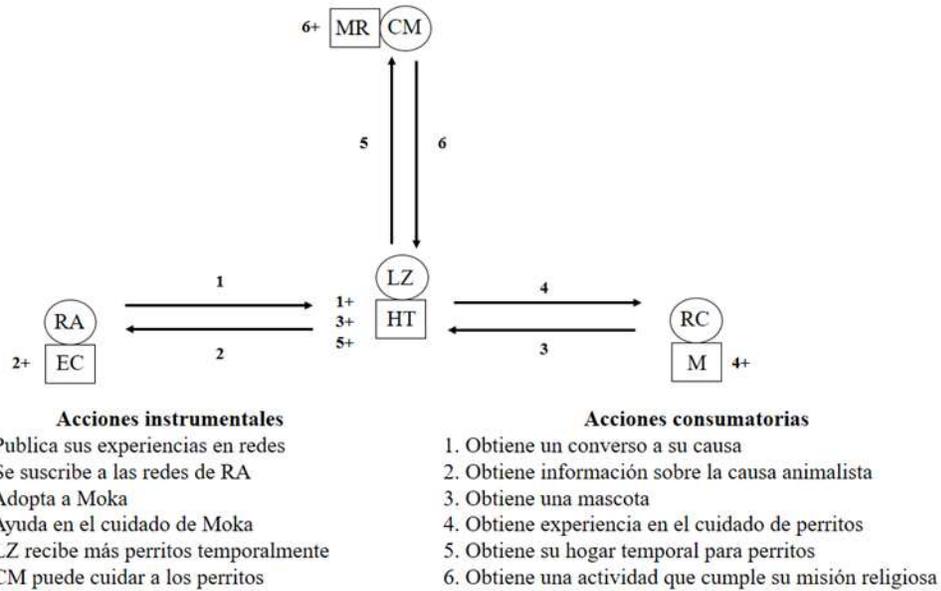


Diagrama No. 7, elaboración propia, 7 de mayo de 2024

Regresando al ejemplo previo, de Creando Conciencia Animalista, hemos agregado nuevas interacciones dobles, llegando así al punto en que ya se adoptaban más perros y CM se agregó a este colectivo debido a que el cuidar de perritos, le permite cumplir su misión religiosa. La cual, es dar servicio a los demás. Así que intercambia la acción de ayudar al cuidado de los perritos por ese consumatorio. A este colectivo se le etiqueta como Fenómeno Autogestionario porque hay un conjunto de acciones entrelazadas para lograr metas individuales, pero no hay de momento una narrativa dominante actuando como mito cartográfico que proponga una meta colectiva.

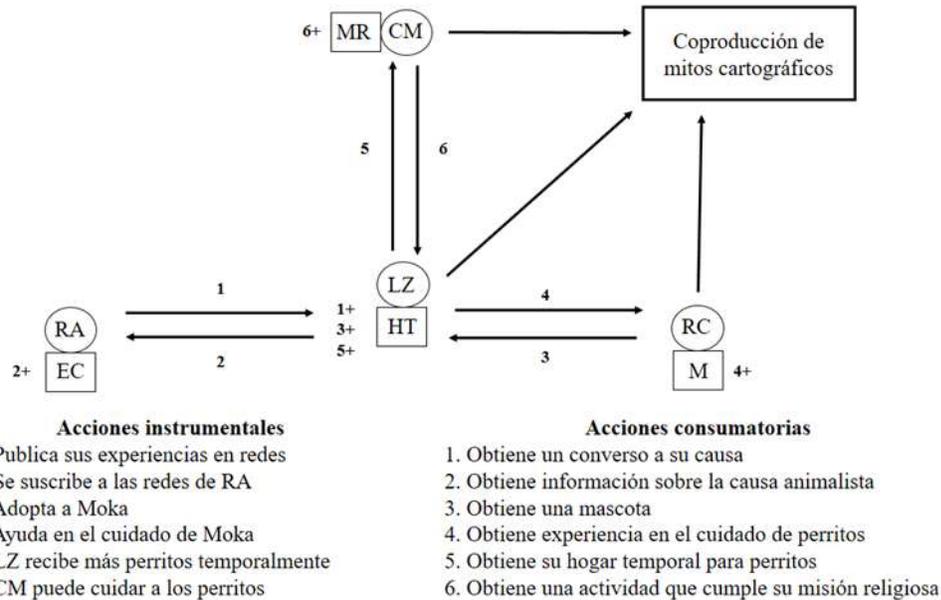


Diagrama No. 8, elaboración propia, 7 de mayo de 2024

Una vez que los participantes de este Fenómeno Autogestionario han intercambiado elementos de sus líneas argumentales, agregando, descartando, cuestionando y resaltando, en este caso por su convivencia diaria, surge el mito cartográfico de Creando Conciencia Animalista. Esta narrativa dominante explica de manera retrospectiva la razón de hacer las acciones que intercambian. En la entrevista se obtuvo lo siguiente: Como grupo animalista, nos dedicamos a generar información para sensibilizar a las personas acerca de la situación de seres más vulnerables que nosotros y que como especie, tenemos la responsabilidad de cuidarlos pues los hemos retirado de la naturaleza y han estado demasiado tiempo con nosotros. Además, hacer lo que esté al alcance para poder darles una vida digna.

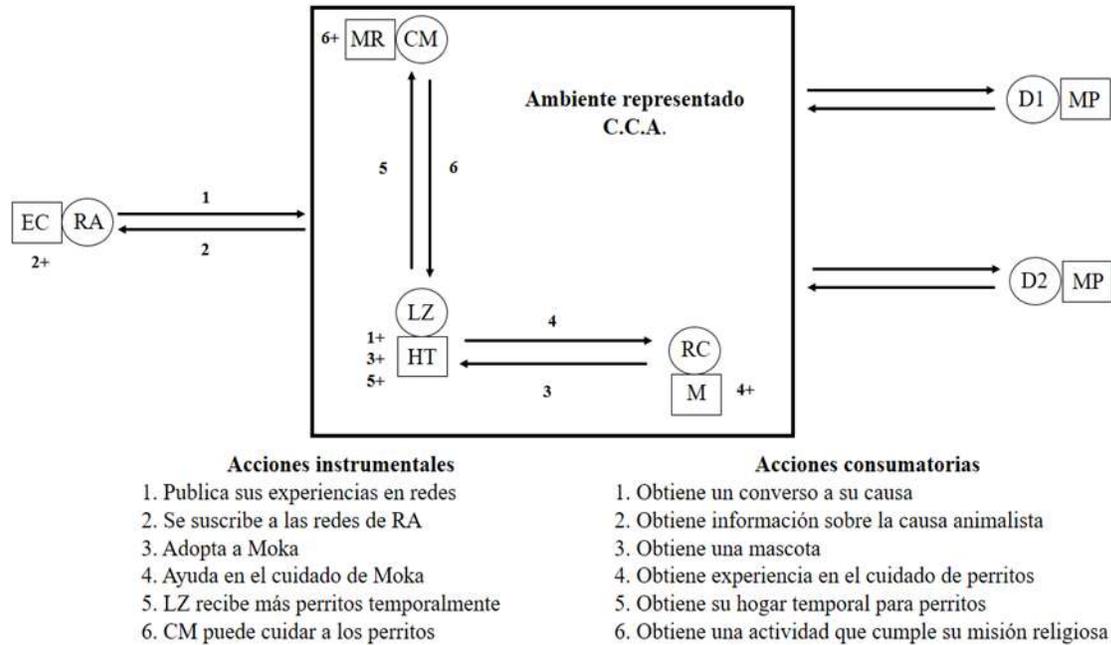


Diagrama No. 9, elaboración propia, 7 de mayo de 2024

Cuando la narrativa dominante surge, las acciones realizadas en el siguiente ciclo son la representación del mito cartográfico y por ello, pasa a ser el ambiente representado, realidad organizacional u Organización Autogestionaria. Dicho de otra manera, el guion que nos cuenta la historia de un hogar temporal que además busca generar conciencia animalista pasa a ser actuado. Aunque existe una meta en común, no implica necesariamente la desaparición de las metas individuales. En este caso en particular, LZ tiene una identificación plena con la misión de C.C.A., debido a que comenzó sus intercambios de acciones y comportamientos con ese acto consumatorio en mente.

Adicionalmente, la narrativa dominante actúa al interior de la Organización Autogestionaria, pero también tiene cierto efecto hacia afuera, debido a la forma en que esta, presenta a la organización con el ambiente. Esta narrativa organizacional se comparte hacia el ambiente, en el caso de C.C.A. mediante las páginas en redes sociales donde publicaban su labor tanto para expandir su mensaje, como para captar donadores y generar legitimidad respecto al cuidado de los perritos en su guarda y el uso de los recursos que les eran dados.

La existencia del ambiente representado puede marcar una diferencia entre afuera y adentro, aquellos quienes representan esta narrativa y el ambiente, pero esto no constriñe la capacidad de enlace con otras personas u organizaciones. En el último diagrama vemos que LZ mantiene contacto con la red animalista (RA) y a la vez, vemos dos donadores (D1 y D2), que aportan recursos a la organización para alcanzar sus metas personales (MP).

Con el ejemplo de C.C.A. hemos mostrado como las acciones individuales con metas divergentes pueden entrelazarse para formar Fenómenos Autogestionarios, y como estos, mediante la construcción de sentido y el uso de narrativas, pueden generar estabilidad y ampliar su existencia en el tiempo al construir un ambiente representado, que provoque que los comportamientos y acciones que se están desarrollando sigan siendo compartidas y entrelazadas.

### **1.3 Otra forma de representar las organizaciones: el Mapa Causal y el Entramado de Interacciones Dobles**

Partiendo de la observación de las acciones interdependientes y de la obtención de la narrativa dominante, se puede pasar a la representación gráfica del Fenómeno u Organización Autogestionaria. Es decir, a las acciones que le dan realidad. Independientemente de que exista una narrativa dominante o no, de que los comportamientos sean guiados por mitos cartográficos o sean intercambiados y entrelazados mediante metas divergentes, al interior de la organización, las acciones que prometen llevarlos al futuro deseable o que deben intercambiar por los consumatorios buscados deberán ser realizadas.

Este conjunto de acciones puede ser visualizado en el Entramado de Interacciones Dobles (Weick, 1979), donde lo importante es la interdependencia entre las acciones. Las cuales, al estar entrelazadas, crean bucles que magnifican o corrigen las desviaciones. Se hace especial énfasis en los bucles o en el pensar en círculos (Weick, 1979), porque la organización no es un objeto terminado, no está cosificada, sino que es una representación que se realiza continuamente y los cambios en el ambiente, en las acciones realizadas y sus interdependencias, van generando desviaciones o espacios donde es posible construir nuevos significados, flujos o enlaces novedosos entre las acciones interdependientes y con ello, nuevas formas de sentido.

Para que las acciones o comportamientos puedan estar entrelazados, ambas partes deberán dar una acción, llamada instrumental, para poder recibir a cambio, de parte de la otra persona, una acción o recompensa para satisfacer sus necesidades. Esta es llamada acción consumatoria (Weick, 1979). En otras palabras, ambas personas intercambian comportamientos que consideran valiosos, quedando sus comportamientos entrelazados.

Con este intercambio de acciones o comportamientos han llegado a un acuerdo a través de los medios, pues buscan metas diversas, pero conforme estos comportamientos se repiten en ciclos, van convergiendo, reduciendo las posibilidades de otras acciones y otros significados, ganando estabilidad. A la vez, crean mecanismos para preservar estos entrelazamientos en los que encuentran provecho, ya sean narrativas, símbolos, melodías u otros mecanismos de retención que sirven como mitos cartográficos (Weick, 1989).

Partiendo de esto, el papel de las narrativas dominantes es construir de manera colectiva el marco de referencia en que estos comportamientos pueden seguir existiendo, a la vez que se crean metas comunes. La convergencia se logra al construir la narrativa dominante, pues provee de justificación y racionalidad a los comportamientos, orientándolos a una meta en común. A la vez, cuando se seleccionan equivocales o significados, se descartan otros, generando un marco de referencia en que las contingencias se interpretan y del cual surgen las respuestas apropiadas.

Estos comportamientos entrelazados se ligan con otros en lo que se llama acoplamientos flojos, hasta formar procesos de trabajo, y el conjunto de estas acciones entrelazadas forman la organización (Weick, 1979). Estas acciones tienen un flujo de causa y efecto que puede ser negativo o positivo. Los cuales, Weick (1979) explora bajo el nombre de Mapa Causal y argumenta poseen una definición arbitraria, pues los flujos pueden invertirse y carecer de inicio al verlos como cíclicos o que se repiten una y otra vez, alternando lo que era considerado como efecto por causa y aquello que era causa pasa a ser consecuencia; algunos flujos que aportaban pueden tornarse negativos, restando, complicando o magnificando el desorden. Pero, debido a que al reflexionar sobre las acciones realizadas se crea una narración en orden secuencial (Putnam y Chapman, 2006), donde se atribuyen causas y efectos, en especial con relación a los objetivos de la organización, podemos disminuir la arbitrariedad en la interpretación de las interdependencias.

Mapear la organización de esta manera, en lugar de mediante un organigrama, nos permite estudiar los Fenómenos Autogestivos, pues surgen de la acción social no estructurada, intercambiando actos instrumentales con metas divergentes hasta el refinamiento que lleva a las metas comunes y las narrativas compartidas. Además, implica separarnos de las nociones dominantes de la Teoría Organizacional, permitiéndonos ver los bloques básicos de los que se conforman las organizaciones: las acciones entrelazadas (Weick 1979).

Para el estudio sobre Organizaciones Autogestivas, tomaremos que los símbolos tanto positivos como negativos y las direcciones de los flujos o bucles, son de valor desigual. Es decir, habrá un bucle que será el más importante (Weick, 1979), lo llamaremos bucle principal y será identificado porque en él, enlazan un número mayor de interrelaciones. Con ello, podremos identificar el proceso principal de la organización. Aquel, donde la mayoría del esfuerzo y los recursos de la organización están siendo encausados y que debe fluir hacia los objetivos comunes.

Este proceso de contar los diversos signos también permite identificar las acciones de soporte e incluso, la existencia de ciclos viciosos que pueden magnificarse y acarrear problemas en algún punto. Esta forma de mapear una organización es especialmente útil pues permite ver lo que realmente se hace al interior o de lo que tradicionalmente se llama Caja Negra, desprendiéndolo de ideas preconcebidas respecto al organigrama o a la forma en que las actividades deben agruparse. Además, podemos evaluar las acciones por las aportaciones que realizan a los objetivos del colectivo.

La forma en que habremos de etiquetar las interrelaciones con símbolos de más y menos, se desprenderá de la narrativa que guía la organización, rompiendo así con la propuesta del proceso organizativo de Karl Weick (1979). En la cual, no tiene importancia separar causa y efecto pues no hay variantes que dominen unas sobre las otras, sino que todas se afectan. A diferencia de esa propuesta, cuando introducimos la narrativa como método de retención y fuente de racionalidad, como expresión de causas y efectos presentados en la secuencialidad en la narración (Putnam y Chapman, 2006), vemos que hay un flujo de tiempo y una direccionalidad en el actuar. Existe entonces una declaración de aquello que se espera obtener y con ello, elementos con los cuales medir si las acciones y comportamientos aproximan a las metas deseadas (+) o si son detrimentales (-).

Mediante el mito cartográfico, la narrativa para este caso, vemos que las acciones nos acercan o alejan del destino, complican el camino o lo facilitan. De ahí, que podamos etiquetar las interrelaciones con signos positivos y negativos, asignar flujos, guiándonos por la coherencia narrativa. Por ello, el Mapa Causal es obtenido de la narrativa dominante y de cierta manera, envuelve el Entramado de Interacciones Dobles. Claro que causas y afectos pueden cambiar, las historias pueden desacreditarse o volverse dudosas y dejar el camino libre para adiciones, eliminaciones o la construcción de nuevas historias. Lo que conllevará un reacomodo de las acciones interdependientes e incluso, un cambio en el tiempo, en los flujos y signos, pero mientras haya un mito cartográfico que nos permita etiquetar los flujos, podremos generar más información sobre las actividades que se realizan al interior de la organización, permitiéndonos su análisis.

Profundizando sobre el paso del intercambio de acciones instrumentales para fines divergentes, hemos visto que las metas comunes no son un requisito y que estas surgen con la interacción repetida, con el refinamiento de los intercambios y de los significados compartidos, llegando a la narrativa que les dará estabilidad. Entre el simple intercambio y la organización con un Mapa Causal estable, queda un hueco que es llenado paulatinamente por el **Entramado de Hábitos** o *habit meshing* (Campbell, 1965, como se citó en Weick, 1979).

Este, hace referencia a la interacción repetida donde los hábitos de un individuo forman parte del ambiente del otro, y los encuentros entre estos pueden ser castigados o recompensados, de modo que unos se eliminan y otros permanecen, tendiendo como resultado una compatibilidad entre hábitos. Este patrón de acomodados es fundamental pues determina los resultados o productos del Mapa Causal y del Entramado de Interacciones Dobles (Weick, 1979).

Este entramado va más allá de los hábitos u acciones que los participantes intercambian, sino que también van construyendo el sentido de este flujo de experiencias compartidas. Durante el entramado no sólo se refina la acción conjunta, sino también el significado y propósito del trabajo compartido, elaborándose la narrativa dominante. Tanto la coproducción de narrativa como el entramado de hábitos van avanzando mediante la prueba y el error, enlazándose entre ellos como fruto del proceso que nos lleva de la representación hasta la retención, de la experiencia a la creación de significado en una repetición de ciclos que va generando cambios y reteniendo aquellos útiles.

De los elementos obtenidos mediante las entrevistas y la observación, se puede hacer un graficado para obtener el Mapa Causal y el Entramado de Interacciones Dobles de la organización. Después de obtener la misión o misiones de la Organización Autogestionaria y mediante los flujos y sus signos, se puede ver la cantidad de actividades o recursos de la organización que de verdad fluyen hacia ellas o se ocupan en alcanzarlas. En caso de que hubiera signos negativos, podemos ver si hay acciones que actúan en sentido opuesto al propósito de la organización o que, aun siendo necesarias y coherentes con él, son fuentes de estrés para la organización.

Si el bucle principal o que recibe más símbolos no estuviera relacionado con las misiones declaradas, querría decir que una gran cantidad de recursos o esfuerzo están siendo colocados en algo que al menos, no es reconocido como misión u objetivo primordial de la organización y, que en el peor de los casos podrían ser un desperdicio. Esta discrepancia entre lo dicho y lo hecho puede ser una brecha entre las acciones realizadas y los procesos de creación de sentido. Donde, los nuevos acoplamientos flojos en el Mapa Causal aun no hayan sido corcheteados y reflexionados por los miembros de la organización y por ello, estén presentes, pero sólo como duración pura. Incluso, puede que estos cambios ya estén presentes en líneas argumentales y esquemas individuales, pero no se haya logrado compartirlos hasta lograr la convergencia en lo colectivo.

Para ejemplificar el uso del Mapa Causal, regresamos al ejemplo de Creando Conciencia Animalista. La cual, es una Organización Autogestiva cuyas misiones son ser un hogar temporal para perritos y a la vez, crear conciencia de la causa animalista; como se han obtenido de la narrativa extraída de la entrevista a una de sus fundadoras. De la misma, se consiguieron las acciones al interior de la organización, así como la interpretación de sus flujos. Para dar sencillez a la representación, la dirección del flujo está señalada por los colores de las flechas, siendo más en caso de ser verde y menos en caso de ser roja.

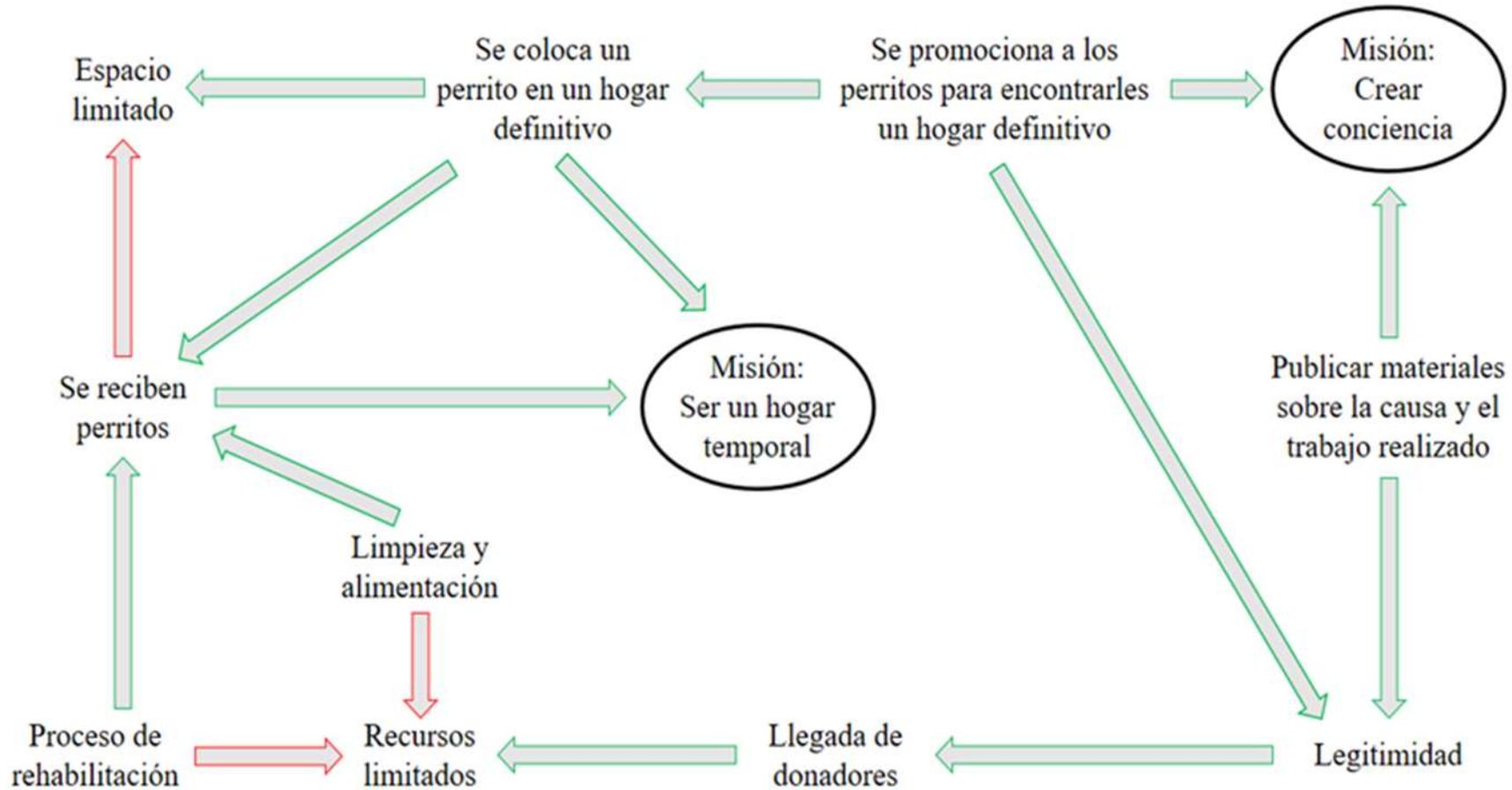


Diagrama No. 10, elaboración propia, 7 de mayo de 2024

De este Mapa Causal podemos ver que las dos misiones declaradas tienen dos flujos positivos llegando a ellas, pero hay tres flujos positivos en dirección hacia los perritos que se reciben. Es decir, hay una gran cantidad de recursos y esfuerzo enfocados en el bienestar de los animalitos y esta no es una misión expresada en la narrativa, aunque proporcionarles una vida digna si está en los mitos cartográficos de la organización. Ello expresa una congruencia entre la narrativa dominante y las acciones que se desprenden de ella.

El bucle “se reciben peritos”, que posee tres flujos positivos es el dominante. Lo cual es de suma congruencia con el propósito principal de la organización, debido a que representan un hogar temporal para perritos y su recepción es fundamental. También, se puede ver que los recursos limitados reciben dos flujos negativos, aumentando el estrés en ellos, pero las actividades de rehabilitación (esterilización, veterinario, etc.), limpieza y alimentación no son descartables. A la vez, vemos dos flujos hacia el ganar legitimidad, pues este recurso intangible ayuda a incrementar la credibilidad de la organización, atrayendo donadores y aliviando así la escasez de recursos.

De esa situación se puede ver que a favor se obtiene un flujo positivo, pero en contra se tienen dos. Indicando, que hace falta realizar más acciones que creen flujos positivos hacia los recursos escasos. Incluso, podría ser que se requiera de un ajuste la narrativa para que los recursos dejen de ser vistos como escasos, al limitar el número de perritos que se puede atender a la vez. Interpretación que se refuerza pues el espacio que se posee también es limitado, obteniendo un flujo negativo por cada perrito que se acepta.

Es de notar que en este Mapa Causal se han agregado elementos que no son acciones realizadas al interior de la organización, sino que son situaciones que se generan por el funcionar de la organización o que provienen del entorno y sobre las cuales se actúa pues tienen repercusiones sobre la organización o, esta busca tener un impacto sobre ellas. De esta manera también se presentan ejemplos en el trabajo original de Karl Weick (1979), y nosotros hemos escogido seguir agregando esta clase de variables al Mapa Causal porque ayuda a agregar elementos que enriquecen esta forma de representación organizacional, mostrando a la vez, el sentido que los participantes han coproducido para sus acciones tanto en el impacto que tienen en el ambiente como en la forma que este tiene por la manera en que lo han significado.

El Mapa Causal es una herramienta de trabajo para el análisis organizacional de la cual se puede obtener bastante información, sin por ello caer en el exceso o la abstracción, debido a que se basa en las acciones realizadas y en el impacto que estas tienen. La cual, al estar unida a la narrativa organizacional, permite evaluar el impacto de los comportamientos que los integrantes de una organización tienen sobre la misión, pero también da una forma de medir el estrés o ventajas que se generan de las interacciones con el ambiente. Al ser una herramienta sencilla y que a la vez es flexible, a diferencia del organigrama, permite la representación y análisis de Fenómenos Autogestionarios sin constreñir su capacidad para el cambio y la reorganización.

## **1.4 Elementos teóricos para el estudio de los aspectos organizativos de los Fenómenos y Organizaciones Autogestionarias**

### **1.4.1 Narrativa, toma de decisiones y cambio**

Para la perspectiva del proceso organizativo, la toma de decisiones es un subproducto de la construcción de sentido (Weick, 2001), debido a que al seleccionar y retener interpretaciones del ambiente o de las acciones realizadas, se están seleccionando posibilidades no sólo de significado, sino de causa y afecto, rutas de acción factibles y plausibles, descartando otros equivocales que quedan fuera de la racionalidad narrativa y con ello, fuera de las acciones a realizar.

Esto, restringe la acción, encausándola, pero debido a que las narrativas por su naturaleza tienen grados de interpretación y distorsiones en su transmisión (Putnam y Chapman, 2006), queda la duda respecto a su puesta en marcha. En el ensayo de Yiannis Gabriel (2002), referente a las teorías organizacionales, se nos propone que cada usuario valora y utiliza las diversas teorías según lo va necesitando y que éstas, independientemente de su veracidad, son artefactos que inspiran a la acción y que, a la manera del bricolaje, los materiales que se poseen hoy pueden tener un uso, pero mañana a la luz de un proyecto diferente tendrán una utilidad diferente.

A estos usos de la teoría se les ha llamado paragramáticos (Yiannis, 2002): una mezcla de parodia, paradoja, programa y paradigma; algo que está escrito, pero no se usa como fue escrito. También, son reservorios de materiales, de ideas, símbolos, rutinas, imágenes y de todo aquello que pueda resultar útil en algún momento. De manera análoga, las narrativas coproducidas pueden dar pie a la acción y trazar algunas restricciones, pero queda la duda respecto a qué tanto son invocadas al momento de la acción y en qué grado se apegan los miembros organizacionales a estas. Si crear sentido es decidir, la forma en que se juega con los símbolos o los mitos cartográficos, el modo en que se alternan o ignoran los significados es también, una parte del proceso de toma de decisiones.

A pesar de referirse este ensayo al uso de la teoría organizacional, podemos extenderlo hacia narrativas y otros elementos que las organizaciones usan pues el mismo texto propone que piezas de información, teorías, historias y demás, se vuelven accionables no por sus cualidades ontológicas o epistemológicas sino por su diseminación y facilidad de comprensión (Yiannis, 2002). A la vez, sirven de justificación post-facto a la acción, dando legitimidad y debido a su uso experimental o de prueba y error, se les compara más con materiales para interactuar y crear, señales que guían y que nos ayudan a resolver los problemas y proyectos en determinado momento.

Sabemos que con cada representación que se realiza de los mitos cartográficos, se da forma al ambiente y se crean nuevas experiencias que son material que se ingresa en el proceso de construcción de sentido y del cual, pueden surgir nuevos equívocos o significados. Estos, no necesariamente se ingresan en la narrativa dominante, sino que pueden entrar a las líneas narrativas de los individuos y posteriormente ser discutidos de manera grupal y así llegar hasta la narrativa dominante.

Quizá, estos nuevos elementos se mantengan como líneas argumentales dando pie a acciones novedosas que, mediante el entramado de hábitos, serán aceptadas por sus compañeros o puede ser, que sean suprimidas pues resultan incómodas al resto de los participantes. Incluso, puede ser que la narrativa dominante no experimente cambios debido a que el uso que de ella realizan es paragramático. Siendo este, un uso flexible y de ocasión, acorde a las circunstancias y creativo, dando paso a una situación donde la narrativa dominante sigue existiendo en determinada forma, pero el entramado de acciones que cobija es uno totalmente distinto al que parece explicar.

Es decir, una misma narrativa o mito cartográfico sigue existiendo tal como lo ha venido haciendo, pero nuevas visiones de la misma permiten la existencia de acciones y comportamientos novedosos gracias al uso paragramático de estos elementos o incluso, a la tarea de generar reinterpretaciones de los mitos cartográficos originales que permitan la adaptabilidad. Uso paragramático y reinterpretación no son lo mismo, pues uno es el proceso casual de improvisar y el otro, la coproducción de nuevos significados para los mitos cartográficos ya existentes.

La teoría del proceso organizativo parece indicar que conforme la acción y la creación de sentido avanzan, la brecha entre lo hecho y los símbolos, conceptos o historias retenidas se ira cerrando, al reflexionar y explicar de manera retrospectiva el motivo de las acciones. Aunque, puede ser que la brecha se mantenga o incremente, pudiendo así notarse la presencia del uso paragramático de los mitos cartográficos o, la imposibilidad para ponerlos en duda y reemplazarlos por aquellos que mejor expliquen el actuar presente.

Sí la toma de decisiones es un subproducto de la creación de sentido, las acciones que se desprenden de estos mapas de significados son fruto de la toma de decisiones. En caso de que esto no fuera cierto puede sugerir que el uso de la narrativa dominante es paragramático o, que el proceso de creación de sentido verdaderamente asociado a un conjunto de acciones está en otro nivel, sea este el de las líneas argumentales personales o en los esquemas asociados a los procesos de trabajo.

Resumiendo, la divergencia entre mitos cartográficos y acciones realizadas puede deberse a:

- El uso paragramático de los mitos cartográficos
- La justificación narrativa de una acción proviene de un nivel o área diferente de creación de sentido
- Los mitos cartográficos no pueden ser puestos en duda o desacreditados

Distinguir entre estos diversos niveles de creación de sentido y su relación con las diferentes representaciones que se llevan a cabo al interior de una organización, puede ayudarnos a descubrir donde se ubican los centros de decisión o en este caso de creación de sentido. Adicionalmente, la brecha entre mito cartográfico y representación, por un lado, nos ayuda a comprender la función que estas realizan verdaderamente en la organización, pero también, pueden ayudar a la comprensión de los procesos de cambio.

Esto último mediante la observación de la brecha entre los mitos cartográficos y la representación debido a que uno es la acción y el otro lo retenido, aquello recordado. Damos el sentido a las acciones de manera retrospectiva, sólo cuando salimos de la duración pura y reflexionamos sobre una experiencia corcheteada. Es decir, el sentido siempre es pasado (Weick, 1995). Por ello, dadas nuevas necesidades, donde hay duda y un descredito creciente de las narrativas antiguas, que no ayudan a obtener los resultados deseados, la acción será lo primero en cambiar y sólo entonces, podrá ser material para el proceso de construcción de sentido.

Hay que notar, que la reflexión y los soliloquios son formas de acción, debido a que estas definen la cognición o la duración pura (Weick, 1979).

La acción nueva, de cambio, se dará primero, aunque puede que no sea reconocida hasta mucho tiempo después, cuando nuevos equívocos que la justifiquen o acrediten puedan ser integrados a alguno de los niveles de creación de sentido, ya sea en la narrativa dominante, en las líneas argumentales o en los esquemas que actúan al interior de la organización. De ello, que el cambio organizacional surja primero como acción antes de que la conciencia del mismo surja.

En el tercer caso, donde los mitos cartográficos o narrativas no pueden ser puestos en duda o desacreditados, el proceso de cambio a escala organizacional requiere la convergencia en nuevas interpretaciones de las narrativas o mitos cartográficos ya existentes; interpretaciones novedosas o emergentes que permitan la convergencia hacia comportamientos que buscan la adaptabilidad a los desafíos presentes. Para este caso podemos pensar en organizaciones religiosas o de índole misionera en el sentido que Mintzberg da a la palabra en su categorización de organizaciones. Las cuales, dependen de sus mitos cartográficos como razón de su existencia y la puesta en duda de los mismos puede no entrar en la mente de sus participantes, aunque los procesos de cambio y renovación sean necesarios.

Weick nos dice que las mutaciones o variaciones se pierden si es que ocurren demasiado a menudo o si viven muy poco (1979). Este ciclo vital de los nuevos comportamientos, desde la acción, a su representación y selección, hasta llegar a formar parte del ambiente representado y con el tiempo, ser a su vez desacreditado y reemplazado, es el proceso de cambio.

Creación de sentido, toma de decisiones y cambio desde la perspectiva del proceso organizativo, son parte del mismo entramado. Crear sentido es elegir equivocales y esta elección limita las acciones posibles. Similar a la forma en que un médico crea el sentido para el conjunto de síntomas que un paciente posee, etiquetándolo y con ello reduciendo el horizonte de tratamientos posibles a únicamente aquellos comprobados para el padecimiento diagnosticado. Crear sentido es elegir, pero estos equivocales elegidos pueden ser reemplazados para dar cabida a nuevas formas de ver el mundo y nuevas acciones. Estas renovaciones de sentido son el cambio organizacional.

Hay un énfasis en el individuo en este proceso de cambio y en general, en los temas tratados en esta investigación, pero hay que tener cuidado en la forma en que se interpreta la separación entre individuo y organización. En esta perspectiva, el nivel individual es la persona natural, pero el organizativo se refiere al agregado de individuos únicamente y no a la abstracción o ente que suele denominarse organización.

Esto, debido a que únicamente los individuos poseen la capacidad para percibir el ambiente, procesar la información y construir metas (Daft y Weick, 1984). A su vez, la organización como colectividad es capaz de retener el conocimiento debido a que los individuos van y vienen y eso, se realiza mediante el acto de retenerlo y compartirlo en forma de misiones y visiones organizacionales, políticas, reglas, manuales de procesos, etc. Para procesos de cambio a escala organizacional, el punto clave es la convergencia (Daft y Weick, 1984), o cierto nivel de coherencia en el sentido que los participantes de la organización dan a sus acciones y en la forma en que interpretan el ambiente.

Si actuar no basta para generar el cambio, porque estas acciones novedosas deben ser reflexionadas para dotarlas de sentido, seleccionando y reteniendo, coproduciendo y compartiendo para que su impacto pueda avanzar desde la duración pura, hasta la narrativa dominante de la organización, hace falta recurrir a las herramientas de la metáfora de voz. Debido a que ser capaz de expresar los nuevos símbolos o mitos cartográficos que los individuos van generando, implica tener acceso al uso de la voz, a que haya espacios para ello y disposición para ser escuchado.

### **1.4.2 Construcción de narrativas, voz y poder**

Para que la narrativa dominante pueda ser construida debe haber un procedimiento social, interactivo, donde diversas voces participen aportando sus líneas argumentales individuales, cuestionando, agregando, suprimiendo y resaltando algunos elementos hasta coproducir una narrativa común. Para Canto en su nueva sociabilidad (1991), esta interacción es libre y entre iguales. Al contrario, en Weick (1979), encontramos metas divergentes que para ser obtenidas requieren el intercambio de acciones instrumentales. Lo cual, puede verse como que los participantes de la interacción doble poseen diferencias de capacidad y deseos, pues requieren del esfuerzo del otro para obtener sus consumatorios, pero participan de manera igual en los intercambios que generan las acciones interdependientes.

En los procesos de construcción de sentido y representación se hace énfasis en la cooperación, en las cualidades igualitarias de las interacciones dobles o intercambio de acciones y, en la creación de sentido donde todos tienen una participación igual. La metáfora de voz nos ayuda a estudiar la expresión o la supresión de voces (Putnam y Chapman, 2006), pues toma en cuenta que en el contexto organizacional hay un coro de voces y que estas son diferentes, preocupándose así por los mecanismos que permiten la participación, expresarse y ser escuchado.

Para complementar esta perspectiva, nos apoyaremos de las contribuciones de Steven Lukes (2005) respecto al poder, pues en su concepción existen tres dimensiones: la primera es aquella relacionada a la toma de decisiones, quien puede decidir; la segunda nos expande esta y agrega que el poder también es el manejo de la agenda colectiva, los temas que se discuten y que no se discuten; la tercera tiene que ver con el impacto del contexto y sus características en las preferencias de quienes deciden, como estas son moldeadas, siendo un ejercicio también del poder.

Preocupándonos así por ¿Quién puede hacer uso de la voz y que cualidades hay entre la expresión y la aceptación de esas contribuciones? A la vez, cuando se hace uso de la voz ¿Se puede hablar libremente, dudando y desacreditando equivocaes previamente seleccionados, o las contribuciones están limitadas de alguna forma? Finalmente ¿Las narrativas y mitos cartográficos retenidos moldean las preferencias de los miembros de la organización, de modo que quedan atrapados en ese marco de referencia?

De la tercera pregunta sabemos de antemano que la creación de sentido (Weick, 1979), nos dice que las representaciones están restringidas por los mitos cartográficos retenidos, pues seleccionan equivocaes y excluyen otros. De modo que existe una cierta tendencia a ver lo que ya se cree y por tanto guía la acción (Weick, 1979). Interesándonos entonces el grado en que los participantes de la Organización Autogestiva son capaces de dudar o desacreditar los mitos cartográficos que ya están instalados en su modo de percibir el mundo o, si existen practicas al interior de la organización que den oportunidad y alienten a cuestionar los mitos cartográficos, permitiendo el análisis y actualización de estos.

El problema del cambio es que el ambiente siempre está en movimiento, pero para que las acciones puedan replicarse y lograr un alcance mayor, se debe crear el sentido y en especial el sentido compartido de estos cambios, que son y cómo hay que desenvolverse en ellos. Este sentido no debe ser perfecto o definitivo (Weick, 2001), pero sí debe llevar a la acción para que así se vayan refinando tanto los esquemas, símbolos o narrativas, y con ellos, las acciones representadas.

El adagio previo “creer es ver”, puede tornarse una maldición que impide observar los cambios que se están desarrollando, evitando que se perciban o bloqueando la improvisación (Weick, 2001), que es tratada como el uso creativo de materiales previamente construidos. Los mitos cartográficos limitan al seleccionar equívocales o significados para representarlos, excluyendo muchos otros, reduciendo las probabilidades de nuevas acciones y significados, cristalizándose hasta constituirse en una barrera que evita la actualización y el mantenimiento de contacto con el ambiente.

El acceso a la voz, los espacios para expresar y escuchar, la facilidad para dudar y desacreditar de los equívocales en uso, son mecanismos que generan las oportunidades para explorar las demás posibilidades que la organización puede aprovechar. La organización no existe, no tiene capacidades propias para percibir información, procesarla y construir sentido, son las personas quienes realizan estas funciones. A escala organizacional sólo se puede compartir información y converger en los mitos cartográficos, símbolos y narrativas que se comparten de manera colectiva.

De modo que dando acceso a las personas a la voz y creando espacios para que puedan coproducir el sentido, el conjunto se beneficia de aquello que los individuos han percibido y reflexionado sobre el ambiente y a la vez, usarlo como materia prima para que los demás puedan agregar, quitar, resaltar y cuestionar, propiciando un proceso de exploración que suma capacidades, detonando la creación de sentido y con esto, mantener a la organización actualizada respecto a su ambiente.

Esta actualización implica poner a juicio los equívocales previamente retenidos. Sin la posibilidad de poner en duda aquellas creencias que ya se poseen, todo producto del proceso de construcción de sentido es un derivado de equívocales previos y por ello, limitado desde su concepción. Este peligro puede provenir de las tres dimensiones del poder, a nivel organizacional, especialmente de las primeras dos (Quien accede al uso de la voz y sobre que puede hablar), pero a nivel individual sobre todo en la tercera dimensión.

En caso de que las personas no puedan poner en tela de juicio los mitos cartográficos en el ambiente representado, quedan atrapados en este marco de referencia. Lo cual, se corresponde a la tercera dimensión del poder. Sí son capaces de dudar de los mitos cartográficos, narrativas o esquemas en uso, pero no compartir este proceso con sus compañeros accediendo a la voz no sólo para expresarse, sino para hacerlo sobre los temas que se deseen, estaríamos hablando de la segunda dimensión del poder. Sí se pueden poner en duda los mitos cartográficos, usar la voz para compartir con los compañeros las inquietudes libremente, pero estas contribuciones no tienen impacto, no llegan a convertirse en o modificar los equívocales en uso, estaríamos hablando de la primera dimensión del poder.

Desde la perspectiva clásica, el poder es ejercido por personas con un diferencial jerárquico o de recursos mayor, sobre otros individuos con menores recursos o jerarquía, para hacer que realicen actividades que de otro modo no harían. Desde la construcción de sentido, vemos que las mecánicas de acceso a la voz y la aceptación de las contribuciones a los mitos cartográficos pueden generar este diferencial entre los individuos, pero a la vez y debido a la tercera dimensión del poder, se puede ver que los mitos cartográficos mismos pueden ejercer poder sobre los individuos.

Esto, actuando desde la propia percepción de los individuos, limitando las señales que se notan en el ambiente a sólo aquellas que ya se conocen; los mitos cartográficos permiten ver únicamente aquello que ya se cree. De ahí la necesidad de espacios y mecanismos que permitan que los participantes de una organización cuestionen las creencias que poseen y tomar conciencia del papel que estas tienen en las acciones que toman, en la forma en que se construye su percepción del mundo, incluyendo los puntos ciegos que generan.

Esto es llamado **Actualización** (PublicResourceOrg, 2007), y se trata de dar un paso atrás para poder explorar que señales se están captando y cuales, ignorando, como se encuadran las situaciones y etiquetan, para examinar si estas representaciones aun funcionan y si aún son acertadas, pero se debe hacer desde fuera del marco de trabajo para generar actualizaciones ricas y no atrapadas en definiciones previas.

Incluso, puede ser que las etiquetas o mapas que se han creado sean los adecuados, pero el problema es que son demasiado sencillos, han sido robados de otras dimensiones evaluativas (PublicResourceOrg, 2007) y, las personas que se sirven de ellos están funcionando sin considerar más diferenciación o complejidad. Siendo fundamental para ello el concepto de **Variedad Requisito** (Weick, 1995), o la idea de complicar las posibilidades, el lenguaje usado y los insumos en el proceso de creación de sentido si es que se quieren comprender ambientes o problemas complejos. En cuyo caso, lo importante es hacer adiciones y resaltar elementos de estos mitos cartográficos, de modo que sean ampliados y enriquecidos para que puedan proveer marcos en los que las personas puedan operar de manera exitosa.

El peligro de los mitos cartográficos cristalizados, es que ya no se corresponden al ambiente actual y generan problemas al crear una brecha entre lo que la organización requiere hacer en el presente y las acciones que se siguen realizando y se desprenden de viejas adaptaciones, de modo que se requieren oportunidades para romper con aquellos significados que ya están establecidos. Cuando los mitos cartográficos de la organización necesitan renovación, es decir, cuando el nivel colectivo necesita la construcción, reconstrucción o reinterpretación de equivocales, sólo lo puede lograr permitiendo que las voces individuales puedan ser compartidas en los temas que deben ser expresados, aceptando estas contribuciones, ya sean nuevos comportamientos, equivocales o la reinterpretación de estos mediante el resaltamiento, el cuestionamiento, el agregado o la eliminación.

Por ejemplo, del mapa expuesto de C.C.A., se aprendió que lo que ellos han construido como recursos escasos proviene de un desbalance entre los recursos que se ingresan y aquellos que necesitan al aceptar una cantidad sin límites de perritos. “Ayudar a los perritos rehabilitándolos y encontrándoles un hogar definitivo para que puedan tener una vida digna” es un equivocal que muy difícilmente los miembros de esa Organización Autogestionaria pondrán en duda y que no desecharan, pero al cuestionarlo se puede agregar que sólo pueden lograr este cometido aceptando veinte perritos a la vez.

De no hacerlo, se corre el riesgo de un bucle vicioso donde al aceptar perritos sin límite, el espacio limitado se tornará en hacinamiento, la alimentación en hambre y el proceso de rehabilitación que les permite poner a los perritos en adopción se verá incumplido, dificultando la misión de ser un hogar temporal y yendo en sentido opuesto a la condición de otorgarles una vida digna. El trabajar con un mito cartográfico o símbolo ya producido no implica necesariamente el descartarlo, pero al menos si un refinamiento o reinterpretación del mismo.

Cuando los individuos se vuelven ineficaces en su labor debido a que los mitos cartográficos que los guían son anticuados o les producen puntos ciegos críticos, la organización o el nivel colectivo es quien puede proveer las oportunidades, herramientas y mecanismos para que los individuos puedan encontrar un espacio o una pausa en el flujo en que se encuentran sumergidos. Basados en que las ocasiones para la construcción de sentido son a su vez construidas (Weick, 1995, pág. 85). De modo que puedan realizar una reflexión orientada a conocer las creencias que los llevan no sólo a la acción, sino a determinados tipos de esta.

Debido a que al seleccionar equivocales se opta no sólo por significados que parecen plausibles y factibles al flujo de acontecimientos que se está viviendo, sino que a la par, se genera un sistema de percepción (Daft y Weick, 1984) que habrá de filtrar las señales o cues que se toman del ambiente, teniendo predilección por algunas y descartando otras por ser irrelevantes o simplemente siendo incapaz de notarlas.

Puede ser paradójico el expresar que sólo los individuos, sus capacidades y acciones existen, pero a la vez proponer que la organización proporciona espacios y mecanismos para la construcción de sentido. Es necesario recordar que la organización es el entramado o la suma de acciones que los individuos aportan y a la vez, los mitos cartográficos retenidos y que juntos, ponen en marcha la realidad organizacional o ambiente representado. Sentido y acción producen la organización y a su vez, esta es causa de posteriores acciones y significados que los individuos construyen en su interior. Es este bucle donde se debe aportar a la realidad organizacional aquellas prácticas que permiten poner en duda los mitos cartográficos y las acciones presentes, junto con el significado que da estabilidad e importancia a las mismas para que el proceso de cambio o actualización sea parte de la organización.

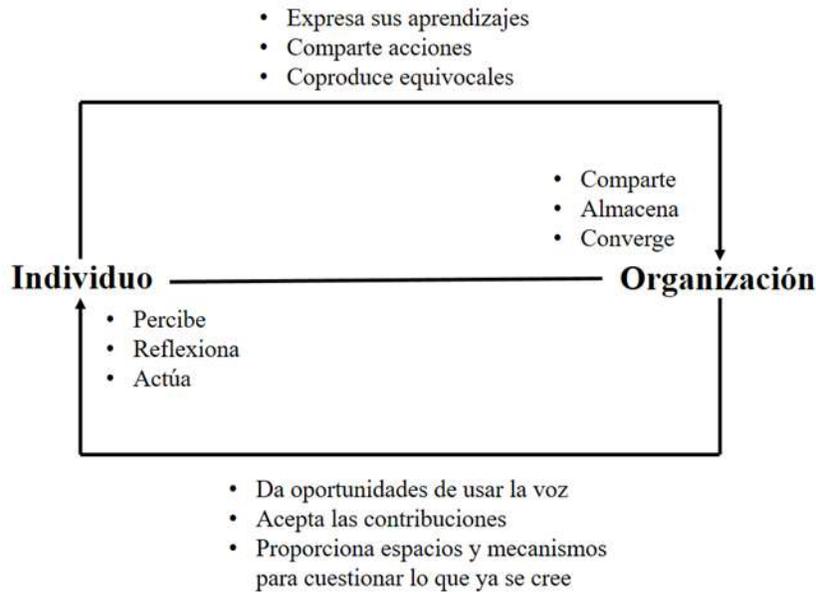


Diagrama No. 11, elaboración propia, 7 de mayo de 2024

Al individuo estancado lo ayuda el colectivo proporcionándole recursos para romper con esta situación y, a la organización estancada la auxilian los individuos al nutrirla de nuevos comportamientos y significados, pero sólo si existen los mecanismos que permiten el uso de la voz y la aceptación de estas contribuciones. El individuo y lo colectivo son un bucle que se nutre mutuamente, alternando los papeles de causa y efecto para lograr la actualización de los significados compartidos y el surgimiento de acciones eficaces en el momento presente.

### **1.4.3 Esquemas como procesos de trabajo**

Como ya hemos visto antes, las interacciones dobles (Weick, 1979), donde dos individuos con metas divergentes intercambian actos instrumentales para así recibir actos consumatorios que permitan el cumplimiento de sus fines, va desarrollándose en un proceso de entramado de hábitos y significados, donde más acciones se entrelazan y nutren de sentido hasta conformar el Entramado de Interacciones Dobles mediante el cual la organización habrá de producir sus resultados.

La narrativa dominante o Mapa Causal envuelve el Entramado de Interacciones Dobles y este, posee diversos bucles de acciones destinados a generar el resultado final de la organización, los cuales funcionan mediante Esquemas (Weick, 1979). Estos, son porciones corcheteadas de la duración pura que ya han sido retenidas y que funcionan como gafas para restringir la exploración, permitiendo que se vea aquello que ya se cree y que se puedan aplicar respuestas o acciones anteriormente preparadas.

Los esquemas son respuestas que la organización tiene almacenadas y que poseen cualidades de profecía auto cumplida (Weick, 1979), pues se refuerzan así mismos conforme más se aplican. Lo cual, permite poseer soluciones a situaciones habituales y a la vez, la práctica, mejora y aprovechamiento máximo de estas. Esto puede ser un problema pues cierra la exploración, al no permitir que nuevos equivocales entren a la organización, congelando los significados y acciones, imposibilitando el cambio. Al contrario, dudar o desacreditar narraciones o esquemas en uso, abre la puerta a la búsqueda de soluciones más pertinentes en el aquí y ahora.

Sin embargo, una forma en que se encuentran los esquemas en las organizaciones son procesos de trabajo, reglas y políticas. Las cuales, son significados y relaciones causales que ya fueron creados, están retenidos en manuales, informes, reglas, comunicación interna, etc., y que son representados en el día a día. Los esquemas corchetean una parte del ambiente y sus eventos, los etiqueta y explica sus causas y efectos, los valora y prescribe a su vez las acciones correctas que se deben tomar ante su presencia.

Otro punto relevante de los esquemas de trabajo, rutinas, roles y similares, es que son aquello que permite que los individuos puedan integrarse y separarse de la organización (Weick, 1995). Aunque no serían el único elemento, pues la integración también es permitida por las señales que las organizaciones emiten al ambiente y que prefiguran el tipo de interacción que se puede tener con ellas. Nadie ve un hospital y desea entrar a pedir un corte de cabello. También, la integración y reemplazo de los individuos es reforzada por la formación profesional o especializada que proporciona a las personas conocimiento que les permite comprender su rol y coordinarse a través de sus actividades.

Basados en esto, el estudio de los procesos de trabajo al interior de la Organización Autogestionaria estará basado en los esquemas que han creado para realizar sus actividades, en las relaciones causales que los explican y en la forma en que los eventos o situaciones son conceptualizados para ser trabajados. También, será un área de interés el estudio del entramado de hábitos pues crea la interdependencia de acciones que da forma a los resultados de la organización y su interacción con los esquemas pues estos dan forma a las acciones al definir cursos de acción habituales.

Las acciones son los bloques de construcción de la organización y las personas están dispuestas a intercambiar estas acciones enlazándose así con otras, creando acoplamientos flojos (Weick, 1979). Nada las obliga a continuar el intercambio salvo el deseo de seguir recibiendo acciones consumatorias a cambio, al menos, hasta el surgimiento de narrativas y esquemas, momento en el cual no sólo quedan estabilizadas las acciones que se realizan sino también las justificaciones otorgadas a su existencia.

Las personas van y vienen en las organizaciones por diversas razones y el Entramado de Interacciones Dobles y su Mapa Causal pueden quedar fijos en un estado, aunque las razones que les hayan dado forma ya no estén presentes (Weick, 1979). De modo que las acciones y sus esquemas han quedado grabadas como necesidades propias del funcionamiento de la organización, lo que normalmente llamamos puestos de trabajo y sus representaciones en el organigrama.

Entonces, vemos que la construcción de sentido no sólo genera los esquemas, que son respuestas a cómo es que se debe interactuar con determinadas situaciones o problemas, sino que estos esquemas pueden generar a su vez, puntos fijos donde acciones deben ser intercambiadas. Esto, no por una necesidad propia de la labor que se está realizando, sino por significados que han quedado cristalizados y que sólo permiten ver la situación de una manera.

La propuesta original del proceso organizativo muestra que el compromiso y la ambivalencia son la mejor opción, debido a que todo fluye y la adaptación puede impedir la adaptabilidad (Weick, 1979). De cierta manera muestra la paradoja del orden, pues este permite el aprovechamiento de aprendizajes ya hechos, a través de la especialización y la mejora, pero el ambiente no deja de cambiar y eventualmente aquello que avanzó hacia el orden y la estabilidad es el obstáculo que impide la adaptabilidad. Momento en el cual, el desorden, la flexibilidad y la duda se convierten en herramientas que permiten la adaptabilidad, la exploración y el ensayo de nuevas acciones, la creación o selección de equívocas más adecuadas a la situación presente. El desorden permite el cambio, mientras que el orden busca la continuidad y el máximo aprovechamiento de aquello que ya se ha realizado.

La estabilidad y permanencia de los esquemas en una organización nos puede hablar del aprovechamiento de los equívocas ya seleccionados, así como del grado de refinamiento de los mitos cartográficos, pero al mismo tiempo, puede ser un indicador de la resistencia al cambio. En especial, si se suma a la ausencia de oportunidades y espacios para hacer uso de la voz o a la incapacidad propia o impuesta, de dudar de sentido construido hasta ese momento.

#### **1.4.4 Narrativa, ambiente representado y organización**

Anteriormente se ha argumentado que es posible que las personas intercambien acciones y comportamientos construyendo Entramados de Interacciones Dobles, siempre y cuando puedan interactuar repetidamente y exista la posibilidad de ajustarse hacia la cooperación (Weick, 1971). Esto puede ocurrir de manera espontánea y sin la necesidad de estructuras o planes previos, de manera tacita, inconsciente y no intencionada.

Entramados de Interacciones Dobles de este tipo son Fenómenos Autogestionarios, pero si los participantes desean prolongar su cooperación en el tiempo para seguir obteniendo los actos consumatorios mediante el intercambio de actos instrumentales, deben recurrir a otros mecanismos, como, por ejemplo, a la construcción de narrativas. Ello, debido a que las acciones no pueden ser transmitidas (Weick, 1995), únicamente las prohibiciones, recomendaciones, imágenes, símbolos u otros mitos cartográficos que piden o no replicarlas.

Los actos instrumentales pueden ser intercambiados de manera espontánea, pero para alargarlos en el tiempo se requiere reflexionarlos y con ello se les dota de sentido. Las narrativas no sólo proveen sentido, sino que proporcionan una justificación narrativa al porqué dichas acciones se realizan y deben continuar intercambiándose. El punto crucial es que no sólo una de las partes debe justificar los actos que intercambia, sino que los demás participantes también deben hacerlo para que el intercambio de instrumentales por consumatorios pueda darse mutuamente y que las interacciones dobles permanezcan.

Aquí, es donde el sentido y las narrativas juegan un papel crucial, debido a que el sentido es compartido y una forma de este puede encontrarse en las narrativas. Debido a que los Entramados de Interacciones Dobles dan pie a procesos sociales, donde los participantes se comunican y puede darse el proceso de coproducción de una narrativa dominante, que permita reflexionar y justificar las acciones intercambiadas para que puedan seguirse intercambiando a largo plazo.

Este proceso de coproducción implica que los participantes van a compartir sus líneas argumentales personales, preguntaran sobre aquellas que les sean compartidas, agregaran, eliminaran y cuestionaran hasta lograr como producto una narrativa dominante (Putnam y Chapman, 2006). Llamada así porque será compartida por los participantes, siendo la guía central de acción.

Además, provee una explicación para el pasado y una idea de futuro deseable para la cual, deben seguirse intercambiando las acciones instrumentales que se han entramado. Es una fuente de motivación o animación (Weick, 2001) para la acción y a la vez, un sistema de percepción (Daft y Weick, 1984), una determinada forma de filtrar las señales que se reciben del ambiente.

Una vez que esta narrativa dominante es puesta en marcha, realizando las acciones que justifica, al servicio de las metas o visión de futuro que se ha generado colectivamente, es cuando se ve como representada. Sentido y acción van de la mano, como el guion de una obra de teatro y su puesta en escena. Las acciones que se intercambian y entrelazan son los bloques de construcción de las organizaciones y su realidad (Weick, 1971).

Esta representación forma el ambiente representado (Weick, 1971) o realidad organizacional (Putnam y Chapman, 2006). La diferencia entre un Fenómeno Autogestionario y una Organización Autogestionaria es que en el primero existen metas divergentes en el intercambio de acciones y conductas, mientras que en la organización ya existe una meta colectiva explícita hacia la cual se suman las acciones intercambiadas, sin que por ello dejen de existir las metas individuales.

La conjunción entre narrativa dominante y las acciones que de ella surgen son la realidad organizacional y ambiente representado. Donde, debido a los equívocos seleccionados y a los mitos cartográficos en uso, se posee una manera colectiva de ver el mundo, tomando algunas señales del ambiente y poseyendo puntos ciegos para otras. Esta realidad organizacional generada por la representación de una narrativa dominante no sólo afecta a los participantes de la organización, sino que, a través de sus acciones y procesos comunicativos hacia el exterior, emiten señales que afectan a las personas externas.

Un grupo de personas enlaza sus acciones para generar una estación de bomberos. Algunos de ellos serán bomberos, alguien más será mecánico, paramédico, recepcionista y operador de radio. Esta serie de esquemas de trabajo y acciones que se intercambian generan el ambiente representado: estación de bomberos, pero, todas las organizaciones interactúan con su ambiente, externalizando resultados y requiriendo insumos de este, captando apoyos, etc. Por ello no basta el intercambio de acciones al interior de la realidad organizacional “estación de bomberos”, sino que comunican su narrativa dominante al ambiente para que las interacciones puedan darse bajo esta representación.

Es decir, buscan que los intercambios con su ambiente sean acordes a la narrativa dominante. No desean ser buscados para labores de mecánica o cocina, mucho menos como una pensión para mascotas. La comunicación hacia el exterior propone una manera de interactuar, una invitación a formar parte de la representación, pero de manera complementaria o breve. Hay diversas formas de entrar a la representación, no es lo mismo el cliente de una tienda que el estudiante matriculado en una escuela.

El primero posee una participación breve en la representación y el segundo, pasa gran parte de cinco días cinco a la semana siendo parte del ambiente representado “escuela”. Incluso, el estudiante se uniforma, toma parte de los mitos cartográficos que guían la escuela y los agrega a su línea argumental personal. La membresía organizacional, visto desde el enfoque de la construcción de sentido, es un mito cartográfico que se agrega a la línea argumental individual, abriendo la puerta a otros equívocos para que puedan ser agregados.

Además, guía las acciones de los participantes de una representación, regulando y delimitando el ambiente y la organización. La membresía provee justificación narrativa en la forma de deberes, obligaciones o responsabilidades que se tiene para con la organización a la que se pertenece.

La membresía no es únicamente un mito cartográfico retenido en líneas argumentales personales, sino uno compartido en narrativas coproducidas. No basta que una persona tome y represente el equívocal “membresía”, también debe ser reconocido por otros miembros de la representación como un par. A la vez, las personas que no poseen el reconocimiento de la membresía, no pueden realizar determinadas acciones o formas de interacción con el ambiente representado. De ahí, su función reguladora.

En el ambiente conviven diversos ambientes representados y narrativas dominantes (organizaciones). Las cuales, son niveles meso interactuando entre sí, pero también interactúan con líneas argumentales individuales y a su vez, ambas interactúan con macro narrativas, como identidades nacionales y momentos históricos. Los cuales, son equívocales y mitos cartográficos retenidos y que dan significado a grandes periodos de tiempo y poblaciones.

Regresando a la función de las narrativas dominantes no solo es guiar acciones colectivas y sostenerlas en el tiempo, sino motivar y justificar los intercambios para que se puedan realizar, pero la narrativa misma debe poseer cualidades que provean de animación a sus participantes. Es necesaria una narrativa dominante que logre integrarse a la línea argumental del mayor número posible de participantes en el Fenómeno Autogestionario o, de los posibles candidatos a formar parte de una Organización Autogestionaria. En caso contrario, no se logrará provocar la animación necesaria siquiera para empezar los intercambios de acciones y conductas.

Por ejemplo, para la elaboración de este trabajo se estuvo buscando y observando varios posibles casos de estudio. Entre ellos, se encontró el de los comerciantes ubicados en una calle donde ocurrieron varios robos a locales en un periodo menor a seis meses. Estos fueron desde asaltos a mano armada, hasta el robo de la mercancía completa de un local. Ante esta problemática, los locatarios se fueron reuniendo para platicar sobre su situación y proponer posibles soluciones al problema de la inseguridad. La dueña de una estética propuso la creación de un grupo de mensajería instantánea y la colocación de cámaras. Nadie más aportó algún otro plan de acción. Eventualmente hablaron con policías locales y estos dieron algunas vueltas y propusieron agregarse al grupo de mensajería instantánea para estar al pendiente de cualquier cosa que necesitaran los locatarios. Con el paso de los días la situación cayó en el olvido y mediante pláticas que pudimos tener con algunos de los involucrados nos fueron expresadas tres razones por las que no se sumaron a dicha iniciativa. Algunas personas referían que ellos no sabían de tecnología y se les hacía demasiado complicado el uso del teléfono inteligente para poder acceder a la mensajería instantánea; otros relataron una ocasión previa en que hicieron un grupo de mensajería instantánea junto con la policía y del cual no obtuvieron ningún beneficio; finalmente, hubo quienes no encontraron valor en la propuesta de cámaras porque ya tenían algunas instaladas y eso no evitó los robos y tampoco ayudó a dar con los responsables.

De esta pequeña experiencia podemos obtener dos aprendizajes. El proceso de coproducción de narrativas no es una consecuencia natural de la interacción entre personas afectadas por alguna problemática en común. Para que se desarrolle, se requiere que se compartan las líneas argumentales personales, que se pregunte, agregue, resalte y elimine en un proceso comunicativo que vaya ayudando a producir o descubrir, una historia que hile una explicación de la situación que se vive con un futuro deseable mediante acciones plausibles.

En el caso relatado, las personas de edad avanzada no expresaron las dificultades que tienen para el uso de la tecnología debido a la pena y quienes ya poseían equívocos negativos seleccionados para los grupos de mensajería instantánea o cámaras, escogieron guardarse sus mitos cartográficos. De modo que el proceso de coproducción de una narrativa dominante no pudo realizarse, teniendo como resultado una historia que no logro generar animación por la plausibilidad de su propuesta y con ello, no fue capaz de entrelazar acciones para el surgimiento de un Fenómeno u Organización Autogestionaria.

Aquí, se demuestra la importancia del acceso a la voz para expresarse libremente sobre los temas que se estimen necesarios y que dichas contribuciones se sumen a los equívocos en uso. Si el proceso de coproducción de narrativas de los locatarios se hubiese llevado a cabo con plena participación de todos los involucrados, las posibilidades de generar una narrativa dominante capaz de animarlos para intercambiar actos instrumentales por consumatorios y con ello crear una Organización Autogestionaria se habrían incrementado, ayudándolos a resolver su problema de inseguridad.

El éxito no habría sido encontrar una solución en el sentido tradicional de medios adecuados para los fines previamente trazados, sino la creación de un mito cartográfico que por su plausibilidad llevara a la acción.

## Capítulo 2 Estudio de Organizaciones Autogestionarias

### 2.1 Relación al caso a estudiar

El albergue Ayudando a una Esperanza de Vida (A.E.V.) es una asociación civil sin fines de lucro, cuya razón de ser o misión es proporcionar ayuda a personas de la tercera edad en situación de abandono o indigencia. A pesar de contar actualmente con el reconocimiento gubernamental al estar constituido como una Asociación Civil, el albergue empezó con el esfuerzo libre y voluntario de varias personas, en especial del señor Andrés Rayón.

Partiendo de estas acciones emergentes, carentes de estructura formal, el albergue se desarrolló como Fenómeno Autogestionario pues no poseía reconocimiento oficial y tampoco se encuadraba en alguna de las formas que el Estado ha diseñado para que los ciudadanos participen de los asuntos públicos. Entonces, los participantes debieron ir encontrando formas de organizar su labor en ausencia de formalidad o estructuración.

Esta etapa de la vida de la organización, es un proceso organizativo el cual hila las acciones de varios individuos para generar un conjunto de interdependencias estables. De las cuales, surge el albergue A.E.V. y que a la vez, pueden explicar el albergue en su faceta de Fenómeno Organizacional u Organización Autogestiva.

Para estudiar estos procesos usaremos las herramientas del sensemaking, en el enfoque de storytelling pues permite vislumbrar las narrativas que dan lógica a la acción y en especial, a la acción social o la suma de esfuerzos, pues hace énfasis en los significados compartidos y en las interdependencias. Estas acciones interdependientes, unidas por una narrativa en común, permiten cierta estabilidad en el flujo de acciones y con ello, el trazado de un Mapa Causal que proporciona una representación de la organización y sus características.

## 2.2 Recopilación de información sobre el caso de estudio

### 2.2.1 Revisión de materiales y redes sociales

Hay dos factores que son importantes en la creación de sentido, uno de ellos es que este es compartido y el segundo es que los equívocos seleccionados o los mitos cartográficos creados deben ser retenidos, es decir, recordados. Para ello, las publicaciones en redes sociales y en otros tipos de soporte, como en papel, que los Fenómenos u Organizaciones Autogestionarias pueden crear, resulta valioso. Debido a que son formas en que expresan el sentido que dan a sus acciones y al ambiente en que se desarrollan, plasmando sus mitos cartográficos para poder recordarlos y a la vez, compartiéndolos no sólo con sus miembros sino también con el ambiente.

Mediante la búsqueda en internet, sólo se pudo hallar una página de Facebook: Albergue Ayudando A Una Esperanza De Vida A.C. (2013). En la cual, se comparten parte de las actividades que se realizan en el albergue. Por ella, en la pestaña de información, se puede conocer que se identifican como una organización sin fines de lucro. Además, expresan su misión como “Objetivo: Ayudar a personas de la tercera edad en situación de abandono o indigencia.”

También, se liga hacia un video de Youtube (Gerry Ac, 2013), donde se encuentra una canción de genero religioso que habla del amor y servicio a los pobres (sic) e invita a un concierto en apoyo al albergue. El video comienza con una cita bíblica, Mateo 25:35-40. Pieza literaria que expresa lo siguiente:

35 Porque tuve hambre, y me disteis de comer; tuve sed, y me disteis de beber; fui forastero, y me recogisteis; 36 estuve desnudo, y me cubristeis; enfermo, y me visitasteis; en la cárcel, y vinisteis a mí. 37 Entonces los justos le responderán diciendo: Señor, ¿cuándo te vimos hambriento, y te sustentamos, o sediento, y te dimos de beber? 38 ¿Y cuándo te vimos forastero, y te recogimos, o desnudo, y te cubrimos? 39 ¿O cuándo te vimos enfermo, o en la cárcel, y vinimos a ti? 40 Y respondiendo el Rey, les dirá: De cierto os digo que en cuanto lo hicisteis a uno de estos mis hermanos más pequeños, a mí lo hicisteis (Biblia Reina-Valera, 1960).

Durante la canción cristiana se van intercalando fotografías del albergue, de los voluntarios y de los huéspedes, junto con una petición de apoyo para que Andrés Rayón, pueda continuar su labor con el albergue. Es de notar que en este video se le menciona como Padrino y en otras publicaciones de la página de Facebook, se le denomina como presidente del albergue. La mayoría del contenido publicado son fotos y videos de eventos sociales que se realizaron con los huéspedes y de donaciones recibidas. Hay una publicación de una persona que agradece al albergue, al padrino Andrés y a su familia porque gracias a ellos ha podido dejar las drogas.

La imagen de perfil del albergue es su nombre más una imagen de un par de manos liberando tres palomas blancas. Adicionalmente, en la primera publicación en orden cronológico se encuentran tres imágenes de Cristo. Con estos elementos, podemos empezar a ubicar los Mitos Cartográficos que el albergue posee, pero no su análisis o conocimiento a profundidad porque son símbolos que ayudan a retener el sentido coproducto y compartido. Es decir, no hay análisis de ellos que se pueda hacer sin conocer el significado que los miembros de la Organización Autogestionaria han retenido en ellos, la forma en que estos ayudan a la construcción de su ambiente representado y como orientan las acciones realizadas al interior.

Aun así, podemos notar que estos símbolos ya poseen orígenes que apuntan a contextos meso u organizacionales, como lo son la religión cristiana y la comunidad de Alcohólicos Anónimos. La palabra Padrino, en el contexto de dejar el consumo de alcohol o drogas se refiere a la persona que ya ha hecho cierto progreso en su proceso de alcanzar la sobriedad y con su experiencia ayuda a otro que busca el mismo objetivo (Alcoholics Anonymous World Services, 2017).

Desde estos elementos propios de un contexto meso, podemos ver que el señor Andrés Rayón tuvo contacto con organizaciones que buscan dar ayuda o cuya ideología es proclive al servicio y la cooperación. Más adelante se profundizará en ello, con la entrevista que indagara en los mitos cartográficos que Andrés construyó o tomó en su contacto con estas organizaciones y como es que lo orientan en su actuar cotidiano.

### **2.2.2 Observación del asilo y la actividad en su interior**

La serie de contactos que nos acercaron a Andrés pudo desembocar en una entrevista con él, así como en una visita al albergue. Primero, pudimos observar el auditorio donde realizan las reuniones de A.A. Después, realizamos la entrevista con Andrés, donde exploramos la narrativa del albergue de manera semiestructurada, apoyándonos en las preguntas que fueron preparadas anteriormente. Terminada esta parte del proceso, se nos llevó a un tour por las instalaciones del albergue. Luego, tuvimos una plática más informal en el patio a cuyo fin, nos despedimos.

Durante el recorrido pudimos observar a nivel material que el albergue consta de dos plantas (planta baja y primer piso). Ambas colocadas en forma de herradura alrededor del patio. Para llegar al primer piso, hay una rampa para uso de las personas en silla de ruedas y con dificultades para caminar. El patio está techado y en él hay varias mesas donde había grupos de abuelitos platicando, tomando el sol o comiendo. También, hay un zaguán amplio con ambas hojas abiertas para permitir la entrada de luz y como parte de la política de puertas abiertas que el albergue práctica.

De izquierda a derecha de la herradura en la planta baja se puede entrar hacia la cocina por una puerta que siempre está abierta. En ella, están los refrigeradores y anaqueles donde se guardan los alimentos, así como el área de lavado de platos. El siguiente espacio en sentido de las manecillas del reloj está dedicado al entretenimiento. Es una sala donde hay una pantalla y a su alrededor se reúnen los huéspedes a ver películas.

Las primeras filas estaban ocupadas por abuelitos en silla de ruedas y las siguientes filas se conformaban de sillas de uso diario. A la izquierda y hacia atrás de esta sala, hay un área amplia de baños y regaderas. Continuando hacia adelante hay dos espacios tipo pasillo. El primero es recto y el segundo va hacia la derecha, siendo el más largo y que estaría de frente al patio.

Estas dos áreas son dedicadas a dormitorios para las personas que tienen problemas graves de movilidad o que están en una etapa de vida bastante avanzada. Cada cama es individual. En la primera planta, iniciando a la izquierda y siguiendo el movimiento de las manecillas del reloj, encontramos un área amplia de lavado de ropa y cobijas con seis lavadoras, tres mesas y una pared completa de estanterías metálicas de piso a techo donde se almacena la ropa.

Adelante y al lado de la lavandería hay dos salones grandes de baño, uno para hombres y otro para mujeres. Ambos cuentan con área de lavatorios, así como regaderas. Afuera de los baños hay un espacio pequeño con tres lavamanos. Después, hay tres espacios similares a pasillos. El primero es frontal y está a la izquierda del patio, el segundo frente a este y el tercero a la derecha. Los tres, son dormitorios.

Estos tres espacios están segmentados por muros, pero sin puertas. Cada segmento tiene cuatro camas, dos a cada flanco. En el momento de nuestra visita aún se estaba terminando de amueblar y preparar la primera planta y por ello no estaba habitada.

Respecto a la actividad observada, pudimos encontrar primeramente que las personas presentes se dividen en varios grupos. Siendo estos el de la familia de Andrés: él, su esposa e hija; los huéspedes y las enfermeras. Adicionalmente hay una persona que ayuda en la cocina con la preparación de la comida.

La esposa de Andrés se dedica a la lavandería. Él mismo, como lo dijo en la entrevista y lo pudimos observar, realiza mantenimiento, reparaciones y sobre todo aquello relacionado a la instalación eléctrica. Su hija, al tener educación en enfermería, se dedica a esa labor. Las enfermeras realizan la toma de signos vitales por la mañana, así como el baño de los huéspedes, cambio de pañales a quienes lo necesitan, así como de ropa, ayudan a servirles de comer y a caminar, tanto como forma de actividad física como asistencial para desplazarse a donde lo requieran.

Las enfermeras también preparan las camas y a los residentes que necesitan estar en ellas la mayor parte del tiempo, los van cambiando de posición cada determinado tiempo para evitar la formación de úlceras por inmovilidad. A la vez, pasan un tiempo platicando con ellos para brindarles compañía.

Pudimos apreciar que hay una gran actividad en el albergue en todo momento. Salvo algunos pequeños descansos en que las personas toman asiento. Las enfermeras se dividen en grupos pequeños de máximo tres personas tanto para convivir como para realizar labores. El grupo más común es el de dos enfermeras, pero también las había que trabajaban solas.

Nadie coordinaba sus labores salvo ellas mismas, hablando para recordarse las labores pendientes y dividiéndoselas según veían apropiado. Andrés de vez en cuando les hacía algún recordatorio o les pedía que realizaran alguna tarea en específico, pero la mayoría del tiempo iban resolviendo conforme las labores se iban presentando y siguiendo una suerte de itinerario de rutina que no estaba consignado ni especificado de manera rígida, corroborando lo expresado por Andrés durante la entrevista.

## 2.2.3 Entrevistas

### 2.2.3.1 Andrés Rayón

La entrevista fue realizada en el predio que alberga las instalaciones del albergue Ayudando a una Esperanza de Vida, pero en el lado opuesto, en el espacio dedicado al grupo de Alcohólicos Anónimos. Del material recabado, se obtuvo que este predio es propiedad del señor Merlos. Quién es definido como una persona muy noble y que, por esta cualidad, presta el terreno tanto para el albergue de personas de la tercera edad, como para la comunidad de A.A.

Anteriormente, la parte de A.E.V. era un refugio para personas con enfermedades terminales llamado El Árbol de la Vida. En el cual, el señor Andrés llegó a hacer servicio, debido a que estaba bajo tratamiento psiquiátrico para depresión y ansiedad causadas en parte por un proceso de adicciones como por la infancia que llevó. Él mismo define su procedencia como de un hogar roto, sufriendo abandono, rechazo e injusticias. De estas experiencias, él tomó el disgusto porque los más débiles vivan lo que él tuvo que vivir. Deseando una mejora en su salud mental, así como dejar las adicciones, el buscó atención en el hospital de San Bernardino y en la comunidad de Alcohólicos Anónimos.

Andrés llegó a la comunidad de A.A. por invitación, sólo a conocer el programa que acabó agradándole. Su primera experiencia fue la de un retiro de cuarto y quinto paso que lo llevó a cambiar muchas cosas, muchas perspectivas que no estaban bien; puedes tener mucha economía y estar muy mal, pero puedes tener no nada y la parte afectiva es la que te ayuda a salir, expresa. Al salir del retiro se dio cuenta de que sus hijos estaban creciendo de la misma manera en que él había crecido, salvo que si tenían economía. A partir de ahí fue dedicándole más tiempo a su familia y a las demás personas, teniendo un equilibrio entre trabajo, familia, diversión y servicio.

En la comunidad de A.A. conoció al señor Merlos. Quién en aquel entonces ya prestaba el predio para el refugio El Árbol de la Vida. En el hospital de San Bernardino le pidieron a Andrés que buscara terapia ocupacional y dada su experiencia de vida, la visión que originalmente tuvo fue la de ayudar en albergues infantiles pero esta petición le fue negada. Posteriormente se integró al Árbol de la vida donde el aportar su labor le ayudó mucho a alimentar su parte moral, su parte espiritual. Él se define como creyente y el rechazo inicial en los albergues infantiles no lo tomó a mal, argumentando que Dios nos pone donde tenemos que estar y que por algo llegó al Árbol de la Vida.

En el Árbol de la Vida (A.V.), Andrés estuvo participando ocho años como coordinador. De esta labor fue obteniendo experiencia no sólo en lo que es el trabajo asistencial, sino desarrollando su propio sentido o equívocas que se retienen y le sirven de Mitos Cartográficos. Puesto en sus propias palabras él es enemigo de tres cosas: los fines de lucro, utilizar a la gente para fines personales y, que los recursos solicitados no lleguen. Esto último, debido a que él cree que los seres humanos tenemos derecho a la salud y a ser atendidos, preceptos que no se respetaban adecuadamente durante su participación en A.V. debido al incumplimiento de personas que prometían recursos y no los entregaban en tiempo y forma.

En A.V. Andrés ayudó a personas con cáncer, con VIH y personas que carecen de sus extremidades y que, a pesar de estas condiciones de vida, tienen deseos de vivir. Entonces, él se cuestionó cómo era posible que él estando sano no poseyera esa cualidad, aun teniendo todo para poder ayudar y hacer cosas buenas. Eso, fue lo que me orilló a seguir trabajando para ellos, comentó.

Ello y otras situaciones fueron creando roces entre el señor Andrés y el director y secretario de A.V., al acusarlo de que siempre hacía lo que él quería, como llevar a las personas del refugio a servicio médico. En 2012 rompen relaciones y forma el albergue Ayudando a una Esperanza de Vida. Inicialmente eran cuatro personas, pero se fueron yendo antes del primer año y quienes permanecieron son Andrés, su esposa, hija y sus hijos que ayudan en sus días de descanso.

Al preguntarle por la salida de los miembros iniciales nos contó que las cosas de la vida, las necesidades económicas fueron provocando la salida de las demás personas. Lo cual no fue su caso, debido a que sus hijos ya eran mayores y no dependían de él, sumado a que por oficio es electricista y trabaja por su cuenta. Siendo así capaz de controlar sus horarios o de decidir si acepta trabajos o no. No lo sujeta un tiempo, y su objetivo primordial son ellos (los abuelitos albergados), atenderlos, alimentarlos, asearlos.

Adicional a esta labor, Andrés es coordinador de la comunidad de Alcohólicos Anónimos “Lenguaje del Corazón”. En la cual ha ayudado a personas de todo tipo a dejar sus adicciones. Se les motiva a hacer servicio social, tener terapia ocupacional, a distraer su mente de cosas negativas a cosas positivas, como siempre ha dicho: hay que sumar, intégrate. Si tienes problemas de ansiedad o depresión no te quedes tirado en tu cama, sacúdete la polilla, échale ganas y ven a ayudar a la gente. Eso alimenta tus emociones y te ayuda a ver que no eres inútil, que puedes ayudar a la gente. Aun así, nos puntualizó que la comunidad de A.A. y el asilo son separados, y no es necesario el ayudar en el albergue si se acude a reuniones.

En ese primer año principalmente eran Andrés, su esposa e hija, pero con el tiempo ha logrado vincularse con escuelas que imparten la carrera de asistente de enfermería para que sus estudiantes presten servicio social en el albergue. Actualmente, las estudiantes de enfermería realizan cuatrocientas horas de servicio en el albergue. También, reciben apoyo del hospital de especialidades de Ixtapaluca y del hospital Pedro López.

Respecto al símbolo con que se representa el albergue, un par de manos dejando en libertad tres palomas blancas, nos fue dicho que, para Andrés, las manos representan libertad, el poder dar y recibir, y las palomas significan el poder dar paz a las personas. Inicialmente el logotipo fue hecho por un amigo de Andrés, pero el diseño original tenía tres estrellas. Esto no agradó a Andrés quien buscaba algo más espiritual. Respecto a su creencia religiosa, Andrés se define como creyente y alguien que puede citar varios versículos bíblicos, pero para él, lo más importante es predicar con el ejemplo; recordando la canción de Ricardo Arjona “soy verbo no sustantivo” (Jesús, verbo no sustantivo). Yo soy de la idea de que para poder predicar el amor de Dios en toda su extensión, hay que servir a los demás, no servirte de ellos, dar lo mejor de ti, tiempo, dinero y esfuerzo, recalca.

Notando la decoración del lugar notamos que al centro de la pared frontal había un reglamento, pero a los flancos de este, están los retratos de los fundadores de A.A. (Bill Wilson y Bob Smith). La pared derecha tiene una gran cantidad de reconocimientos por la participación del grupo Lenguaje del Corazón en diversos eventos. En la parte izquierda del muro frontal, atrás de la tribuna, hay un mural de un hombre con apariencia de esclavo encadenado a una botella de alcohol con la frase: Reconozco mi derrota ante el alcohol.

Al preguntar si los retratos de los fundadores están ahí por reglamento, la respuesta que se obtuvo es que se hace por tradición. Es un recuerdo de que dos personas empezaron algo que hoy es un proyecto mundial que ha ayudado a muchísima gente y que es algo muy sencillo, finalmente son doce pasos. Tenerlos es algo representativo.

Cuando Andrés empieza A.E.V., su proceso de prueba y error se vio disminuido gracias a la experiencia previa de ocho años en el Árbol de la Vida. En especial, a que él reconoce que ya no estaba cerrado de ojos y siempre se dedicó a buscar apoyos. Por esto, él desarrollo una red más grande de contactos que el propio director o el secretario del Árbol de la Vida. El problema para este refugio llegó cuando en sus últimos tres años de existencia, el director y el secretario se empezaron a llevar las donaciones y las cosas pertenecientes al Árbol de la Vida. A raíz de esto, llegan tiempos difíciles pues la credibilidad se vio mermada y con ello, las donaciones escasearon.

Andrés narró un evento particular donde un donador frecuente llamado Martin, llevó donativos para el albergue y el secretario y el director tomaron lo recién recibido y se lo llevaron. El punto de quiebre en esta situación llega cuando el secretario y el director del A.V. deciden que quieren ocupar el inmueble para lucrar. Esto a través de rentarlo, pero el dueño del mismo se negó a la idea debido a que al ser una persona noble, lo había hecho para ayudar y no para rentar.

Esto provoca que se vacié el inmueble y Andrés viendo su oportunidad, habla con Merlos y le dice: usted conoce la labor, yo quiero seguir con mi trabajo. En respuesta, Merlos le dijo: sabes que sí, Andrés, conozco tu trabajo y sé lo que puedes lograr y quiero que funcione como tiene que ser. Eso dio pie al establecimiento de A.E.V. y a los once años de trabajo posteriores.

Respecto al trabajo que realiza, Andrés lo explica de la siguiente manera: Allá afuera te puedes encontrar a alguien en la calle y le das un taco y le das un peso y te sientes bien y está bien ¿Pero quién se lo lleva a su casa a bañarlo, a lavarle la ropa, a darle de comer, a ver si está enfermo? Nadie, porque son responsabilidades. Hemos tenido abuelos que gente tiene un tiempo en un cuartito, y los tienen porque son funcionales, porque les sirve. Ayúdame a hacer esto, ayúdame a hacer lo otro, pero entonces se enferman, tienen miedo de que algo les pase y meterse en problemas legales y los echan a la calle o buscan nuestra ayuda y así es como pasa.

Hay una parte de la biblia que a mí me gusta mucho y que es cierto, enfatiza. Dice: por sus frutos los conocerás y es cierto. El árbol malo no puede dar frutos buenos y el árbol bueno no puede dar frutos malos. Tus acciones son las que hablan. Yo siempre he dicho, dudas de mi trabajo, ve a especialidades, ve al Pedro López, a seguridad pública y pregunta por Andrés, pregunta por su trabajo, recalca. Yo por ejemplo no tengo puertas cerradas. Que alguien viene y me dijeron que hay un asilo, puedo pasar, Mis puertas están abiertas. Incluso adentro tengo sistema de cámaras.

Siempre estamos al pendiente de lo que pueda pasar, llevamos una bitácora de lo que se hace al día y una relación de los abuelos que llevamos al hospital. Son cosas que no por ver un albergue lleno, son responsabilidad, son gastos. Ósea no puedes hacer cosas que no y tampoco lo permitiría. Sí, yo he corrido enfermeras que vienen hacer el servicio y de repente me han querido jalonear o gritar un abuelo. Sabes que hija, no puedes, no tienes vocación, no sirves para esto. Entonces, les pido su baja. Siempre estamos al pendiente de lo que pueda pasar.

Respecto al número de abuelos albergados, Andrés tiene treinta y seis y en un momento máximo cuarenta y cuatro personas. Por ello, expresa que esta es la razón de hacer una segunda planta, para poder ayudar a más personas. Respecto al ambiente en que se desarrolla, expresa que hay gente que les pide ayuda porque no encuentran asilo, aunque haya otros en mejores condiciones, más limpios, muy bonitos. Al hacer visitas, Andrés se da cuenta que esos asilos sólo reciben abuelitos que cumplen cierto perfil: que el abuelo vea, que se pueda valer por sí mismo, que no tenga demencia senil ni Alzheimer, ósea prácticamente un abuelo bonito, que no tengas que trabajarlo (sic), que le digas mira aquí deja tu plato, come, aquí está el baño.

Aquí no. Aquí tengo abuelos que vienen muy mal, con enfermedades terminales, que llevan meses en un hospital sin nadie que los reclame y aquí les doy la asistencia, personas con VIH. Es triste, pero a final de cuentas nosotros hacemos lo posible porque estén lo mejor, porque no estén en la calle sufriendo, que tengan un alimento, un lugar seguro.

Durante el primer año de vida de A.E.V., Andrés expresa que a pesar de que la gente ya lo conocía le tocó abrir paso para las ayudas, porque los malos manejos previos dieron mala fama al lugar, como un sitio donde se quedaban las ayudas y donde se lucraba. Cuando A.V. dejó de funcionar, el DIF se llevó a las personas que estaban refugiadas en él, pero cuando el albergue vuelve a funcionar bajo la denominación de A.E.V., el DIF pide ayuda a Andrés, regresando a las personas que se habían llevado.

Esto fue peor, porque al regresar a las personas a cuidado de Andrés, A.E.V. estaba reiniciando su funcionamiento como albergue, pero esta vez con la diferencia de que estaban en ceros, sin recursos. En ese primer año ni siquiera tenían un tanque de gas. La señora Martha, quien conocía esta situación les donó un tanque estacionario que hasta día de hoy se sigue utilizando.

Hablando del trabajo realizado al interior se nos expresó que parte de la gente a la que ayudan no sólo son ancianos en situación abandono, sino también personas en fase terminal de procesos de enfermedad, con discapacidades físicas o mentales. Aquellas que han tenido un proceso de adicciones sostenido en el tiempo y que siguen teniéndolo a pesar de contar con más de sesenta años y estar en situación de calle. Adicionalmente al esfuerzo que se hace para mejorar la calidad de vida de los huéspedes del albergue, una vez que ellos fallecen, se tienen que realizar los trámites pertinentes, así como la cremación y resguardo de las cenizas.

Al cuestionar porque el DIF, siendo una instancia de gobierno, elige albergar abuelitos con Andrés, la respuesta fue la siguiente: en primera porque saben que es algo muy caro, no pueden cubrir las necesidades del pueblo y si veo que alguien está haciendo al cien y yo no puedo, pues me piden que reciba a abuelos en situación de abandono, pero desgraciadamente no me dan el apoyo. Hoy en día busco hacer convenios que sean benéficos para los abuelos, les digo sabes que, si te los recibo, pero hazte cargo del seguimiento salud y con alimentos cada vez.

A final de cuentas yo trató de hacer lo mío. Siempre he pensado que si me espero a que lo haga el gobierno, a que lo haga alguien más, nunca se van a hacer las cosas. Tienes que tener iniciativa y decir sabes qué, pues lo voy a hacer. ¿Cómo? Quién sabe. Dios me va a dar los medios. Voy a tener que picar piedra aquí, allá y allá, contactarme con más gente y ver la forma de sacar adelante. Entonces siempre he tenido esa visión, el de no quedarme esperanzado a que alguien te diga: pues lo vamos a hacer, pues es que espérame. Pues yo lo hago y con mis recursos, con los recursos que haya lo inicio.

Del funcionamiento del día a día del albergue se nos comunicó que todas las mañanas las enfermeras se encargan de bañar a los abuelos, otras checan signos vitales, una compañera ayuda en la cocina, mi esposa lava ropa, mi hija que es enfermera ayuda con las labores de enfermería y yo (Andrés), me encargo del mantenimiento. No tienen un orden formal para las cosas que van a hacer, pero expresa: ahí vamos viendo que hacemos.

A manera de complemento, durante el recorrido por el primer piso del albergue, el que acaba de ser construido y aún está en preparación, el contacto que nos presentó para que se nos permitiera no sólo el acceso, sino la entrevista, al ver todas las camas nuevas dijo: No lo vayas a llenar todo, Andrés. Él, respondió con una sonrisa: pues si puedo porque no.

## **Análisis**

Primeramente, separaremos de la entrevista aquellos contextos meso u organizacionales con los que Andrés tuvo interacciones relevantes para la investigación. De estos hay aprendizajes o formas de sentido con las que Andrés contactó, retiene y pone en práctica.

### Contextos meso

- a) Hospital de San Bernardino
- b) Alcohólicos Anónimos
- c) El Árbol de la Vida

En estas representaciones organizacionales o contextos meso hay una narrativa que recubre las acciones que se realizan y la cual tiene que ver con su razón de ser. Se presentan en orden aquellas correspondientes a los contextos meso con los que Andrés tuvo contacto.

### Narrativa dominante

- a) Ser un hospital psiquiátrico
- b) Un espacio para que los alcohólicos se apoyen en su recuperación
- c) Ser un refugio para personas en estado terminal

Durante la entrevista se obtuvo bastante contenido respecto a la forma en que Andrés ha construido el sentido de sus acciones, así como de los eventos de su vida. Sin embargo, sólo resaltamos aquí los relevantes para el inicio del albergue A.E.V. y su operación.

### Mitos Cartográficos

- a) Negar la ayuda a los débiles es negarle la ayuda a Dios
- b) Que los débiles no vivan lo que Andrés tuvo que vivir
- c) Dios nos pone donde tenemos que estar
- d) Andrés es enemigo de tres cosas: los fines de lucro, utilizar a la gente para fines personales y, que los recursos solicitados no lleguen
- e) Valora mucho el ayudar al prójimo como forma de terapia ocupacional
- f) Busca hacer convenios que sean benéficos para los abuelos
- g) Posee el ejemplo de los fundadores de A.A.
- h) Dios le dará los medios
- i) Voy a tener que picar piedra aquí, allá y allá, contactarme con más gente y ver la forma de sacar adelante

Teniendo los mitos cartográficos de Andrés, así como parte de su historia de vida, podemos ver qué acciones instrumentales intercambié para obtener sus fines u acciones consumatorias. Con ello, formé acoplamiento flojo y de ellos un entramado de interacciones dobles que lo llevo hasta el ambiente representado del A.E.V.

Acoplamiento flojo

Acciones instrumentales

- a) Asistir como paciente al hospital de San Bernardino
- b) Participar de las reuniones y actividades de A.A.
- c) Proporcionar un servicio social
- d) Representar un asilo

Acciones consumatorias

- a) Recibir atención psiquiátrica por depresión, ansiedad y adicciones
- b) Recibir ayuda para dejar el alcohol
- c) Recibir un alivio a sus padecimientos emocionales
- d) Mantener su sobriedad y mejorar su salud mental

### **2.2.3.2 Martin**

#### Transcripción

Debido a que, durante la entrevista de Andrés, Martin fue mencionado como un donador muy importante por su frecuencia, tanto como por su apoyo durante el primer año de vida de A.E.V., la entrevista se volvió necesaria. Indagando sobre la forma en que llegó a conocer el albergue como por los motivos que lo llevaron a su participación como donador, encontramos que surgió de su involucramiento en el grupo Creando Conciencia.

Este, se dedica al estudio de la Kabbalah. La cual, es una forma de misticismo judío donde se cree que mientras más se recibe más se está obligado a dar y, mientras más se da más se recibe. Aunque esto no sea tan fácil pues hay reglas para ello, como el evitar el uso de drogas pues es una forma de recibir luz directa y una transgresión. También creen que este mundo es una ilusión, creado únicamente para que podamos compartir en él, pero no es el (mundo) real.

Este mundo ficticio fue creado por el deseo que se tiene de compartir y ante la imposibilidad de compartir con Dios, debido a que no necesita nada, Él crea esta realidad para que podamos compartir entre nosotros. A causa de estas enseñanzas que le son impartidas, Martin entiende que debe compartir y empieza a buscar un lugar donde realizar esta tarea espiritual.

En especial, porque quería un lugar donde realmente se hiciera algo positivo con los donativos recibidos. Cabe aclarar, que entre las creencias de la Kabbalah que nos fueron expresadas se aclara que no sólo se debe dar a quien sea, porque se genera un daño al otorgarles “el pan de la vergüenza”. Para poder recibir, la persona debe estar trabajando activamente por aquello o pueden ser bebés, niños, gente muy anciana, cuidadores y sobre todo, enfermos. Quienes, gozan de una situación espiritual diferente y cuya asistencia no implica dar “pan de la vergüenza”.

Entonces, buscando lugares para poder compartir, es como llega a conocer del refugio A.V., que posteriormente se convertiría en el A.E.V., colaborando con ambos.

## **Análisis**

Debido al papel de Martin como un donador fundamental para A.E.V. se realizó la entrevista. Aunque esta estuvo más concentrada en su contacto con el albergue y por ello no se profundizó en más organizaciones con las que entró en contacto.

Contextos meso

- a) Organización Creando Conciencia
- b) A.E.V.

De estas organizaciones tenemos las siguientes narrativas que les dan su razón de ser.

Narrativas dominantes

- a) Ser una escuela de misticismo judío
- b) Ser un albergue para personas de la tercera edad en situación de calle o abandono

No se indagó demasiado en los Mitos Cartográficos que guían a Martin, salvo en aquello que obtuvo por su contacto con la escuela de Kabbalah y que los llevan a ser donador de A.E.V.

Mitos cartográficos

- Mientras más se da más se recibe
- El propósito de esta existencia es compartir
- Dar en un lugar donde se haga algo verdaderamente positivo con los donativos

Debido a que el papel de Martin en A.E.V. es únicamente de donador, su acoplamiento flojo queda de la siguiente manera.

Acoplamiento flojo

Acciones instrumentales

- a) Ser alumno
- b) Dar donativos

Acciones consumatorias

- a) Obtener una educación en el misticismo judío
- b) Cumplir una tarea espiritual propia de la Kabbalah

### **2.2.3.3 Martha**

#### Transcripción

Esta entrevista se realizó pues el nombre de Martha surgió durante la entrevista con Andrés, y se le acredita como una ayuda muy importante a lo largo del funcionamiento de A.E.V. y sobre todo durante su primer año, junto con Martin.

La narrativa comienza igual, con El Árbol de la Vida y su encargado. De quien se descubrió que llevaba una mala administración y terminó yéndose. Entonces, Merlos da la oportunidad a Andrés de volver a abrir la casa hogar. Se nos puntualiza que Andrés recibe personas de todos lados, de Ixtapaluca, Chalco, Chimalhuacán, Nezahualcóyotl e incluso, han llegado al albergue personas de los estados del norte de la república.

Esta situación, se nos explica, es provocada por el desorden que hay en el país, porque hay mucha gente abandonada por familiares y por el gobierno. Respecto a Merlos, se nos informó que él no participa de la organización del albergue, pero si dice: no quiero problemas, quiero orden.

Respecto al inicio del albergue bajo dirección de Andrés, se nos platica que él llegó con el puro cascaron, no tenía nada y con tres personas (abuelitos a su cuidado). No tenían ni camas, ni parrilla, ni boiler, ni tanque de gas. Ese día dos donadores dieron tres camas, dos una persona y la otra una. A partir de ese día poco a poco se fueron obteniendo donaciones como trastes, parrilla, una mesa e incluso una televisión.

Principalmente a través del grupo de Kabbalah en que participaban es que fueron llegando las donaciones, también abuelitos de parte de ellos y del DIF. Debido a que ellos (DIF) y el gobierno no se hacían cargo. Andrés, en el afán de ayudar, porque le mueve mucho. Él tuvo problemas de alcoholismo y lo mueve mucho, no sé cómo sean en los grupos (A.A.), pero creo también les meten mucho la idea de ayudar.

Más que nada es eso; ellos recibían lo que no hace el gobierno, lo de darle protección a los adultos, a los discapacitados, porque él recibió gente que dejaron abandonados en los hospitales.

Martha llegó a conocer el trabajo de Andrés, porque tenía que buscar un lugar donde el recurso se utilizara ahí y uno de los trabajadores del negocio de un amigo le comentó de Andrés. Respecto a las enseñanzas de Kabbalah que Martha ha retenido como parte de su sentido, esta que si algo te llega es por algo, que si algo te da Dios, hay que regresar un poquito de lo que da. Ellos (Kabbalah) dicen que el diez por ciento, pero es sobre todo espiritual, el tiempo, el esfuerzo, las oportunidades de crecer.

De la operación del albergue nos contó que sus hijos, aunque tienen trabajo propio, suelen ayudar a Andrés con el baño de los huéspedes y las curaciones. También, en las temporadas que Martha ha participado de manera presencial, observó sobre el funcionamiento del albergue que había mucha participación de las personas de A.A.

**Juan José Arriaga Posada**  
**Matricula: 2213801642**

Esto, acorde a ella, porque en el grupo (A.A.) como que les dicen no hay manera de sanar tu adicción, tu perdición o como le quieran llamar, sino te preocupas por el prójimo. Así que le tocó ver hombres y mujeres preparando comida, ayudando con curaciones o yendo a pasar tiempo con los abuelitos.

También, se nos comentó que parte de las actividades continuas del albergue es que Andrés debe ir en su camioneta a recoger alimentos a tiendas, supermercados y a asociaciones con las que ha logrado establecer convenios. Del grupo de Kabbalah se logró lo que Martha define como una cadenita, donde a partir de las semillas que ella sembró, más gente se fue sumando como donadores para el albergue.

## **Análisis**

De la entrevista con Martha únicamente se buscaron las razones por las cuales decide donar en el albergue A.E.V. y se obtuvo que es debido a su participación en el siguiente contexto meso.

Contexto meso

- a) Organización Creando Conciencia
- b) A.E.V.

Narrativa dominante

- a) Ser una escuela de misticismo judío
- b) Ser un albergue para personas de la tercera edad en situación de calle o abandono

Debido a que sólo se buscaban los motivos por los cuales Martha llegó a ser donadora de A.E.V., sólo se preguntó sobre ello y se obtuvieron las siguientes formas de sentido que la guían.

Mitos cartográficos

- Si algo te da Dios, hay que regresar un poquito
- Encontrar un lugar donde el recurso (donaciones) se ocupe ahí (no se malverse)

No se indagó en otras organizaciones en que Martha participe salvo en las dos relevantes para esta investigación y con ello, sólo se consignan las acciones que intercambia con ellas.

Acoplamiento flojo

Acciones instrumentales

- a) Ser alumna
- b) Dar donativos

Acciones consumatorias

- a) Obtener una enseñanza en el misticismo judío
- b) Cumplir una tarea espiritual propia de la Kabbalah

#### **2.2.3.4 Merlos**

A pesar de su impacto en la narrativa del albergue, tanto de cómo opera como de sus inicios, al proporcionar el terreno y las instalaciones, así como la oportunidad a Andrés, no pudimos obtener los datos de contacto o acercarnos mediante alguna persona.

La información que pudimos recopilar de él es que es un empresario de la comunidad. Quien posee ladrilleras y hoteles. Adicionalmente, ha asistido a tratamiento en A.A. Donde conoció a Andrés, además de ir observando su trabajo cuando prestaba el predio para El Árbol de la Vida.

Fuera de las referencias a su carácter como una persona noble y que gusta de dar servicio, no pudimos obtener alguna otra información.

## **Análisis**

Debido a que Merlos es un empresario local, fue imposible entrar en contacto con él. De modo que este análisis se realizó con lo que otras personas nos compartieron. Se encontró que tuvo contacto relevante con tres organizaciones o contextos meso.

Contexto meso

- a) Alcohólicos Anónimos
- b) El Árbol de la Vida
- c) A.E.V.

Los cuales, poseen las siguientes narrativas dominantes para las acciones que se realizan e intercambian en su interior.

Narrativas dominantes

- a) Conniseración por otros alcohólicos
- b) Ser un refugio para personas en etapa terminal
- c) Ser un albergue para personas de la tercera edad en situación de calle o abandono

Aunque no se pudo entrevistar a Merlos, se obtuvo que lo guían al menos los siguientes Mitos Cartográficos.

Mito cartográfico

- Puede confiar en Andrés para hacer el trabajo verdaderamente
- Gusta dar servicio

Por su interacción con estas tres organizaciones, podemos plantear sus acoplamientos flojos o acciones que intercambia de la siguiente manera.

Acoplamientos flojos

Acciones instrumentales

- a) Ayudar a los alcohólicos
- b) Dar servicio
- c) Dar servicio

Acciones consumatorias

- a) Superar la adicción a la bebida
- b) Metas personales
- c) Metas Personales

## **Capítulo 3**

### **Análisis del albergue A.E.V.**

Después de la realización de la visita y observación del albergue A.E.V., las entrevistas y del asentamiento en texto de los datos obtenidos, podemos ir contrastando el marco teórico realizado previamente con la información de una Organización Autogestionaria real. Buscando resolver las preguntas planteadas inicialmente. Para ello, lo primero que haremos es plantear un Mapa Causal con las respuestas obtenidas del fundador y presidente de A.E.V., Andrés Rayón.

#### **3.1 Contexto Macro**

La primera pregunta de investigación respecto a las características del contexto macro en que A.E.V. surge, es la que nos dará pie a crear el Mapa Causal, recordando que este es una representación gráfica de las causas y efectos que la Organización o Fenómeno Autogestionario percibe o efectúa con su ambiente. El Mapa Causal será elaborado por nosotros, pero la secuencia de causas y efectos es extraída de la entrevista.

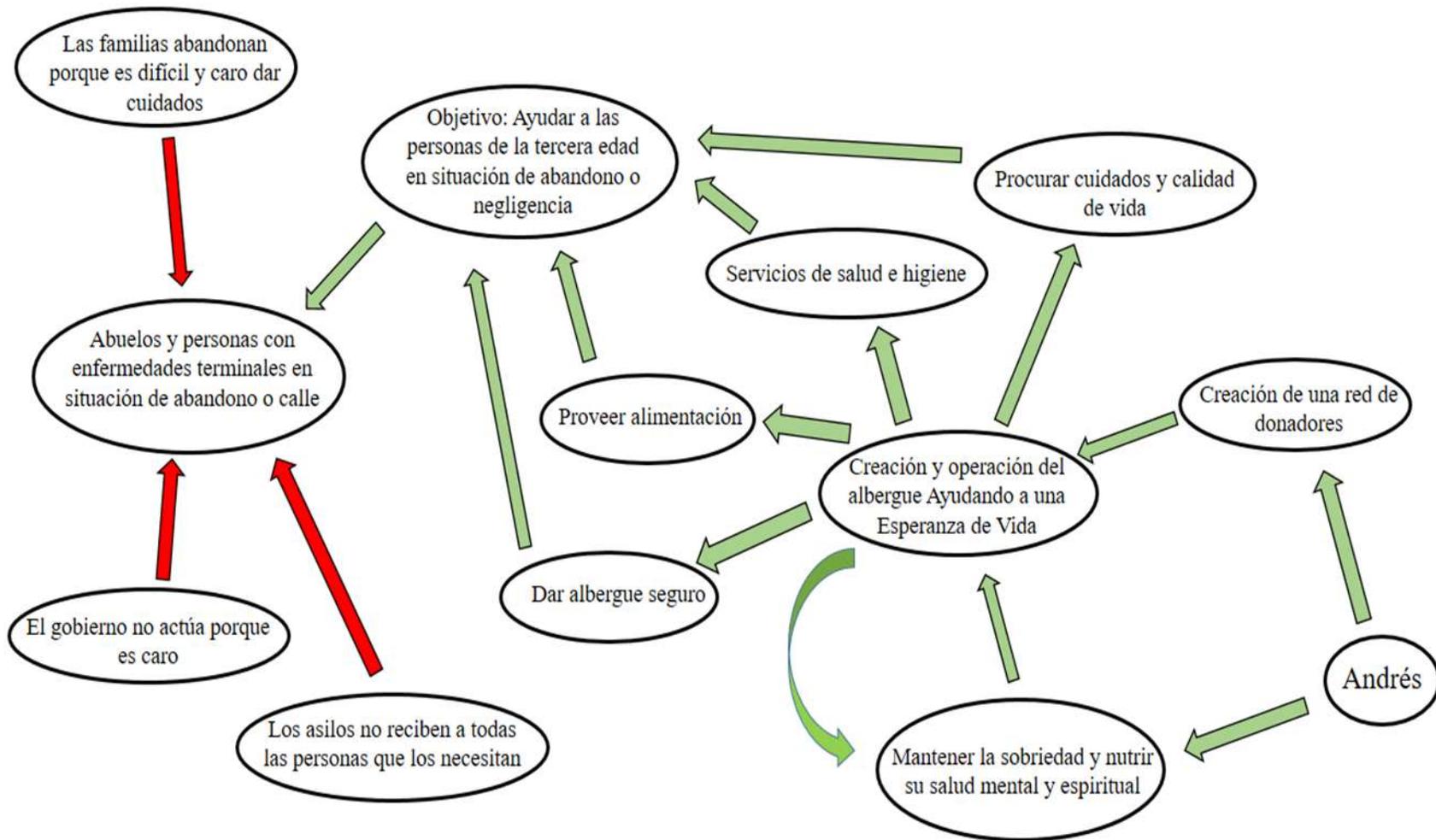


Diagrama No. 12, elaboración propia, basado en el trabajo de Weick, 1979, 7 de mayo de 2024

Primeramente, podemos ver en el Mapa Causal, que es percibida la problemática de los abuelos y las personas en etapa terminal que se encuentran en situación de abandono o calle. Estar en abandono no implica vivir en la calle. De acuerdo a lo recabado en la entrevista, las personas abandonadas pueden estar a cuidado temporal del DIF, de seguridad pública o en un hospital, pero son incapaces de cuidarse por sí solas y no poseen familia o cuidadores que se hagan cargo de ellos.

En el contexto macro existe dicha problemática, causada por la inacción del Aparato de Gobierno, el abandono de la gente de la tercera edad por parte de las familias y, de los asilos que no reciben a todas las personas que se encuentran en necesidad de asistencia. Analizando esta percepción del contexto macro, vemos que se corresponde al binomio Estado-sociedad, donde es el Estado y su aparato de gobierno son quienes tienen la responsabilidad y deben realizar las acciones, pero ante su incapacidad es que los ciudadanos deben intervenir.

No sólo se encontró esta percepción del ambiente y la problemática en la entrevista de Andrés, sino en la de Martha, con características iguales. Aunque, el primero sea el iniciador del proyecto de albergue y ella, una donadora fundamental.

### **3.2 Contexto Meso**

La segunda pregunta de investigación propuesta versa sobre la intervención del contexto meso en el surgimiento del A.E.V. y sus características. Esta pregunta surge de la revisión sobre la literatura pertinente para la investigación presente. Durante la cual, se nota que los ejemplos propuestos y los casos analizados tienen como característica común la existencia de contextos meso u organizacionales de los cuales se desprenden Fenómenos Autogestionarios.

En este caso, de las entrevistas realizadas se pudo encontrar que existen cuatro contextos meso que intervienen en el surgimiento del albergue A.E.V. Estos son: el hospital de San Bernardino, el refugio El Árbol de la Vida, Alcohólicos Anónimos y el grupo de Kabbalah llamado Creando Conciencia. Adicionalmente, hay una influencia muy fuerte de la religión cristiana.

El hospital de San Bernardino aporta no sólo parte del tratamiento para las adicciones que Andrés buscaba en aquel entonces, sino que coloca en él la sugerencia de dar ayuda como una forma de terapia ocupacional. El Árbol de la Vida no sólo provee de un lugar donde Andrés comienza a dar lo que él nombra como servicio social, ganando a su vez experiencia en la coordinación de actividades de una organización de este tipo, sino en el aspecto relacional de ir entretejiendo una red de contactos que le permite obtener donativos y ayuda de diverso tipo.

A la vez y más importante, le permite ir desarrollando su visión de cómo es que deben ser hechas las cosas. La cual, pondría en práctica con la fundación de A.E.V. Entre estos elementos está el recibir a quien necesite ayuda sin importar su condición, no lucrar, no utilizar a los demás, cumplir con lo acordado y hacer las cosas bien o al cien, dando lo mejor, tiempo, dinero y esfuerzo, como lo expresó durante la entrevista.

Respecto a la participación de Andrés en A.A., vemos que él obtuvo contacto con el señor Merlos. Alcohólicos Anónimos es una comunidad de personas que se reúnen para solucionar su adicción a la bebida. Esto lo logran mediante la puesta en práctica de doce pasos. Estos son principios espirituales que, al practicarse como una forma de vida, permiten dejar la obsesión por la bebida y la recuperación de la persona (AAWS, 2021b). Se basan en los doce pasos, en doce conceptos y doce tradiciones.

Es importante destacar las características de A.A. como organización. Puesto, que en ella nadie ejerce gobierno, sino que sus líderes son servidores de confianza (AAWS, 2021a); cualquiera con la voluntad de dejar de beber puede unirse; todo grupo debe auto sustentarse sin recibir donaciones de fuera; A.A. nunca debe ser organizada, si hay comités son responsables de aquellos a quienes sirven; en el grupo sólo existe una autoridad fundamental, un Dios amoroso tal como se exprese en la conciencia del grupo; el objetivo de cada grupo es llevar el mensaje y finalmente es primordial la comunidad, pues del bienestar de esta se desprende la recuperación del individuo.

En esta organización es notorio que hay un espíritu igualitario, de servicio e incluso un componente religioso al poner su fe en un Dios amoroso y sin denominación, no sólo como parte integral del proceso de abstinencia, sino como autoridad que guía las conciencias de sus miembros en lo referente a la administración de la organización. Servicio al prójimo y fe en un Dios amoroso son componentes muy compatibles con la fe cristiana de la cual Andrés es creyente.

El último contexto meso u organizacional es el grupo de Kabbalah Creando Conciencia. Del cual provienen dos de los donadores que Andrés nombra como más importantes, Martin y Martha. La cuál, es una escuela donde se enseña la Torá, pero desde la perspectiva cabalista. Como ya se dijo en las entrevistas, la visión del mundo que los participantes de esta escuela han tomado y retenido en sus narrativas personales, es que este es un mundo hecho expresamente para compartir con los demás lo que se recibe del Creador.

De estas tres formas de contexto meso u organizacional, vemos la inclinación hacia el servicio al prójimo en la Cristiandad, el servicio de ayuda al compañero aquejado por el alcoholismo y a la comunidad de A.A. y, la enseñanza cabalista de compartir como un llamado del alma y la razón de estar encarnado en este mundo.

Lo relevante de estas características organizacionales compartidas es que las tres, desde sus enseñanzas que han sido retenidas por sus miembros o participantes, actúan como Mitos Cartográficos que guían las acciones y comportamientos. Cumpliendo así las condiciones que Karl Weick (1971) propuso en base a experimentos de laboratorio propios de la teoría de juegos. Es decir, repetición y la opción de adaptarse hasta la cooperación, al ganar-ganar.

La repetición porque la asistencia y la participación en estos contextos organizacionales proveen las oportunidades necesarias para que las personas puedan encontrar la forma de cooperar. Lo interesante, es que no sólo permiten la cooperación como una estrategia posible, sino que la proponen como un deber o llamado del alma. La cooperación en la forma de servicio, es un componente importante del sentido que estas organizaciones han construido y que retienen y comparten en sus enseñanzas, símbolos y escrituras.

### **3.3 Narrativas personales y Mitos Cartográficos**

Tras la observación del albergue A.E.V., la comunidad de A.A., la revisión de materiales en Facebook y las entrevistas, podemos percatarnos del impacto que los contextos Macro y Meso tienen en las personas, en especial en Andrés. El sentido que él ha construido del ambiente macro es que, en la problemática de los abuelitos y enfermos terminales en situación de calle y abandono, no hay otra persona o institución que pueda tomar cuidado de ellos y si él no lo hace, nadie lo hará.

Por tanto, debe tomar acción, aunque no posea los recursos para hacerlo. Aquí es donde los otros componentes que ha tomado del contexto meso entran para reforzarlo, para decirle que hay un orden allá afuera y lanzarlo a la acción (Weick, 2001). Por ejemplo, debido a su historia de vida y a la sugerencia que se le hizo de buscar terapia ocupacional en el hospital de San Bernardino, decide buscar dar este servicio en refugios para niños y al serle negado, la idea de que Dios lo colocara donde deba ser, lo ayuda a seguir buscando para luego comprometerse con El Árbol de la Vida, bajo el sentido de que un ser superior estima que es mejor de esa manera.

Así, la idea de servicio propia de la cristiandad y de A.A. ayuda a Andrés a encontrar una dirección y a mantenerla. En ambas organizaciones, el servicio al prójimo es el camino correcto de vida, tanto la ayuda al necesitado como el apoyo al compañero que se encuentra transitando el mismo problema de adicciones. Debido a las características de A.A. y a su componente que podríamos llamar religioso puede existir una compatibilidad con la creencia cristiana que Andrés posee y ambas, ser un refuerzo a su labor de servicio.

Estas organizaciones o contextos meso, que han creado y retenido sentido, sobre el cual actúan y a la vez comparten, afectan a las personas que participan de ellas. Aplicando la teoría de la creación de sentido, la participación en estas es duración pura y se convierte en experiencia hasta que es corcheteada y reflexionada (Weick, 1971). De manera que lo que en un momento es sentido organizacional construido, pasa a ser material para el proceso de creación de sentido de los individuos.

Donde, se cuestiona, elimina, agrega, resalta o transforma hasta rechazarlo o integrarlo a la narrativa personal y que, a su vez, sea un mito cartográfico que inspirara y guiara acciones y conductas. Hay que pensar en círculos, lo que es causa será efecto y aquello que es efecto será causa. Todo puede ser puesto en duda y desacreditado. La participación en una organización no garantiza que el individuo replique los mitos cartográficos tal cual les son compartidos porque transitaran por el proceso de creación de sentido del individuo.

Por ejemplo, Andrés crece en una familia problemática y replica esta experiencia en su propia familia, pero eventualmente mediante el proceso de reflexión en el retiro de cuarto y quinto paso, se da cuenta de esta situación y decide cambiar la forma en que interactúa con su familia. A pesar de que sus experiencias tempranas de vida en esa familia le hayan propuesto un sentido sobre cómo debe ser una familia y que él lo haya replicado en su madurez, fue capaz de transformarlo.

En el capítulo dedicado a narrativa, voz y poder, teorizamos como es que las organizaciones ayudan al individuo estancado al proporcionarle oportunidades para poner en duda las creencias que retiene y sobre las cuales actúa, empujándolo a una actualización (PublicResourceOrg, 2007). En el caso de Andrés, A.A. fue la organización que lo ayudó a actualizarse mediante el proceso de retiro donde se realizan el cuarto y quinto paso (hacer un inventario moral y admitir los defectos propios ante uno mismo, Dios y otro ser humano).

Cumpléndose la parte del bucle donde la organización actualiza al individuo al proveer oportunidades y mecanismos para que dude y desacredite lo que ya cree, que pueda ponerlo a prueba y producir o tomar nuevos equivocales que le permitan mejores oportunidades de acción en su presente.

### 3.4 Narrativa que permite la existencia de AEV como ambiente representado, así como la conformación del E.I.D. inicial

Siguiendo la narrativa que hemos obtenido de las entrevistas hechas, en especial la de Andrés, vemos que él buscaba la sobriedad y una mejora de su salud mental. Por ello, entrelaza sus acciones con el Hospital de San Bernardino (HSB), con A.A. y por sugerencia de estas organizaciones, con el Árbol de la Vida (AV) para poder desollar una terapia ocupacional.

Estas tres organizaciones buscan sus metas organizacionales (MO) y para ello emiten señales al ambiente y brindan servicios. HSB y A.A. dan servicio a Andrés (1 y 4), mientras que A.V. acepta su labor de voluntariado (5). Andrés a su vez intercambia su labor con A.V. (6) y su participación con A.A. y HSB (2 y 3), ayudándoles a cumplir sus representaciones organizacionales. Hay que notar que además de las acciones, Andrés absorbe cierto sentido ya construido de ambas organizaciones en la forma de terapia ocupacional y de dar servicio. Los cuales, alteran las acciones que realiza o las representaciones que genera de su vida y ambiente.

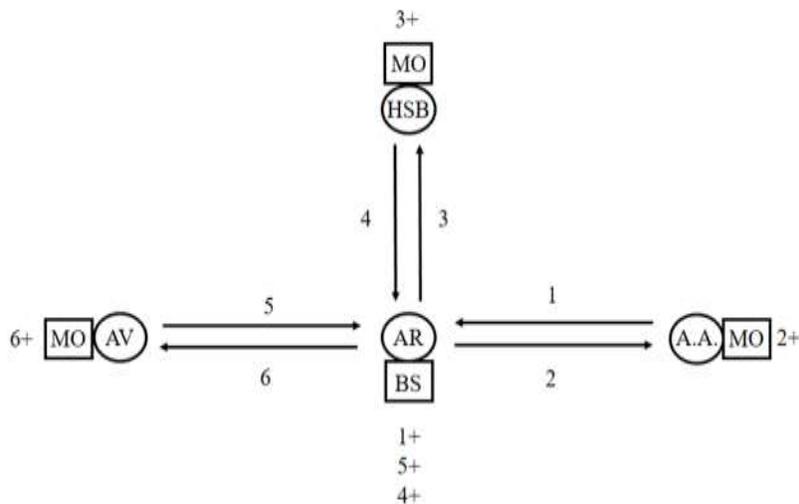


Diagrama No. 13, elaboración propia, 7 de mayo de 2024

Una organización puede ya poseer acciones aceptadas en su interior y una narrativa que las justifica, pero obtener un resultado diferente en un individuo debido al proceso personal de creación de sentido. Poniendo atención a la parte de la narración donde Andrés presta servicio social en A.V., como una forma de terapia ocupacional, vemos que la forma en que las acciones se realizaban al interior de ese refugio no era de su agrado.

Tomando los descriptores que él ha puesto en su narración, en ese refugio había lucro, malversación de fondos y una falta de compromiso que se traducían en una tibieza en el actuar. Independientemente de las acciones realizadas en A.V. y la narrativa que las explicaba, él tomó esta duración pura, la corcheteó y trabajó para construir su propio sentido. Finalmente, Andrés pudo crear un pequeño decálogo de creencias que lo orientan en su actuar y que son definidas de la siguiente manera. Soy enemigo de tres cosas: los fines de lucro, utilizar a la gente para fines personales y, que los recursos solicitados no lleguen.

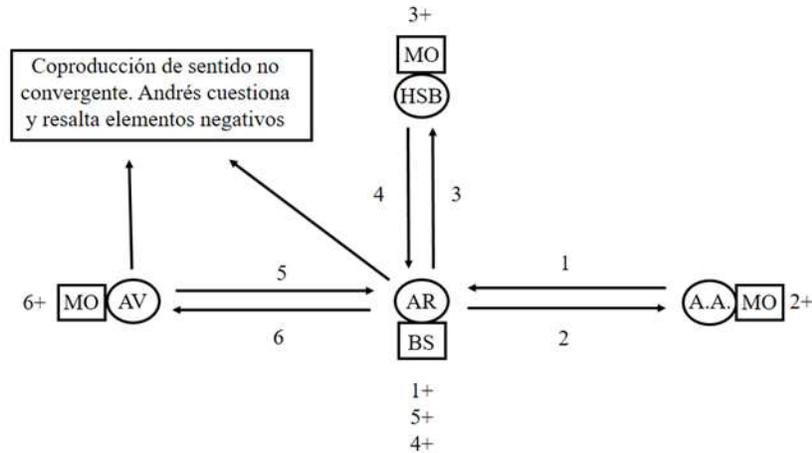


Diagrama No. 14, elaboración propia, 7 de mayo de 2024

El refugio A.V. no sólo no pudo hacer converger a Andrés hacia las acciones y narrativas ya aceptadas, sino que como experiencia que entra a su proceso personal de creación de sentido, dio como resultado un antagonismo hacia lo que vivió en A.V. Más allá, el colapso de A.V. le permitió a Andrés la oportunidad de pedirle a Merlos que le siguiera prestando las instalaciones para poder continuar con el trabajo asistencial.

Es de notar que los contextos meso u organizacionales permitieron la coproducción de sentido, por un lado, y por el otro, la interacción de las personas. Pues Merlos prestaba el predio para Árbol de la Vida (9) y asistía a reuniones de A.A. (8), recibiendo a su favor el servicio de recuperación (7) y el cumplimiento de sus metas personales (10).

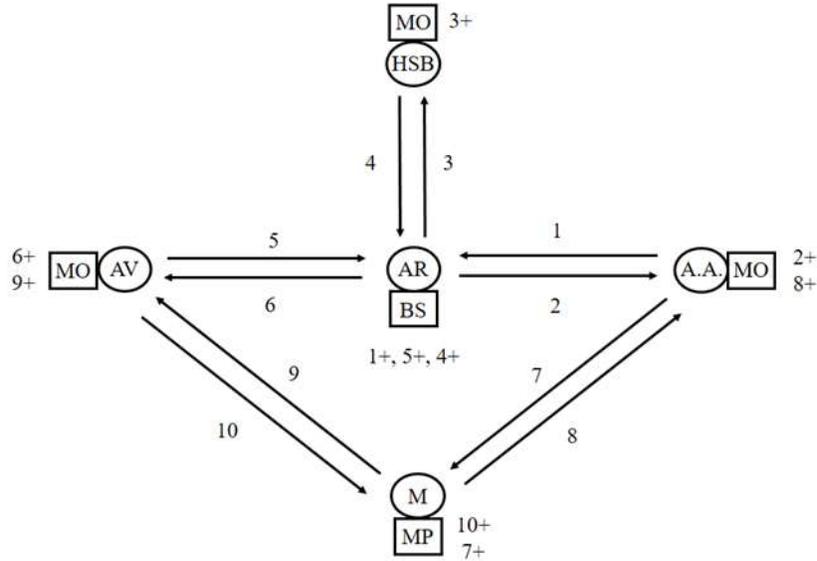


Diagrama No. 15, elaboración propia, 7 de mayo de 2024

Aunque ese punto de la narrativa sea crucial para la creación de Ayudando a una Esperanza de Vida, Andrés pudo actuar y obtener un entrelazamiento de acciones con Merlos por los mitos cartográficos que ya se habían creado y retenido tanto en la narrativa personal de Andrés como en la de Merlos. Andrés se orienta por el deseo de que nadie más sufra lo que él vivió en su infancia, por los fundadores de A.A. como ejemplo de algo pequeño que florece, también por la idea de servicio de esta organización y del cristianismo que practica, sumado a la narrativa de empoderamiento que surge de los ocho años que trabajó como coordinador para A.V. y, finalmente, por la confianza en que Dios lo ayudara.

Con la desaparición de A.V., tanto Andrés como Merlos vieron sus expectativas y la recepción de actos consumatorios interrumpida (Weick, 1985 y Weick, 1979). Ello genera sentimientos y la necesidad de encontrar un nuevo sentido o nuevos acoplamientos flojos para recuperar su estabilidad.

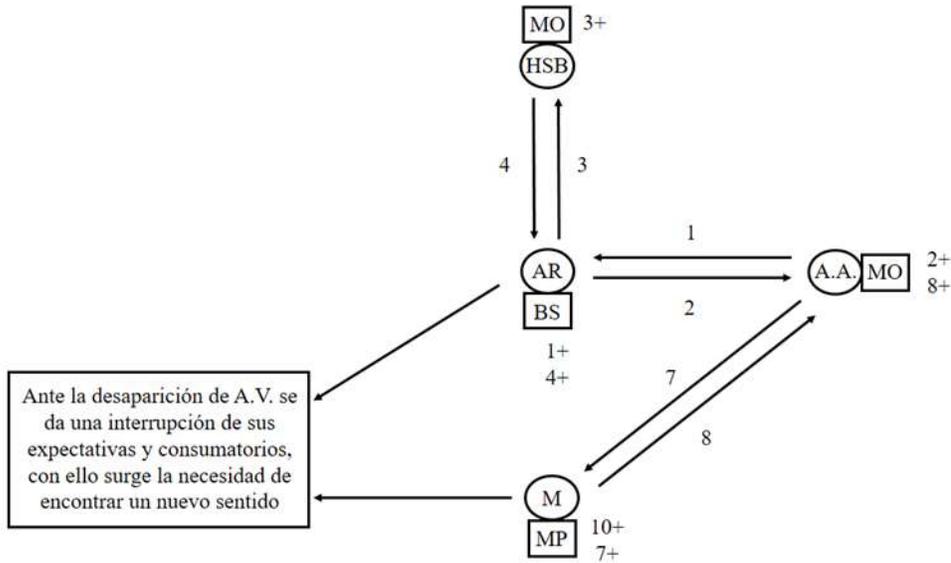


Diagrama No. 16, elaboración propia, 7 de mayo de 2024

Todos estos elementos tuvieron que sumarse para que en aquel punto crítico Andrés pudiera actuar como lo hizo no sólo para pedir la oportunidad, sino para actuar bajo la esperanza de que afuera hay un orden (Weick, 2001), y tener como resultado que estas acciones en un proceso de prueba y error, le permitirán lograr su cometido. A la vez, estos mitos cartográficos permiten estabilizar y prolongar en el tiempo las acciones realizadas y que representan el albergue A.E.V.

De modo que Merlos y Andrés encuentran un nuevo Entramado de Interacciones Dobles que les devuelve sus actos consumatorios al Merlos prestar el inmueble (6) y Andrés su labor y experiencia (5). El DIF regresa al albergue a las personas que hace poco habían retirado (10) y la esposa de Andrés ayuda con el trabajo (12). En suma, el ambiente representado A.E.V. pasa a existir.

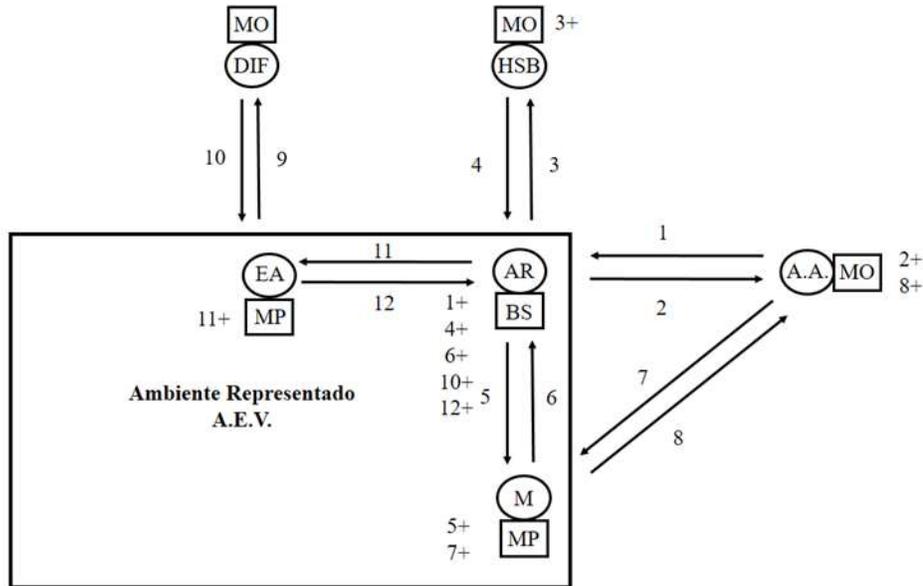


Diagrama No. 17, elaboración propia, 7 de mayo de 2024

Las narrativas son de suma importancia en el primer año de vida del proyecto, porque no se contaba con recursos y, además, se tenía en contra la mala fama que A.V. y su personal administrativo habían acumulado. Tradicionalmente la efectividad administrativa se basa en planear, organizar, dirigir y finalmente controlar. Es decir, en crear un entramado de acciones racionales para alcanzar metas preestablecidas, crear una combinación de recursos y acciones acordes e ir midiendo para detectar desviaciones y corregirlas.

Desde la perspectiva de la construcción de sentido, la efectividad recae en la capacidad de movilizar a la acción al proponer una dirección que es dinámica (Weick, 2001). No sólo en cuanto a movimiento, sino que ella misma está abierta a la revisión, al descubrimiento y precisamente a la construcción de sentido. Si bien la narrativa personal que Andrés construyó, retuvo y sobre la cual actúa puede implicar huecos y vaguedad, posee la suficiente flexibilidad como para permitirle encarar una amplia variedad de dificultades.

Recordando sus palabras: voy a tener que picar piedra aquí, allá y allá, contáctame con más gente y ver la forma de sacar adelante. No es una secuencia de acciones que pueda consignarse en un cronograma y aplicarle indicadores de rendimiento, pero esa frase traza indicaciones generales que pueden ser muy valiosas. Por ejemplo, deberé probar de varias maneras y hacer un esfuerzo grande, construyendo una red de apoyo e improvisando para resolver los problemas que surjan.

A nivel de brújulas o mitos cartográficos estas frases cumplen con las cualidades de liderazgo que propone el enfoque de construcción de sentido, animar, improvisar y aprender (Weick, 2001). La animación es fundamental por su efecto en la acción sostenida, porque permite no sólo el ir avanzando, sino que ese movimiento sea una experimentación que, llevada por estas brújulas, logre el descubrimiento del terreno y su consignación en un mapa. El sentido se construye y renueva, se conserva y pule, pero sólo si podemos mantenernos en movimiento.

Inicialmente A.E.V. no contaba con implementos básicos como estufa, tanque de gas y camas, pero Andrés logro entrelazar acciones con donadores clave como Martin y Martha (14 y 15). Quienes reforzaron la puesta en marcha del ambiente representado.

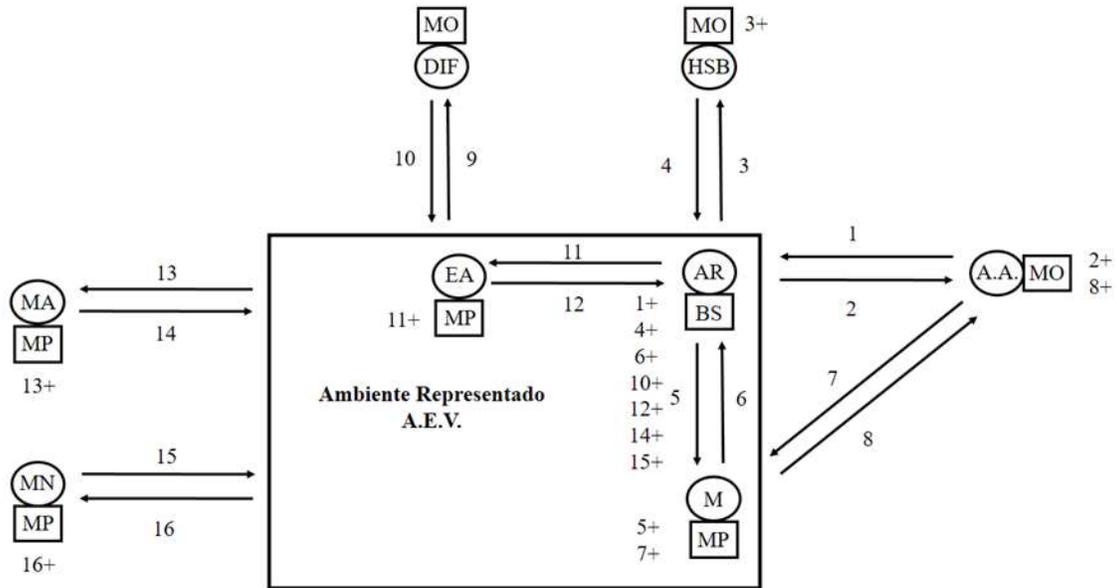


Diagrama No. 18, elaboración propia, 7 de mayo de 2024

Finalmente, consideramos durante la parte teórica que un Fenómeno Autogestionario surge cuando se crea un Entramado de Interacciones Dobles y este, una vez que se coproduce una narrativa dominante y se representa, crea una realidad organizacional o contexto representado. Esta narrativa permite que las acciones entrelazadas perduren en el tiempo y se cree una Organización Autogestionaria, pues las acciones y comportamientos ya son intercambiados y entramados bajo una justificación narrativa organizacional.

En el caso de estudio contenidos en este trabajo (Creando Conciencia Animalista y Ayudando a una Esperanza de Vida), es de notar que la narrativa organizacional no fue resultado de un proceso de coproducción que se dio durante el contacto en la etapa de fenómeno autogestionario. En ambos casos, hubo una persona que tuvo la visión de crear una organización y compartiendo esta narrativa personal con más personas, lograron sumarlas a sus respectivos proyectos.

Tenemos que hacer énfasis en la idea organizacional inicial, debido a que en ambos casos se inició el intercambio de acciones con una meta consumatoria personal que implica la elección de crear una organización. De modo que aun en un principio, en la etapa de fenómeno autogestionario, las acciones y comportamientos se fueron entrelazando y sólo después hubo una convergencia hacia el deseo colectivo de formar una organización.

En el caso de C.C.A., si bien existía el deseo de LZ de tener un hogar temporal para perritos, no fue hasta que habiendo sumado más participantes a su proyecto se coprodujo la narrativa dominante, lo que no tenía nombre empezó a llamarse C.C.A. y las acciones intercambiadas pasaron a representarlo. En el caso de A.E.V., Andrés generó el proyecto inicial y compartió su idea con cuatro personas más, quienes inicialmente ayudaron, pero en menos de un año abandonaron la organización. Estas personas fueron conocidas durante la etapa de A.V. pues eran médicos y enfermeras quienes enlazaron e intercambiaron acciones con A.V.

En ambos casos hay un iniciador, quien ya ha escogido en su narrativa personal que el camino que desea seguir es el de crear una organización. En C.C.A. se dio por el contacto mediante redes sociales con grupos animalistas y en el caso de A.E.V., a través de las experiencias que Andrés tuvo en A.V. La diferencia es que LZ en C.C.A. llevó un proceso de descubrimiento donde debía aprender sobre qué acciones conforman un hogar temporal para perritos y lo que era un deseo general actuó como mito cartográfico o brújula para ir mapeando su realidad y lograr finalmente la narrativa representada de C.C.A. Mientras que Andrés pasó ocho años en A.V, aprendiendo y practicando las acciones que dan vida a un albergue, así como aquellas que no quería replicar en su nuevo proyecto.

Entonces, la diferencia fundamental en las acciones que los miembros de A.V. realizaban para ser un refugio y las que los miembros de A.E.V. ejercen para ser un albergue no está en su contenido, sino en su calidad. En ambos casos se da vivienda a personas vulnerables, se les viste, alimenta y procura en general, pero los mitos cartográficos que sustentan A.E.V. indican que esa labor debe hacerse con el máximo compromiso y dedicación posibles, sin lucrar y sin desviar los recursos que deben ser empelados con sus huéspedes.

Por ello, la narrativa dominante se fue coproduciendo no entre Andrés y el grupo inicial de cuatro personas, sino entre él y A.V., específicamente entre su director y secretario; entre lo que esta organización le pedía y aquello que Andrés decidía hacer. Aquella duración pura fue corcheteada en experiencias cuyo significado propone lo solicitado como inadecuado, incorrecto y poco comprometido, reteniéndose en el sentido que Andrés construyó como conductas a evitar. A.E.V. no solo es un albergue para personas de la tercera edad y gente en situación de abandono, sino uno donde la idea de servicio y compromiso son fundamentales.

### **3.5 Entramado de Interacciones Dobles de A.E.V.**

Debido a la naturaleza del proceso de construcción de sentido, en especial en su énfasis en la reflexión de lo hecho sumado a la selección y cambio de equívocales, vemos que hay una brecha entre lo que pudo ser hecho en un determinado momento y la forma en que esta experiencia ha sido significada al paso del tiempo.

Elementos que en un punto fueron de capital importancia pueden ser desacreditados para seleccionar equívocales más acordes al momento presente. Incluso si no considerásemos las implicaciones del proceso de construcción de sentido, estaríamos frente a las capacidades y deficiencias de la memoria humana.

De las entrevistas que obtuvimos podemos encontrar cuatro perspectivas, donde cada individuo conoce sólo una parte de los eventos que estaban ocurriendo y aun cuando coinciden sobre su participación en alguno, puede haber diferencias entre la perspectiva y el significado que de estas experiencias han construido. Incluso, entre los elementos de la experiencia que eligen descartar o resaltar como claves para entender lo que han experimentado.

El entramado de acciones que fue intercambiado al inicio del albergue Ayudando a una Esperanza de Vida, tal cual es representado en este trabajo de investigación, debe ser entendido como fruto del proceso de reflexión y creación de sentido de varias personas que pudieron ser entrevistadas once años después de los eventos de nuestro interés.

Debido a que Andrés compartió su proyecto inicial con cuatro personas, la perspectiva de los cinco es fundamental para construir el Entramado de Interacciones Dobles (E.I.D.) inicial del albergue, pero debido al rompimiento de relaciones que tuvieron. El cuál Andrés significa como parte de las tres situaciones de las cuales es enemigo. Es decir, le quedaron mal con la ayuda prometida. No se pudieron obtener los nombres de estas cuatro personas y tampoco los datos de contacto adecuados.

De modo que se puede considerar como un E.I.D. incompleto para las condiciones fundacionales de A.E.V., pero a favor de su validez argumentaremos que Andrés fue el iniciador de esta Organización Autogestionaria, primero como la persona que aporta la narrativa organizacional y, sobre todo, como líder. Hay que recalcar que durante la revisión de materiales encontrados en redes sociales y a lo largo de la observación y estadía en el albergue, Andrés siempre es referido como director. Tomando en cuenta que en el marco de la creación de sentido el líder es un dador de sentido, quien aporta orden al caos y presenta formas de ver, conocer y hacer en el mundo (Weick, 1995).

Entonces, su representación del mundo, de cómo es y lo que se debe hacer en él posee un peso mayor debido a que la comparte y con ello motiva a la acción a otras personas, trayendo a la realidad tales mitos cartográficos mediante la acción hasta formar el ambiente representado del albergue A.E.V.

Ese aspecto del liderazgo al interior de A.E.V. lo analizaremos más adelante, en la parte de las características organizacionales, pero de momento basta con notar que está concentrado en la persona de Andrés. Él, funge como líder del albergue, coordinando las actividades y enlazando con otras organizaciones y donadores, pero sobre todo, en su rol de líder, mantiene la animación y por ello, la permanencia de las acciones intercambiadas en el tiempo. Además, es evidente que la narrativa dominante está sumamente entrelazada con la línea argumental personal de Andrés.

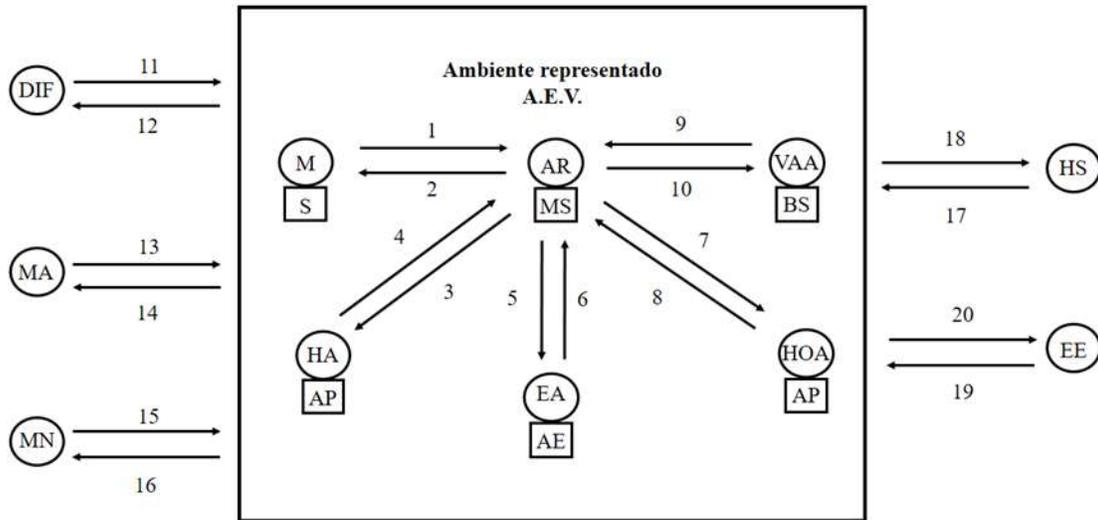


Diagrama No. 19, elaboración propia, 7 de mayo de 2024

Participantes	Acciones instrumentales	Acciones Consumatorias
-Merlos (M)	1. Da la oportunidad de seguir el albergue	1. Mantiene su misión de servicio
-Andrés (AR)	2. Pide permiso para reiniciar el albergue	2. Mantiene su sobriedad y salud mental
-Hijos de Andrés (HOA)	3. Es un mejor padre	3. Logra un cambio en su paternidad
-Hija de Andrés (HA)	4. Ayuda en las labores de enfermería	4. Convive con y apoya a su padre
-Esposada de Andrés (EA)	5. Es un mejor padre	5. Loga un cambio en su paternidad
-DIF	6. Ayuda en la preparación de alimentos	6. Brinda apoyo a su esposo
-Martín (MN)	7. Es un mejor padre	7. Logra un cambio en su paternidad
-Martha (MA)	8. Ayuda en los cuidados del albergue	8. Convive con y ayuda a su padre
-Hospitales (HS)	9. Ayuda en los cuidados del albergue	9. Recibe ayuda en las labores del albergue
-Escuelas de enfermería (EE)	10. Ayuda en la búsqueda de la sobriedad	10. Recibe ayuda en su proceso de sobriedad
- Voluntarios de A.A.(VAA)	11. Alberga abuelitos en A.E.V.	11. A.E.V. funciona como albergue
	12. Acepta abuelitos para albergar	12. Libera camas y espacio organizacionales
	13. Aporta donaciones	13. Cumple su misión religiosa
	14. Recibe donaciones	14. Ocupa las donaciones en labor caritativa
	15. Aporta donaciones	15. Cumple su misión religiosa
	16. Recibe donaciones	16. Ocupa las donaciones en labor caritativa
	17. Alberga pacientes en A.E.V.	17. Libera camas y espacio organizacionales
	18. Recibe pacientes para albergar	18. A.E.V. funciona como albergue
	19. Acepta A.E.V. como opción de servicio social	19. Gana opciones de servicio social
	20. Da un lugar para hacer servicio social	20. Recibe ayuda especializada en temas de salud

De este Entramado de Interacciones Dobles, que aproxima las acciones que se entrelazan para representar A.E.V., podemos observar que en su mayoría fluyen hacia Andrés. Es notable como en su papel de iniciador no sólo fue tejiendo las interacciones dobles o los intercambios de acciones que pasan a representar el albergue A.E.V., sino que propuso la narrativa dominante donde ya existe la construcción organizacional como el camino que han de transitar para incidir en la problemática de los abuelitos y las personas vulnerables en situación de calle o abandono.

Hay que precisar que hay dos grupos de personas en este Entramado de Interacciones Dobles. Aquellos quienes están adentro del ambiente representado y cuyas acciones generan esta representación, pero también las organizaciones y donadores externos quienes, a pesar de no participar de la representación directa, aportan acciones o recursos para que esta pueda llevarse a cabo.

Estos enlaces del ambiente representado de A.E.V. están cubiertos en el Mapa Causal por la actividad de soporte que Andrés realiza para poder seguir teniendo los recursos para operar el asilo y a su vez, seguir teniendo el acto consumatorio de mantener su sobriedad y mejorar su salud mental y espiritual.

Es muy importante aclarar que en la propuesta original del Proceso Organizativo de Weick (1979), para que las interacciones dobles puedan realizarse no se necesita compartir de manera mutua y el conocimiento mínimo es suficiente, ya que las personas pueden establecer una interacción mutuamente ventajosa de manera tacita, inconsciente y no intencionada; pero, no todas las interacciones del proceso organizativo se dan mediante estas características. También, la evolución y el refinamiento de ellas pueden darse desde estos mecanismos mínimos hasta formas de conocimiento mutuo más completo, coproducción de sentido y narrativas. Cuyo funcionamiento es explícito, consiente e intencionado.

En el caso de A.E.V., Andrés nos expresó como pidió a Merlos la oportunidad de poder continuar con el uso del predio para uso del nuevo albergue. Acto que se opera con la intención de representar una organización, es verbalizado y consciente. Esto no excluye la otra parte más sutil del proceso, como el que ambos hicieran emisión de señales respecto a quienes son y lo que desean. Por ejemplo, Andrés fue conociendo de Merlos cuando este iba a El Árbol de la Vida a ver cómo se iban desarrollando las actividades en ese refugio y a la vez, Andrés emitía ciertas señales con su actuar, con la forma en que desarrollaba su servicio.

Estas señales que se emiten al ambiente, de manera consciente o inconsciente, intencionada o no, son percibidas por los demás y trabajadas en sus procesos de creación de sentido. De modo que Merlos fue conociendo de Andrés y su trabajo como señales que fueron procesadas y retenidas, derivando en una buena reputación como mito cartográfico y en la acción de confiarle una oportunidad de empezar el albergue.

Es curioso como las acciones al interior ponen en marcha una narrativa y generan un ambiente representado, pues esta no solamente aplica para las personas dentro de la organización representada, sino que impacta el ambiente. Ello a través de las consecuencias de sus actos, pero también de las señales que emiten. Pudiendo ser percibidos como aquello que sus acciones entrelazadas representan. En este caso, un albergue, pero también organizaciones tales como una estación de bomberos, un supermercado o una pequeña reparadora de calzado.

Sin estas señales que se emiten hacia el exterior, no habrían podido regresar a cuidado de Andrés las personas que el DIF se había llevado o, donadores cruciales como Martha y Martín, que, si bien estaban buscando un lugar en el cual poner en práctica las enseñanzas de Kabbalah, no habrían podido saber que aquello que Andrés y las demás personas representaban era un albergue.

Al lado opuesto están las escuelas de enfermería que entrelazan acciones con Andrés y ambos logran obtener sus consumatorias. Pues este entramado doble se logró mediante el acto comunicativo que él desarrollo al presentarse en la escuela y realizar su propuesta. Muy lejana resulta esta forma de proceder del acto inconsciente, tácito y no intencionado.

Ese es el punto sobre el que se vuelve, el hecho de que A.E.V. no surgió como un Fenómeno Autogestionario sino como una Organización Autogestionaria. Andrés fue enlazando acciones con Merlos, su familia y con sus cuatro socios originales, de modo que pudiera perpetuar en el tiempo la labor de servicio que lo ayuda a mantener su sobriedad y a mejorar su salud mental y espiritual. El entramado de acciones no se dio mediante el proceso social mínimo (Weick, 1979), pasando por un proceso de coproducción de sentido que generara una narrativa dominante que estabilizara y extendiera las acciones intercambiadas en el tiempo. Sino que Andrés sumo estas acciones y comportamientos desde un inicio mediante la propuesta de una narrativa organizacional particular, la de un albergue para personas de la tercera edad en situación de calle o abandono.

El otro elemento que es muy importante destacar es la presencia muy fuerte del componente familiar, debido a que Andrés enlaza acciones con su esposa, hija y dos hijos más que apoyan los fines de semana para poder representar el albergue A.E.V. Quienes, han permanecido en el proyecto desde su fundación hasta el momento presente, y los cuatro socios originales no pudieron continuar y en menos de un año ya se habían retirado del albergue.

## **3.6 Características organizacionales de Ayudando a una Esperanza de Vida**

### **3.6.1 Análisis de la narrativa contenida en el Mapa Causal**

En este caso, Andrés expresa el motivo de su actuar de dos maneras. Primero, como una parte de su tratamiento de rehabilitación de las adicciones, para mantener lo que él llama una terapia ocupacional que le permita lidiar con su depresión y ansiedad. Segundo, como una labor que él debe desarrollar pues si se espera nadie lo va a hacer, ni siquiera el Estado con su Aparato de Gobierno.

La forma en que percibe la problemática es clave, pues es parte del sentido que ha construido y guarda en su memoria impulsándolo a la acción bajo la consigna de que es él o nadie. Por otro lado, no se desprenden acciones de reforma, donde buscaría que las organizaciones, instituciones o el ambiente traten de manera distinta a las personas de la tercera edad o a aquellos en estado vulnerable, sino que busca incidir directamente al tomarlos bajo cuidado del albergue A.E.V.

Por ello, su objetivo general, que encapsula el encuadre que se hace del problema, así como la aproximación a una solución queda como: ayudar a las personas de la tercera edad en situación de calle o abandono. Aunque, respecto a las acciones que de este enunciado se desprenden y quedarían bajo la justificación narrativa tenemos un margen amplio de acción. Al menos, encontramos en lo que nos ha sido expresado que estas caen en cuatro categorías de acciones que ayudan a cumplir el objetivo del albergue: proveer un albergue seguro, alimentación, servicios de salud e higiene y, cuidados que ayuden a la calidad de vida de los huéspedes.

Es aquí donde vemos las acciones que dan vida al albergue A.E.V. El Mapa Causal es sentido retenido, causas y efectos que nos muestran una concepción de la realidad y como los elementos en esta interactúan, pero el entramado de acciones que se realizan a causa de estos mitos cartográficos, son el ambiente representado o, la organización en sí misma.

La burbuja previa (Creación y operación de A.E.V.), nos dice ¿Qué haremos? Y la posterior responde a ¿Para qué lo hacemos? Pero sólo las acciones que se intercambian y entrelazan le dan realidad a la organización. Ahí mismo, ubicamos el bucle principal, fluyendo hacia el objetivo de la organización con cuatro signos positivos. Estos, son los cuatro grupos de acciones que se realizan por los huéspedes del albergue.

El albergue funciona como terapia en varios niveles para Andrés y es notable que se construye un bucle que enlaza esta acción consumatoria y la instrumental de fundar y operar el albergue. De modo que Andrés ha elaborado esta narrativa de cómo opera el mundo y como es que debe actuar en él, para poder sostener sus acciones en el tiempo y seguirse beneficiando del acto consumatorio que obtiene por ellas.

Es decir, las labores de servicio le han ayudado a dejar las adicciones, así como a nutrir su parte espiritual y si desea seguir obteniendo ese beneficio, debe continuar operando el albergue. Para ello, realiza el acto de crear una red de donadores. De modo que pueda seguir allegándose de recursos y asistencia para poder mantener el albergue en funcionamiento. Si desplegáramos en el Mapa Causal un flujo con signo y burbuja para cada enlace que Andrés trabaja, ya sea que consiga el acuerdo que busca o no, podríamos ver la cantidad de esfuerzo que fluye hacia esta área, volviéndola una actividad de soporte fundamental para la operación del albergue.

En base a la observación de este Mapa Causal se puede ubicar un bucle que opera como un círculo vicioso y que es la razón (al menos en la narrativa dominante), de que existan los abuelitos en situación de abandono y calle. El albergue no opera para invertir este ciclo vicioso reemplazando sus signos negativos con positivos, sino que se dedica a remediar esta situación con un alcance menor.

Fuera de ello, puede suponerse que la operación del albergue fluye sin mayores contratiempos, debido a que los demás flujos son de signo positivo y no hay problemas o situaciones de estrés que Andrés haya narrado durante la entrevista. A primera vista podemos concluir que esto se debe a los diecinueve años de experiencia combinada que Andrés acumulo entre su labor en el Árbol de la Vida y A.E.V.

Los cuales, lo vuelven un líder efectivo y experimentado en el trabajo asistencial, así como en la construcción de redes sociales, que nutran su proyecto de recursos y apoyos de toda clase, como los acuerdos que ha logrado con diversas escuelas que imparten la carrera de enfermería para que las estudiantes den su servicio social en el albergue.

El problema con esta perspectiva no es que carezca de verdad, sino que se desprende de una narrativa y como tal, es el sentido ya construido, retenido en la memoria y compartido en una entrevista. Son equívocas ya seleccionados, creencias que permiten ver determinadas señales e ignorar otras. Debido a esto, es que podemos poner en duda o desacreditar lo ya construido para generar una actualización (PublicResourceOrg, 2007). De modo que, si esto es lo que podemos ver, quede el otro lado de la moneda; todo aquello que está fuera de la percepción y que puede contener tanto efectos positivos como negativos.

Durante la estadía en el albergue pudimos tener pláticas informales con Andrés y un tema al que volvía de manera recurrente, era a la petición de que hiciéramos lo posible para promocionar el albergue. También, el comentario repetido de que el albergue es difícil de ver desde la avenida, debido a que esta hasta el fondo de una especie de cerrada y orientado hacia la izquierda, básicamente escondiéndolo.

Estos elementos pueden hablarnos de una necesidad aún más pronunciada de recursos de lo que nos fue dicho, tomando en cuenta que Andrés no tiene límites para el número de personas que desea atender, como dijo ante el comentario de que no fuera a llenar todo el albergue: si puedo porque no; probablemente orientado por el pasaje bíblico de Mateo 25:35-40. En el cual se propone que negar la ayuda a una persona en necesidad es negársela a Dios.

Él quizá aún no haya integrado estos elementos a la narrativa dominante del albergue, que se entreteje de manera cerrada con la suya propia, o puede ser que sean puntos ciegos que posee y que pueden ser trabajados como una propuesta de intervención. Por ejemplo, ayudándolo a integrar las redes sociales y el uso de Facebook como parte de la promoción y captación de donadores para su proyecto, ayudándolo a tener un alcance mayor al que tiene actualmente con sus visitas personales a organizaciones que estima pueden ayudarlo.

De modo que las redes sociales le permitan crecer de manera exponencial su entramado de donadores, para que el mito cartográfico que lo guía, Mateo 25:35-40, a aceptar a toda persona que le solicita ayuda no transforme los flujos de su Mapa Causal en negativos, poniendo en peligro la organización que ha desarrollado por once años. Desde la observación como externo, fue claro que su uso de redes sociales es ocasional y desorganizado, y no refleja la labor que se realiza ni la amplitud de las oportunidades que se tienen para ser donador o voluntario.

Por ejemplo, en las conversaciones que se tuvieron, Andrés nos amplió el panorama de las necesidades del albergue y sus huéspedes para incluir: entretenimiento, barbería e incluso atención psicológica. Esto, al contarnos el caso de una escuela de barberos quienes aportaron su labor yendo a atender a los abuelitos y el caso de agrupaciones de entretenimiento, que han asistido para amenizar alguna tarde.

Finalmente, el único bucle que la narrativa dominante une a través de las causas y efectos, es aquel que representa el acto consumatorio e instrumental por el cual Andrés inicia el albergue, pero que en su momento se transforma en causa. Siendo esto que la causa de iniciar el albergue es mantenerse libre de adicciones y mejorar su vida, pero eventualmente la operación del proyecto se vuelve la causa de su sobriedad. A estas situaciones es a las cuales Weick (1971) se refería cuando hablaba sobre la arbitrariedad de los flujos y por tanto de la construcción del Mapa Causal. Debido a esto, se agregó la cualidad de las narrativas de Chapman y Putnam (2006), donde el relato de los individuos nos da una secuencia que va definiendo y ordenando causas y efectos.

Esta contribución permite la construcción de Mapas Causales que puedan ser usados para el análisis del actuar de una organización, tanto en lo que hacen como las razones que los impulsan a hacerlo, pero el tiempo que transcurre va alterando las representaciones, rotando las causas y los efectos. De modo que el sentido retenido y representado en un Mapa Causal poseen vigencia.

Cuando se recurre a esta herramienta hay que tener en consideración que sólo es capaz de mostrarnos el sentido construido en un punto del tiempo, y este actúa como un filtro que descarta señales y permite el paso de otras por las que tiene preferencia; creer es ver. Partiendo de esto, se pueden reconocer las limitaciones de esta gráfica, pero también su potencial como herramienta explicativa de las acciones realizadas y que se entrelazan hasta representar organizaciones.

Llevando a la par su propuesta de intervención, al permitirnos trabajar sobre los bucles que formen ciclos viciosos para corregirlos o ampliando los elementos que se perciben, renovando los mitos cartográficos y con ello, favoreciendo que la representación del mundo que los miembros de una organización poseen pueda ser enriquecida o complejizada, para que contenga los elementos necesarios de los cuales puedan surgir acciones efectivas en la etapa organizacional por la que estén transitando.

### **3.6.2 Esquemas de trabajo**

El albergue A.E.V. es una Organización Autogestionaria, vista desde dos perspectivas. Primero, porque la autogestión y la autonomía van de la mano al tener en cuenta que la sociedad toma a su cargo mediante la autorganización aquellas tareas que el Estado es incapaz de proveer (Cerde y Barroso, 2011), generando autonomía respecto al Estado.

En segundo lugar, porque la autogestión involucra a los participantes de una manera diaria y directa para generar acciones concretas que entrelacen a quien realiza la acción con quien decide, eliminando jerarquías (Cerde y Barroso, 2011).

La diferencia con la segunda manera en que A.E.V. es autogestionaria, es que el albergue tiene una forma de liderazgo muy centrada en la persona de Andrés y una de las funciones que ejerce, como presidente, implica la existencia de jerarquía. En especial, en los elementos que se refieren a la dimensión estratégica. La cual, hemos podido apreciar en el Mapa Causal pues es una representación de cómo se percibe el ambiente y como se interactúa con este a nivel de acciones generales.

Aunque, basados en la observación de las actividades del asilo durante nuestra visita y en la información recopilada gracias a las entrevistas, podemos decir que las actividades están dadas en parte por el liderazgo y supervisión que Andrés ejerce, pero también por pequeñas reuniones donde los participantes van decidiendo que hacen con las situaciones que se presentan y, finalmente, por las decisiones de quienes ejecutan las labores.

De estas últimas, debido a que gran parte de las participantes en las labores del albergue son enfermeras, podemos decir que el sentido que guía su actuar está dado por el cuerpo de mitos cartográficos retenido en el programa de la carrera de enfermería y que, durante su educación, los estudiantes van convergiendo en estos esquemas de trabajo. Tomando en cuenta que estos esquemas son sentido retenido y que se expresa como procedimientos o mejores prácticas que les son enseñadas para poder realizar la labor de enfermería.

Algunas de las posiciones de trabajo o intercambios de acciones están ya establecidos, aunque no en organigramas o cronogramas de trabajo. Durante las entrevistas las respuestas en ese sentido fueron negativas y la observación nos permitió comprobar que en efecto no había nada de ello en el albergue, a diferencia de la parte del grupo de A.A. donde sí había un cronograma que especificaba persona, junto con día y labor que le correspondían.

Podemos proponer que estos acomodos se han dado mediante el proceso de entramado. Aunque, las reglas o narraciones personales o grupales que han llevado a que haya personas cuya función general esta fija, como lavar, preparar alimentos o salir a realizar convenios no sean claras. A pesar de que haya personas cuya labor sea percibida como fija, esto no evita que otros participantes puedan sumarse y colaborar en ellas según se requiera.

Tanto en la entrevista a Andrés como a Martha, se encontraron relatos sobre personas que han llegado como voluntarios o mediante el programa de A.A. y que se han integrado a diversas funciones. Esta falta de organigrama o cronogramas que asignen funciones de manera formal y permanente no es perjudicial al funcionamiento del asilo, pues permite la integración de voluntarios según se requiera y al no delimitar las acciones que pueden realizar, se obtiene también una flexibilidad no sólo en la disposición sino en el uso de su labor.

Respecto a los indicadores de rendimiento podemos ver que existen mitos cartográficos que cumplen estas funciones. Aunque este concepto no exista como tal en el sentido que retienen sus participantes. Por un lado, tenemos aquellas prácticas y códigos de ética que la profesión de enfermería ha desarrollado al paso del tiempo y que va puliendo, reteniendo y compartiendo con sus estudiantes. Por ejemplo, la necesidad de tomar los signos vitales por la mañana y por la noche o, la forma paciente y calmada que tienen de interactuar con los abuelitos, aunque ellos estén en una disposición beligerante.

Por otro lado, están los mitos cartográficos que Andrés ha desarrollado y que sirven para marcar un límite entre aquello que es aceptable y lo que no. Siendo compartido y a la vez aplicado, en la supervisión que ejerce Andrés y en las indicaciones que da en las pequeñas juntas que tienen para decidir que se va a hacer.

En general y ante la incertidumbre, el albergue A.E.V. es operado de forma autogestionaria, donde se va resolviendo, sacando adelante o haciendo las situaciones según estas se van presentando. Aunque, Andrés ejerza un liderazgo fuerte y tome para sí la responsabilidad sobre el rumbo del albergue o la parte estratégica. La cual, bajo el enfoque de construcción de sentido está dada por la creación de la narrativa dominante (Mapa Causal) o aquella que funciona como un paraguas, proporcionando justificación narrativa a las acciones realizadas y una brújula que orienta a sus participantes.

Para las actividades cotidianas, hay dos fuentes de sentido. Primeramente, aquellas actividades que han pasado por el proceso de entramado y se han retenido como útiles. Segundo, los procesos y actividades propias de la carrera de enfermería y que son realizadas en el asilo, aunque su centro de decisión o creación de sentido este en otro lugar. Recordemos que crear sentido es decidir, pues de los equivocales seleccionados surgen acciones acordes.

De modo que cuando las escuelas de enfermería construyen el sentido que gobierna sus acciones y lo retienen en sus manuales de procedimientos, mejores prácticas o deberes propios de la labor de enfermería, ejercen una toma de decisiones. Si bien las enfermeras durante su participación en el albergue van decidiendo sobre sus labores a realizar, esta parte de la autogestión tiene sus límites al encontrarse con todos aquellos mitos cartográficos que han absorbido durante su formación en la profesión y en la supervisión y guía de Andrés.

**Juan José Arriaga Posada**  
**Matricula: 2213801642**

Generando una situación donde un centro de creación de sentido que está ligado a actividades que se realizan cotidianamente en el asilo, no está al interior o en el ambiente representado de la organización. De ahí, que cambios en la conformación y enseñanza de la profesión que impacten la forma en que realizan sus actividades, acabara incidiendo en la manera en que el albergue desarrollara una parte importante de sus labores.

### 3.6.3 Liderazgo y cambio organizacional

En el albergue A.E.V. el liderazgo es ejercido por Andrés, de forma que las decisiones que pueden llamarse estrategias recaen en su persona. Las actividades del día a día son dictadas en parte por la necesidad y en parte por un proceso de intercambios o pláticas casuales entre él y su familia, las enfermeras y los huéspedes. En los cuales, como fue expresado en la entrevista y en varios puntos durante la estadía en el albergue: vemos que es lo que vamos a hacer, vemos cómo sacar adelante esto. Frases que encarnan la premisa de ir encontrando el sentido mediante la acción o *make do* (Weick, 1971).

La dirección del albergue o su estrategia, el plan general de acción, proviene de la narrativa dominante que se entrelaza con la línea argumental personal de Andrés. La estrategia, vista desde la perspectiva de Crozier (1990), parte de la percepción del sistema contingente y genera un razonamiento estratégico que guía la acción. El Mapa Causal nos proporciona la cadena de causas y efectos que explican las acciones realizadas y las situaciones que afectan o son afectadas por la organización desde la perspectiva de sus participantes.

Debido a estas características del liderazgo en A.E.V., podemos considerar que el acceso a la voz es al menos limitado para los demás participantes. No sólo en el acceso a esta, sino en el expresarse sobre los temas que lo deseen y que sus contribuciones sean tomadas en cuenta para ser agregadas a la narrativa dominante o a los mitos cartográficos que guían la organización.

El modo en que se procedió en la investigación, en base de entrevistas semiestructuradas y a un periodo de observación limitado, trazó cierto alcance en la percepción del albergue que pudo ser llevada a cabo. En especial, por la claridad de nuestro papel como observadores en lugar de haber hecho este estudio levantando información mediante un voluntariado, logrando así una inmersión profunda en el funcionamiento cotidiano del albergue.

Aun así, no podemos descartar la participación de los demás en la coproducción de la narrativa dominante y los mitos cartográficos del albergue, debido a que hay una convivencia diaria y una comunicación constante. Andrés puede tener un estilo de liderazgo fuerte con una visión clara que ha desarrollado a lo largo de diecinueve años de trabajo, pero no puede evitar que los demás se expresen, puntuando, negando, proponiendo, cuestionando y agregando a todas las vivencias que comparten, siendo así partícipes del proceso de construcción de sentido.

El impacto puede ser menor, pero proponer lo opuesto sería abogar por Andrés y su proceso de construcción de sentido como un sistema cerrado, inmune e impermeable a las influencias externas. Cuando, de antemano ya sabemos que su contacto con otras organizaciones o contextos meso lo ha marcado, como su interacción con iglesias cristianas, A.A., el hospital de San Bernardino o El Árbol de la Vida.

Hay dos sentidos en que este acceso limitado a la voz y la aceptación de contribuciones a la narrativa dominante pueden interpretarse. Por un lado, puede ser visto como que los mitos cartográficos están a salvo de un posible proceso de erosión al ser cuestionados constantemente, permitiendo así mantenerlos y con ello, preservar todo aquello que permite la animación, la flexibilidad y la improvisación, como la confianza en que Dios dará un cómo, que hay que trabajar esforzadamente y probar varias alternativas (Picar piedra aquí, allá y allá).

Al contrario, esta falta de participación en la coproducción de sentido puede limitar el potencial de renovación y actualización de los mitos cartográficos al interior del albergue. La organización no es la abstracción que normalmente se conceptualiza, sino el entramado de acciones que se intercambian en su interior y la narrativa dominante que las reviste, es el guion y la obra. Los individuos aportan la percepción, la producción de sentido y sus capacidades (Daft y Weick, 1984). Interrumpir este flujo es limitar y constreñir las aportaciones realizadas y con ello las capacidades, presentes o futuras, de la organización o ambiente representado.

A pesar de esto, en base a la información obtenida en el transcurso de la investigación, hemos sido capaces de encontrar dos procesos de cambio. El primero se da cuando Andrés empieza a actuar para su propio proyecto. En el momento en que se desintegra A.V., él expresa que ya no estaba cerrado de ojos y siempre se dedicó a buscar apoyos. Hay en ello un reconocimiento de la forma en que veía el mundo antes y después de las experiencias en A.V.

Anteriormente hemos explicado como desde la perspectiva de la construcción de sentido, creer es ver. De modo que hay un antes y después, donde en el sentido que orientaba a Andrés no había ciertos elementos que después fueron agregados y con ello, llegó a una nueva construcción de la realidad que lo lleva a mantener una labor constante en la búsqueda de ayuda para la organización que encabeza: ahora cree que se necesita mucha ayuda de manera permanente y por ello, ve la necesidad de dedicar gran parte de su esfuerzo a buscarla.

Ese cambio se puede dar porque Andrés ya tránsito por una duración pura, corcheteó un periodo de tiempo y de esa experiencia, es capaz de construir un nuevo equivocal o significado que le permitirá actuar de manera distinta. El otro proceso de cambio es uno donde a los mitos cartográficos existentes se les realiza un agregado, no se les está reemplazando o desacreditando, sino refinando mediante una adición.

Conforme el tiempo avanza y con él la representación organizacional, los mitos cartográficos y narrativas que justifican y orientan la acción van experimentando un proceso de maduración o evolución (Weick, 1971). No sólo hacia el refinamiento donde se puede extraer el máximo posible de provecho de ellos, sino también para producir adecuaciones con el ambiente que permitan a la representación organizacional adaptarse y sobrevivir.

En el segundo proceso de cambio detectado, se da la adición al mito cartográfico de Mateo 25:35-40. Si Andrés tiene como brújula no negar la ayuda a quien la necesite, ahora cuando recibe a algún huésped busca crear acuerdos que les sean benéficos a los abuelitos, pidiendo a cambio de su aceptación ayuda con aportaciones alimentarias o seguimiento a los cuidados médicos. Esto le permite no desacreditar o reemplazar esta parte del sentido que él retiene y sobre el cual actúa, pero si hacerle una adición para que una variante de la acción que ya realiza tenga justificación narrativa y sea posible.

Antes del punto en que él pone entre corchetes, reflexiona y obtiene este nuevo equívocal, pedir una asistencia a cambio de albergar a un abuelito podía ir en contra del mito cartográfico que ha nombrado como “sus tres enemigos”. En especial, a la parte donde se menciona el lucro como negativo. Por ello, pedir recursos a cambio del servicio de albergar era imposible, no sólo no poseía justificación narrativa, sino que iba en contra de los mitos cartográficos establecidos.

Ahora, con este agregado a la narrativa dominante del albergue, se realiza un cambio importante en las actividades que sustentan el asilo. Lo que antes no podía ser hecho porque carecía de justificación narrativa, es ahora una acción indispensable para la salud organizacional del asilo.

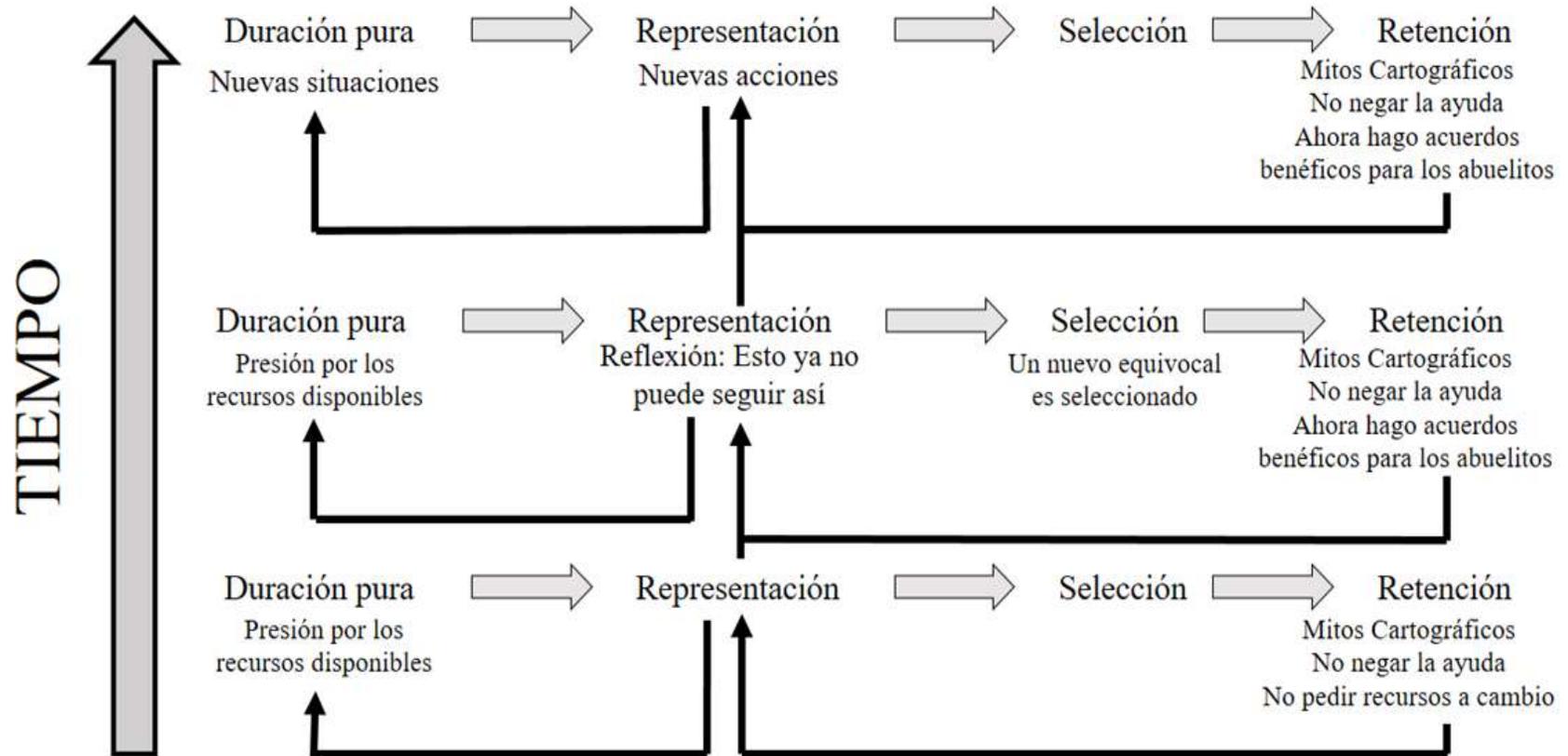


Diagrama No. 20, elaboración propia basada en el trabajo de Weick, 1979, 7 de mayo de 2024

El gráfico anterior muestra el proceso de cambio estratégico que realizó en la narrativa dominante. Partimos de la base del esquema, con el sentido retenido o mito cartográfico que nos guía para no pedir recursos a cambio de la ayuda, que al ser representado generaba en la duración pura una presión sobre los recursos disponibles para la operación del albergue. Conforme el tiempo avanza, la duración pura donde existe el estrés es puesta entre corchetes y reflexionada, pues como Andrés lo expresó: esto ya no puede seguir así.

Partiendo de este acto de retrospectiva, se selecciona un nuevo equivocal y se retiene en la narrativa dominante, siendo: ahora hago acuerdos benéficos para los abuelitos. De modo que pueda orientar futuras acciones, pasando a representar el nuevo equivocal. En el tercer momento, vemos que la adición a los mitos cartográficos hecha en el tiempo previo, abre la puerta para acciones nuevas que permiten la adaptabilidad y estas a su vez, generan nuevas situaciones como duración pura, que en su momento serán parte del proceso de creación de sentido.

Nuevamente vemos cumplido el intercambio entre causas y efectos. Vemos como el viejo equivocal genera como efecto ciertas acciones. Luego estas se vuelven la causa para generar como efecto la selección de un nuevo equivocal. Este, se vuelve causa de nuevas acciones y estas son efecto de ese cambio. Causas y efectos van alternándose en los bucles de creación de sentido, por ello la necesidad de pensar en círculos, pero este proceso no es arbitrario.

Al menos, no lo es cuando se agregan las narrativas, debido a que su secuencia causal introduce la variable de tiempo, ordenando en una serie las causas y los efectos, de modo que pueden entenderse los procesos de cambio al interior de la organización.

En caso de que el cambio no pudiese generarse, es decir, que las acciones que se realizan estuvieran adaptadas a otro momento y no permitieran la adaptabilidad en el presente, podemos mediante la teoría y las herramientas de la creación de sentido, ubicar los mitos cartográficos o equivocales vigentes y de los cuales se desprenden las acciones que en el presente están justificadas por la narrativa, para poder desacreditarlos.

Esa acción, puede detonar el proceso de creación de sentido, la búsqueda o construcción de nuevos equivocales, el surgimiento al interior de la organización de esquemas que permitan la participación mediante el uso de la voz para compartir los aprendizajes, percepciones y acciones que han venido desarrollando en su construcción individual de sentido. Para que, mediante dicho proceso, se permita la adaptabilidad y con ella la actualización.

## Capítulo 4

### Discusión, conclusiones y relevancia de la investigación

#### 4.1 Discusión

Richard Hall hizo un pequeño ejercicio para argumentar la importancia del estudio de las organizaciones como un componente dominante de la sociedad moderna (1996), al señalar como nuestra vida inicia en organizaciones, transcurre en ellas y termina en otras más. Es decir, nacemos en un hospital, se nos educa en escuelas, trabajamos en organizaciones de diversos tipos y al morir, otra organización dedicada al negocio funerario se hará cargo de nuestros restos mortales.

Vivimos definitivamente en un mundo organizacional, donde interactuamos constantemente con ellas y a la vez, afectan nuestra vida de diferentes maneras. Las organizaciones afectan el bienestar tanto económico como social de sus trabajadores (Hall, 1996), mientras que los recompensan y los estratifican. También, impactan las comunidades en que están establecidas, tanto en su vida política, económica y ambiental, teniendo como resultado estabilidad social o la falta de esta (Hall, 1996).

Más allá de estos efectos, se pudo comprobar en esta investigación que las personas no sólo participan de organizaciones, sino que obtienen de ellas materiales para el proceso de construcción de sentido que cada persona retiene en sus líneas argumentales. Dicho de otra manera, las organizaciones en que participamos nos ayudan a construir el significado de nuestras vidas, percepciones del mundo y a la vez, con nuestra participación en ellas, vamos alterando los mitos cartográficos que orientan las acciones en su interior.

El ser humano enlaza acciones con sus semejantes para representar narrativas que le ayudan a explicar sus problemas, a buscar soluciones y ponerlas en marcha; en estos ambientes representados o realidades organizacionales va almacenando su experiencia y conocimiento, para después compartirlo con los demás miembros, pero también con el ambiente. Los mitos cartográficos que se comunican al ambiente y con el resto de las personas generan impactos tan profundos como las acciones que las organizaciones realizan.

Primero el ser humano representa las organizaciones y las nutre al aportar sus capacidades tanto de acción como de pensamiento, pero luego estas alteran el ambiente en que la humanidad existe, alterándola a su vez. El ser humano es causa de las organizaciones y este efecto se vuelve la causa del ser humano. Pensando en círculos, ese humano organizacional afectara con el intercambio de sus acciones y conductas los Entramados de Interacciones Dobles, aportando formas diferentes de sentido, orientándose mediante nuevos mitos cartográficos para obtener resultados más acordes a su momento histórico.

El conjunto de interacciones que se fue intercambiado para la creación del albergue Ayudando a una Esperanza de Vida, fue posible en gran medida por los mitos cartográficos retenidos que orientaban a los participantes, desde Andrés hasta los donadores, y que habían entrado a su proceso personal de creación de sentido mediante su participación en distintas organizaciones o contextos meso.

Estos, van desde organizaciones religiosas, de ayuda contra las adicciones, escuelas de corte místico, hospitales psiquiátricos e incluso un refugio para personas en estado terminal. Los participantes en la Organización Autogestionaria A.E.V. transitaron por estas organizaciones, tomando parte de sus mitos cartográficos y agregándolos a sus líneas argumentales individuales. En el caso de Andrés, es notorio que al menos cuatro organizaciones fueron integrándose a su proceso de creación de sentido para formar los mitos cartográficos que lo llevarían a empezar A.E.V. y a sostener su labor o mantener la animación por once años.

A pesar de este proceso de influencia, el contacto con un contexto meso no garantiza que una persona se volverá participe del sentido construido o que los agregados que esta interacción pueda realizar serán acordes al sentido que dicha organización haya retenido. Por ejemplo, en el caso de Andrés y El Árbol de la Vida, donde existía una forma particular de realizar las acciones y con ello una narrativa que les brindaba justificación. Aunque, Andrés no sólo no llegó a converger en la narrativa dominante, sino que desarrollo mitos cartográficos opuestos que le permiten realizar acciones de mayor compromiso con su albergue.

Finalmente, la importancia de los contextos meso para el surgimiento de Fenómenos u Organizaciones Autogestionarias es fundamental, debido no sólo a que ayudan a la construcción de sentido, sino que proveen el espacio donde las personas pueden interactuar repetidamente hasta lograr la cooperación. Características indispensables para que los intercambios de acciones instrumentales por consumatorias puedan darse y con ello, se formen los Entramados de Interacciones Dobles y de estos, se surjan Fenómenos Autogestionarios.

Crozier y Friedberg (1990) argumentan en su libro el Actor y el Sistema a favor de un mundo mínimamente estructurado que posee reglas y limitantes para la acción individual o colectiva, y que, a raíz de la percepción de estos, se generan razonamientos estratégicos que guían la acción. Por otro lado, en el mismo libro, proponen que las organizaciones no son un fenómeno natural, sino uno social. De modo que podemos proponer que la organización es una elección, que puede ser consciente o no al menos a nivel de Fenómeno Autogestionario (Weick, 1971), y que por ello resulta en una solución o herramienta para remediar problemas o lograr metas para los que la acción individual no alcanza.

Al ampliar la noción del mundo mínimamente estructurado de Crozier y Friedberg (1990) con las aportaciones de la teoría de construcción de sentido, proponemos que las reglas y limitaciones que provee esta estructura mínima son formas de sentido que se han construido y retenido en diversos niveles contextuales, en lo macro, meso y micro. En el contexto macro participamos en interacciones con el Estado y su Aparato de Gobierno.

Quienes, también retienen sentido y actúan sobre él en forma de leyes y su aplicación; participamos de una cultura que es sentido retenido y representado; intercambiamos con organizaciones y contextos meso de todo tipo y a la vez, con individuos y sus líneas argumentales. Este entramado de tres niveles provee aquella estructuración mínima de la cual surgen las reglas y limitaciones en las cuales habremos de construir sentido y actuar de manera acorde.

En ese espacio las narrativas y mitos cartográficos existen de manera diversa, opuesta, complementaria, teniendo toda clase de interacciones entre sí y efectos en las personas, en el ambiente y con ello en la construcción de sentido en diversos niveles. Las leyes y reglamentos son esquemas de un orden macro, donde situaciones han sido corcheteadas y tras la reflexión, se les ha dado cierto sentido. El cual, es retenido y comunicado para encausar acciones y saber cómo se debe reaccionar cuando dichas situaciones se presentan.

De la misma manera hay prácticas culturales, membresías y organizaciones que van estructurando un campo de acción que es parcialmente desconocido para sus participantes y en el cual, deben ir actuando si es que quieren lograr sus metas e ir construyendo sus propios mapas de significado. Esta travesía se desarrolla desde el momento en que nacemos y poco a poco, vamos interactuando con mitos cartográficos, procesándolos y creando nuestras propias formas de sentido, que cual brújula, nos ayudaran a navegar entramados cada vez más complejos de interacciones y significados.

En esta realidad semiestructurada o parcialmente dotada de sentido, es donde la idea de las organizaciones existe. No es un camino que se descubra o invente, sino uno que ya existe como mito cartográfico en una multitud de variedades a las que las personas pueden recurrir. Andrés inició A.E.V. no como un intercambio de acciones tácito, no intencionado e inconsciente que daría como resultado un Fenómeno Autogestionario, sino con el propósito inicial de formar un albergue de mayor compromiso.

Es decir, Andrés se propuso desde un inicio formar una Organización Autogestionaria. Él buscó sumar esfuerzos para una meta en común y con la resolución de generar el ambiente representado “albergue”. Proponiendo con ello una narrativa dominante para guiar las acciones de quienes fueran a integrarse a su proyecto.

Este salto que omite la etapa de Fenómeno Autogestionario no resulta difícil de entender o explicar a la luz de la idea de un mundo que esta semiestructurado mediante narraciones y mitos cartográficos variados, donde el sentido “organización” es una herramienta y una historia que se encuentra de manera ubicua. Tanto en las líneas argumentales personales como en las narrativas que significan lo macro, prefigurándola como una posible solución a problemas que aún no han sido encuadrados.

Por supuesto que la organización no es un fenómeno natural y que para poder ser iniciado y sostenido debe haber un proceso social, pero su presencia como mito cartográfico ayuda a que este mito cartográfico sea seleccionado y representado. En el caso de A.E.V., Andrés quería continuar con su servicio en favor de los más débiles y para poder cumplirlo, sabía que necesitaba generar una Organización Autogestionaria.

Organización en tanto existe una narrativa dominante con la meta común de ser un albergue con el objetivo de ayudar a las personas de la tercera edad en situación de calle y abandono. Mientras que es autogestivo porque permite que aquellos involucrados en la labor ejerzan decisiones sobre la misma con autonomía respecto al Estado, con una jerarquía casi nula, para poder realizar las tareas propias del albergue en la manera en que los mitos cartográficos de Andrés interpretan como deseable. Por estas razones A.E.V. es una Organización Autogestionaria concebida así desde la selección de los equivocales en el proceso de creación de sentido de Andrés.

Lo anterior no elimina la posibilidad de que puedan surgir formas de cooperación tácitas, no intencionadas e inconscientes en la forma de Fenómenos Autogestionarios, pero la presencia del mito cartográfico “organización” reduce las posibilidades de ello al anteponerse como una de las posibles vías de acción.

Previamente ya se ha discutido como los individuos que obtienen actos consumatorios de Entramados de Interacciones Dobles prolongan estos beneficios mediante narrativas que ayudan a estabilizar estos intercambios en el tiempo. Estas narrativas dan pie a realidades organizacionales o ambientes representados, que son la conjunción de sentido y acción y que normalmente llamamos organizaciones, pues ya cuenta con metas comunes.

La organización sólo existe como verbo mientras sus participantes enlazan sus conductas y esfuerzos bajo una misma sombrilla de mitos cartográficos llamada narrativa dominante. Únicamente las personas poseen capacidad de percepción y procesamiento de la información, así como de acción (Daft y Weick, 1984). Mientras que a nivel organizacional o de agregados de individuos, se comparte el sentido ya producido para lograr la convergencia. Por convergencia nos referimos a un grado elevado de consenso respecto a las definiciones o paradigmas compartidos (Weick, 1995). Siendo una forma de control ejercida sobre sus miembros al restringir la manera en la que filtran los estímulos.

Cuando una persona se integra a una organización se les comparten los mitos cartográficos ya retenidos en misión y visión organizacionales, así como los esquemas contenidos en reglas, procesos de trabajo y políticas. Durante su estancia los individuos no sólo van procesando esta duración pura en experiencias que derivarán en sentido que retendrán en sus líneas argumentales individuales, sino que, además, van agregando y alterando los significados que la organización ya posee.

Tanto el individuo como la organización van alterando sus mitos cartográficos por la interacción, como claramente se vio en los diversos niveles de participación expuestos en esta investigación. En el caso de C.C.A., LZ tuvo interacción a través de redes sociales y obtuvo mitos cartográficos cuyo mayor logro fue ganar un partidario más para la causa animalista con el deseo de tener un hogar temporal para perritos. LZ no era miembro de alguna organización, pero mediante la interacción se convirtió en parte de la Red Animalista.

Martha y Martin mediante su interacción con la escuela de Kabbalah agregaron a sus narrativas individuales ciertos mitos cartográficos que los llevaron a interactuar con el albergue A.E.V. y ser donadores cruciales en el primer año de vida del proyecto. Este par de interacciones es diferente, pues ellos poseen un cierto tipo de membresía como alumnos de la escuela. En el tercer caso, Andrés participó en iglesias cristianas, el hospital de San Bernardino y en grupos de A.A., pero con una membresía del tipo que podríamos llamar cliente o usuario de los servicios. De esta interacción el obtuvo un número importante de mitos cartográficos que guían sus acciones.

Aunque, el tipo más importante de intercambio con organizaciones o contextos meso se da cuando Andrés participa como coordinador en El Árbol de la Vida, para después empezar un nuevo albergue y ampliar las acciones que realiza en él, abarcando la vinculación y la narrativa dominante. La cual, consideramos que funciona como una propuesta estratégica desde el enfoque de construcción de sentido.

Formar parte de las actividades que son la razón de ser de una organización no basta para que la persona pueda usar la voz para poder ser parte del proceso de creación de sentido organizacional y que sus contribuciones sean aceptadas en la narrativa dominante o en los esquemas de trabajo. Recordemos que Andrés quería participar de una forma más comprometida en las actividades del A.V. pero el director y secretario del refugio poseían sus propios mitos cartográficos y con ellos una justificación narrativa para sus acciones, de modo que había fricciones entre ellos y Andrés y sus contribuciones no eran aceptadas.

No es hasta que Andrés inicia su propio albergue que la narrativa dominante que él ha producido le permite orientar acciones más comprometidas e incluso, por su posición de director, ir supervisando las acciones de los otros participantes, compartiendo así las formas de sentido que lo guían. La pregunta que surge aquí es si el proceso de construcción de sentido de Andrés fue individual o, si su contacto con otras personas y organizaciones permite hablar de una coproducción de sentido.

Tanto en la propuesta de Weick (1971) como en la de Chapman y Putnam (2006) existe el sentido como compartido. En el caso de las narrativas existe la coproducción de narrativas, pero también las líneas argumentales individuales, mientras que en Weick se nos habla del soliloquio como la forma principal de en qué los individuos realizan su proceso de creación de sentido individual, pero este siempre considera el efecto del sentido producido así sobre los demás, así que también se califica como compartido.

La clave está en que aun cuando se han dado procesos de creación de sentido individuales, tan pronto como la persona actúa sobre lo que ha creado emite señales al exterior y entra en el intercambio y negociación con los demás sobre qué es lo que verdaderamente está en la realidad, dando pie a la realidad negociada (Weick, 1971).

Más allá de esto, sería muy difícil hablar de procesos puramente individuales o colectivos, estos últimos pensados como reuniones explícitas donde un grupo de personas se reúne para aportar y construir una narrativa o cualquier otro mito cartográfico sobre un fragmento de la realidad que sea de su interés. Incluso en la representación que el director y secretario de A.V. realizaban, Andrés pudo participar puntuando como negativas las señales que recibía mediante su percepción. Imposibilitando la idea de un proceso netamente individual de construcción de sentido. En el proceso hay participación de otros individuos, organizaciones y mitos cartográficos que estructuran el ambiente macro, pero ello no evita la creación de líneas argumentales personales.

Habría que visualizar aquel mundo semiestructurado y organizacional que conforma la realidad negociada. Donde, las personas entrelazan acciones de muy diversa manera, compartiendo con organizaciones, individuos y con el ambiente en general no sólo sus conductas, sino las señales que emanan de estas y los mitos cartográficos que se comunican o externalizan mediante su representación.

Finalmente, la construcción de sentido es un proceso que se lleva a cabo en multitud de capaz y esferas, que nunca puede permanecer quieto y que siempre es susceptible de ser puesto en duda, desacreditado y actualizado. Individuo, organización y ambiente dan cierta estructura a la realidad, influyéndose de manera mutua en distinta proporción y con diferentes ritmos, pero sin escape.

Es notable que durante la investigación se haya teorizado en base a la propuesta de que crear sentido es decidir (Weick, 1971), debido a que la elección de mitos cartográficos permite que sólo las acciones con racionalidad narrativa o que están apoyadas por el sentido creado, sean realizadas. Lo mismo que los esquemas de trabajo, al ser sentido retenido y que actúa como una prescripción sobre situaciones y problemas ya reflexionados, para que cierto conjunto de conductas estimadas como apropiadas sean realizadas.

En especial, a la luz de los resultados obtenidos de la observación del albergue y las entrevistas hechas, debido a que estos apuntan a que la autogestión que se realiza en esta organización, en especial respecto a las labores propias de las enfermeras, es realmente un acto decisorio externo al ambiente representado o realidad organizacional de A.E.V.

Aunque, lo mismo puede ser argumentado para multitud de otras organizaciones que reciben participantes con procesos de formación técnica o profesional profundos, fruto de procesos de convergencia hacia formas de sentido que han sido creadas en la profesión a través de las décadas o siglos.

Esta peculiaridad puede resultar demasiado extraña pues propone que hay centros de decisión en las organizaciones que no están en ellas, pero analizando de manera más profunda, podemos notar que esta clase de situaciones se da en participantes de índole particular, que tradicionalmente tienen una capacidad de decisión notable sobre su labor. Además, las organizaciones poseen dispositivos de filtrado o de supervisión y control para seleccionar a sus miembros y encausar su conducta.

En el caso de A.E.V. las necesidades de la organización no difieren radicalmente del sentido construido y representado por los miembros de la carrera de enfermería y Andrés, ejerce labores de supervisión que ajustan las conductas realizadas al interior con los mitos cartográficos que guían la organización. Así, aunque existan centros de creación de sentido al exterior del albergue que impacten las actividades que se llevan a cabo en su día a día, esto no genera disrupción y es alineado como medida extra, por el sentido que Andrés comunica y representa.

En términos generales, este fenómeno nos habla de lo permeables que son las organizaciones a todas las formas de sentido que existen en el ambiente. Dicho de otro modo, los seres humanos interactúan con una multitud de centros de creación de sentido que agregan, eliminan y transforman sus líneas argumentales personales, pero también las organizaciones interactúan con ellos mediante el ingreso de participantes al interior de sus ambientes representados.

Respecto al Mapa Causal, vemos que permite representar gráficamente las causas y efectos que las personas atribuyen mediante sus narrativas a los problemas o situaciones que viven en un momento determinado del tiempo. Pudiendo observar mediante esta herramienta no sólo las interacciones, sino el efecto que generan, ya sea positivo o negativo. Permitiendo la detección de bucles que pueden formar ciclos viciosos y que son amenazas para la sobrevivencia de las organizaciones.

Esta herramienta es de especial utilidad si se aplica a los participantes de una organización que cumplen funciones decisorias o estratégicas, debido a que es capaz de revelar la representación de la realidad o mitos cartográficos que orientan sus acciones. Utilizada de dicha manera, desde la perspectiva de la creación de sentido, condensa la narrativa dominante que recubre en general las acciones que se intercambian dentro de un ambiente representado.

En resumen, muestra la percepción que se tiene del problema o situación sobre la que se desea incidir, las causas de esta, así como la propuesta de solución que se ha construido y las acciones que la ponen en práctica.

Una vez que se tiene esta representación, puede ser analizada para conocer el bucle principal, donde la mayor cantidad de flujos o acciones se intercambian, ubicando así el proceso de trabajo central de la organización. Aquel, que nace de la misión o razón de ser que se ha construido para perpetuar el Entramado de Interacciones Dobles y que representa la realidad organizacional.

No sólo se usa el Mapa Causal o esquema gráfico, sino que se contrasta con la narrativa que se obtiene de los participantes y sus mitos cartográficos, de modo que el material analizable sea mayor y entren en juego elementos como la concordancia. Por ejemplo, la misión declarada de la organización puede ser una, pero el Mapa Causal revela que la mayoría de los flujos o acciones, gran parte del esfuerzo, es encausado hacia otra finalidad.

Esta disonancia, propone la actualización del sentido, por un lado, para alinear aquello que se hace con lo que se cree. También, puede ser que la misión declarada sea válida aun para los participantes de la organización, pero debido a otras circunstancias que prevalecen sobre el ambiente en que se desenvuelven, se requiera ejercer una gran cantidad de esfuerzo para operar bajo tales condiciones. Siendo prudente analizar la situación para ampliar el abanico de posibilidades que permitan actuar de manera distinta, para poder dirigir ese esfuerzo hacia la meta principal de la organización.

En el Mapa Causal se pueden ver las actividades de apoyo, que aunque no resultan propias del objetivo organizacional, son requeridas e imprescindibles para el funcionamiento de la representación organizacional.

Quizá, el punto crucial de esta herramienta resulta ser que es un reflejo de la realidad que se ha construido y como tal, es una simplificación que posee límites, pero precisamente al reconocer estos, es que se puede realizar otra forma de proceso de actualización como lo es el reconocimiento de los puntos ciegos que sus mitos cartográficos en uso generan. Aunque resulte difícil visualizar todo aquello que no entra en el Mapa Causal, es el universo de posibilidades que se puede ayudar a explorar los participantes de una organización, para poder adquirir nuevos significados y mitos cartográficos que enriquezcan su Mapa Causal actual.

De modo que puedan construir representaciones de la realidad más complejas, capaces de aportar acciones y conductas que guíen a los participantes de la representación organizacional a mejores resultados. El Mapa Causal se complementa con la noción de tiempo y el pensar en círculos, porque invitan a visionar una realidad en movimiento, donde las acciones de hoy serán causa de cambios y efectos en los próximos bucles de la representación organizacional. Los cuales, serán a su vez causas que provocarán nuevos efectos, ayudando así a imaginar y considerar las consecuencias de las representaciones actuales y su impacto en el futuro de la organización.

Los resultados del proceso de construcción de sentido, sean estos cualesquiera formas de mitos cartográficos y en especial narrativas, son herramientas poderosas para provocar animación y llevar a la acción sostenida, pero también para ir descubriendo y estructurando la realidad, para generar conocimiento y soluciones dinámicas en las dos acepciones de la expresión. Por un lado, que generen acción y que además, puedan ser alteradas y actualizadas para permitir la adaptabilidad.

En este mundo semiestructurado, donde ya existen multitud de narrativas que afectan las líneas argumentales de los individuos que entran en contacto con ellas y que además generan realidades organizacionales donde se representan, no sólo a escala micro y meso sino macro, es importante compartir y participar en procesos de coproducción de sentido. En los cuales se expresen los mitos cartográficos que han probado ser herramientas valiosas.

Por ejemplo, LZ entró en contacto con la causa animalista y a su vez, ayudó a expandir este mensaje mientras que inició la realidad organizacional del hogar temporal C.C.A. Andrés participo en A.A. y de ello se llevó el mito cartográfico de los fundadores de dicha organización. Quienes, con apenas los doce pasos, pudieron generar un proyecto que hoy en día es una comunidad internacional y que a Andrés le ha servido como mito cartográfico que le permite animar sus acciones, bajo la premisa de que su esfuerzo no es vano porque ya existen experiencias de éxito.

Además, el albergue A.E.V. como Organización Autogestionaria, capaz de decidir libremente sobre su agenda con autonomía respecto al Estado y su Aparato de Gobierno y que tiene el objetivo de incidir sobre el problema de la vida en común de los ancianos en situación de calle y abandono, es una narrativa con once años de éxito. De la misma manera en que la existencia del mito cartográfico “organización” en el sentido que la mayoría de las personas han construido de la realidad provoca que se realicen acciones para representarlo, se deberían retener y compartir los mitos cartográficos “Fenómeno y Organización Autogestionaria”, de modo que más personas puedan ser guiadas por ellos.

Escribir y reflexionar sobre las diversas experiencias tanto positivas como negativas de los Fenómenos y Organizaciones Autogestionarias, es una forma de refinar estos mitos cartográficos y a la vez, de retener los aprendizajes colectivos sobre el proceso organizativo libre e igualitario de los ciudadanos que buscan resolver los problemas que surgen de la vida en común y que el Estado no puede o no está intentando resolver.

Dar a conocer este tipo de experiencias las inserta en el ambiente semiestructurado como parte de ese abanico de mitos cartográficos que se pueden escoger e incrementa las posibilidades de que más personas decidan poner en práctica este tipo de realidades organizacionales. La cooperación puede darse sin estructuras previas y con un conocimiento mínimo en la forma de Fenómenos Autogestionarios, pero para que esas formas de cooperación sobrevivan y su impacto en el mundo se multiplique, se requiere de narrativas y mitos cartográficos que motiven, ayuden a construir soluciones y sobre todo les permitan extender su cooperación.

Por ello, las narrativas sobre Organizaciones Autogestionarias no sólo ayudan a que más organizaciones de este tipo puedan existir, sino que van empoderando a la ciudadanía para buscar y ejercer soluciones a problemas públicos, transformando el mundo.

## **4.2 Conclusiones**

Una vez realizado el análisis del material recopilado mediante observación, entrevistas y revisión de redes sociales, mediante la teoría y herramientas propias de la teoría de la construcción de sentido, se pudieron extraer las siguientes conclusiones, tanto del proceso realizado como del aprendizaje sobre los Fenómenos Autogestionarios y organizaciones en general.

Hay que notar, que las conclusiones 1, 2, 3, 6, 7 y 9 se desprenden de proposiciones teóricas recuperadas durante la revisión bibliográfica sobre el tema estudiado y las cuales pudieron ser puestas a prueba mediante el caso de estudio realizado, corroborándolas. Las conclusiones 4, 5, 8 y 10 son aportaciones que se descubrieron en el transcurso de la investigación y análisis.

### **4.2.1 El origen de los Fenómenos Autogestionarios**

Se concluye en este trabajo, tanto por la construcción teórica como por el estudio del caso A.E.V., que los Fenómenos Autogestionarios pueden surgir de la interacción no planeada ni estructurada de diversos individuos, siempre y cuando existan metas divergentes que puedan satisfacerse a través del intercambio de acciones entre personas, permitiendo el establecimiento de un sistema flojamente acoplado.

### **4.2.2 El desarrollo de los Fenómenos Autogestionarios**

Con base en los diversos Entramados de Interacciones Dobles mapeados a lo largo de esta investigación, y que se desprenden del estudio del caso A.E.V., se concluye que los F.A. pueden pasar por un proceso de complejización donde se agregan participantes y con ellos acoplamientos flojos.

### **4.2.3 De Fenómenos Autogestionarios a Organizaciones Autogestionarias**

Se concluye que los Fenómenos Autogestionarios pueden no sólo complejizarse en cuanto a las acciones intercambiadas, sino que puede surgir una narrativa dominante que agregue objetivos en común y con ello una identidad organizacional. Una vez que las acciones se intercambian bajo esta identidad, el F.A. se denomina Organización Autogestionaria.

### **4.2.4 Un mundo organizacional**

Se concluye con base en las entrevistas y el análisis realizado, que las organizaciones afectan la forma en que los individuos construyen sentido. Esto, al compartir con ellos los mitos cartográficos ya creados como parte de sus metas organizacionales o actuar cotidiano con individuos al interior de estas o externos.

### **4.2.5 Una realidad semiestructurada**

El mundo organizacional en que vivimos es también uno de mitos cartográficos. Los cuales afectan al individuo y a la sociedad, al dotar las interacciones y los procesos de creación de sentido de elementos previamente creados. La creación de sentido tiene un gran potencial creativo, pero no parte de cero.

#### 4.2.6 Construcción de sentido entre los individuos y las organizaciones

Basados tanto en la parte teórica como en las entrevistas, concluimos que la forma en que individuos y organizaciones crean y comparten sentido los une en un bucle de causa y efecto mutuo. Donde el individuo participa en la creación de sentido organizacional y la organización afecta la creación de sentido individual.

#### 4.2.7 El sentido es el resultado de una interacción compleja

Se concluye con base en lo observado, que los niveles de sentido macro, meso y micro interactúan, nutriéndose mutuamente. De modo que los tres niveles de significado interactúan para el surgimiento de los Fenómenos Autogestionarios y su posible transformación hacia Organizaciones Autogestionarias.

#### 4.2.8 Centros de decisión y centros de creación de sentido

Debido a que crear sentido es decidir, existen centros de decisión fuera de las organizaciones que dan forma a una parte considerable de su actuar. Esto ocurre porque hay organizaciones dedicadas a la formación de profesionales, a la creación de leyes y reglamentos, así como otras formas de sentido que deben ser aplicadas o que son puestas en marcha por individuos que parten de estas y se integran a otras organizaciones.

#### 4.2.9 Mapa Causal como herramienta estratégica

El Mapa Causal es una herramienta de análisis y diagnóstico que aunque sencilla, permite comprender la racionalidad de las organizaciones y en especial, los mitos cartográficos que guían a sus decisores; perfilándola como una fuente de información valiosa y sumamente útil para el diagnóstico y la intervención organizacional.

#### 4.2.10 Narrativas que cambian al mundo

Al estudiar, escribir y compartir las experiencias de los Fenómenos y Organizaciones Autogestionarias, creamos historias que pueden compartirse y con ello integrarse a los procesos de creación de sentido y representación cotidianos de muchas personas. Aumentando la posibilidad de que nuevas organizaciones de este tipo sean creadas y puedan tener un impacto positivo en la sociedad.

### **4.3 Relevancia de la investigación y una vista al futuro**

La presente investigación presenta la construcción tanto teórica como mediante evidencias del proceso de formación de dos Organizaciones Autogestionarias. Brindando una posibilidad explicativa para la formación de Fenómenos Autogestionarios, así como para su transformación en Organizaciones Autogestionarias que pueden estabilizarse y sobrevivir a largo plazo.

Lo cual, es relevante para los estudios organizacionales pues amplía el conocimiento que se posee sobre los diversos tipos de organizaciones, desde su concepción hasta su funcionamiento. En especial, al ser una investigación realizada mediante las herramientas de la construcción de sentido y el proceso organizativo, poniendo a prueba y elaborando esta perspectiva teórica que permite revitalizar el campo de estudio y explorar nuevas formas de conocimiento organizacional.

Además, se han usado las herramientas del Mapa Causal y el Entramado de Interacciones Dobles. La primera permite la comprensión de la relación actual y operante de las actividades que ejecuta la organización y como estas afectan y son afectadas por el ambiente en que se desarrollan, desde la perspectiva de aquellos quienes toman las decisiones o realizan las acciones que dan vida a la organización.

La segunda herramienta, el E.I.D., permite visualizar los acoplamientos flojos que forman la organización, y en especial, el origen y aplicación de los flujos de esfuerzo y recursos, mostrándose como una herramienta analítica práctica, sencilla y viva, pues muestra la organización como proceso, en lugar de cosificarla y dejarla fija en la abstracción de un organigrama.

Para las ciencias sociales, es de capital importancia comprender el efecto que las organizaciones tienen en el ambiente, lo colectivo y sobre los individuos; habiendo avanzado en esta comprensión al demostrar como los mitos cartográficos de las organizaciones nutren y transforman los procesos de creación de sentido de la sociedad y con ello, le van dando forma a la vez que esta, les va transformando.

Sin embargo, esta avenida de investigación aún tiene demasiado que aportar tanto a la teoría social, organizacional y a la práctica administrativa. Desde la perspectiva del Homo Narrans o Paradigma Narrativo (Fisher, 1985), el lenguaje y el intercambio social son fundamentales para los procesos de razonamiento humano, en la epistemología y en la ontología, pero también en la construcción organizacional.

Para la práctica administrativa, debido a que ya hay casos de éxito (Price et al., 2018), donde las narrativas han sido usadas para implementación de estrategias e innovación en una organización aeroportuaria, debido a la animación que estas generan, así como para facilitar la comprensión y la convergencia hacia esfuerzos que engloban toda la organización.

## Anexos

### A. Guía de preguntas para las entrevistas

Estas preguntas no son definitivas ni serán aplicadas tal cual están o en el orden en que se presentan. Su objetivo es ir generando cuestionamientos que permitan explorar las diversas áreas de investigación planteadas en este trabajo, encontrando maneras de indagar esta problemática aproximándose desde diversos ángulos, levantando así información más compleja. En especial, es útil dedicarle tiempo a producir estas interrogantes porque permite encontrar formas de preguntar por algunos temas, como los actos consumatorios que se reciben, de modo que se evita un acercamiento directo que pueda generar incomodidad o evasión.

El mecanismo primordial que permitirá detonar la entrevista, es la petición de la narrativa personal de los individuos participantes en el fenómeno u Organización Autogestionaria, acerca de cómo esta ha llegado a existir. Pues con ello se espera obtener no sólo una secuencia de acciones, sino también percepciones del ambiente, de lo realizado y a la vez, del significado que conlleva. Pudiendo emplear entonces estas preguntas para explorar a profundidad algunas áreas de interés o ampliar el material obtenido.

Durante la redacción de estas preguntas, se encontró que investigar sobre el proceso organizativo es preguntar no por el estado de las acciones, sino por el flujo de estas. Es indagar sobre procesos, sobre cambio y experimentación. Por ello, deben ser favorecidas las preguntas que permitan a la persona que las recibe responder con narrativas. Por ejemplo, no es lo mismo preguntar por un proceso de trabajo en tiempo presente (¿Cómo haces esto?), a pedir que se platique del proceso por el cual las acciones han llegado a su estado actual. Por ello, se debe favorecer el uso de expresiones y preguntas como: prueba y error, experimentación, descubrimiento, creación, proceso, tanteo, ensayo, experiencias, etc.

#### Surgimiento del fenómeno autogestionario

- ¿Cuál era tu situación de vida en aquella temporada?
- ¿Cómo percibió el problema?
- ¿Porque decidió actuar?
- ¿Cómo percibía la acción del gobierno respecto al problema?
- ¿Qué personas ayudaron a actuar sobre el problema?

#### Interacciones dobles y construcción del entramado de acciones

- ¿Qué acciones realizabas para atender el problema?
- ¿Qué acciones realizaban los otros para atender el problema?
- ¿Cómo te sentías antes de involucrarte en el problema?
- ¿Cómo te sentías después de involucrarte con la solución del problema?
- ¿Cómo era tu vida antes de emprender acciones para solucionar el problema?
- ¿Cómo era tu vida después de emprender acciones para solucionar el problema?
- ¿Cómo fueron descubriendo que acciones funcionaban?
- ¿Hubo acciones o propuestas que definitivamente tuvieron que rechazar?

Creación de sentido (toma de decisiones)

- ¿Se reúnen para hablar de los desafíos o necesidades que tienen como grupo?
- ¿Consideras que en esas reuniones puedes hablar libremente?
- ¿Puedes hablar de los temas que consideres pertinentes en tales reuniones?
- ¿Sientes que esas contribuciones que haces tienen impacto?
- ¿Estas reuniones cambian la forma en que actúan?
- ¿Estas reuniones cambian la forma en que ven el mundo?

Esquemas de trabajo

- ¿Qué acciones necesarias se realizan al interior de la organización?
- ¿Esas acciones están asignadas a personas en particular?
- ¿Cómo fueron descubriendo qué necesitaban hacer?
- ¿Cómo resolvieron sus desafíos?

Mapa causal

- ¿Cuál es la misión que buscan como grupo?
- ¿Qué acciones realizan para alcanzarla?
- ¿Qué afectos positivos tienen en su ambiente?
- ¿A qué dificultades se enfrentan?
- ¿Cuáles son los mayores desafíos?

Nivel meso

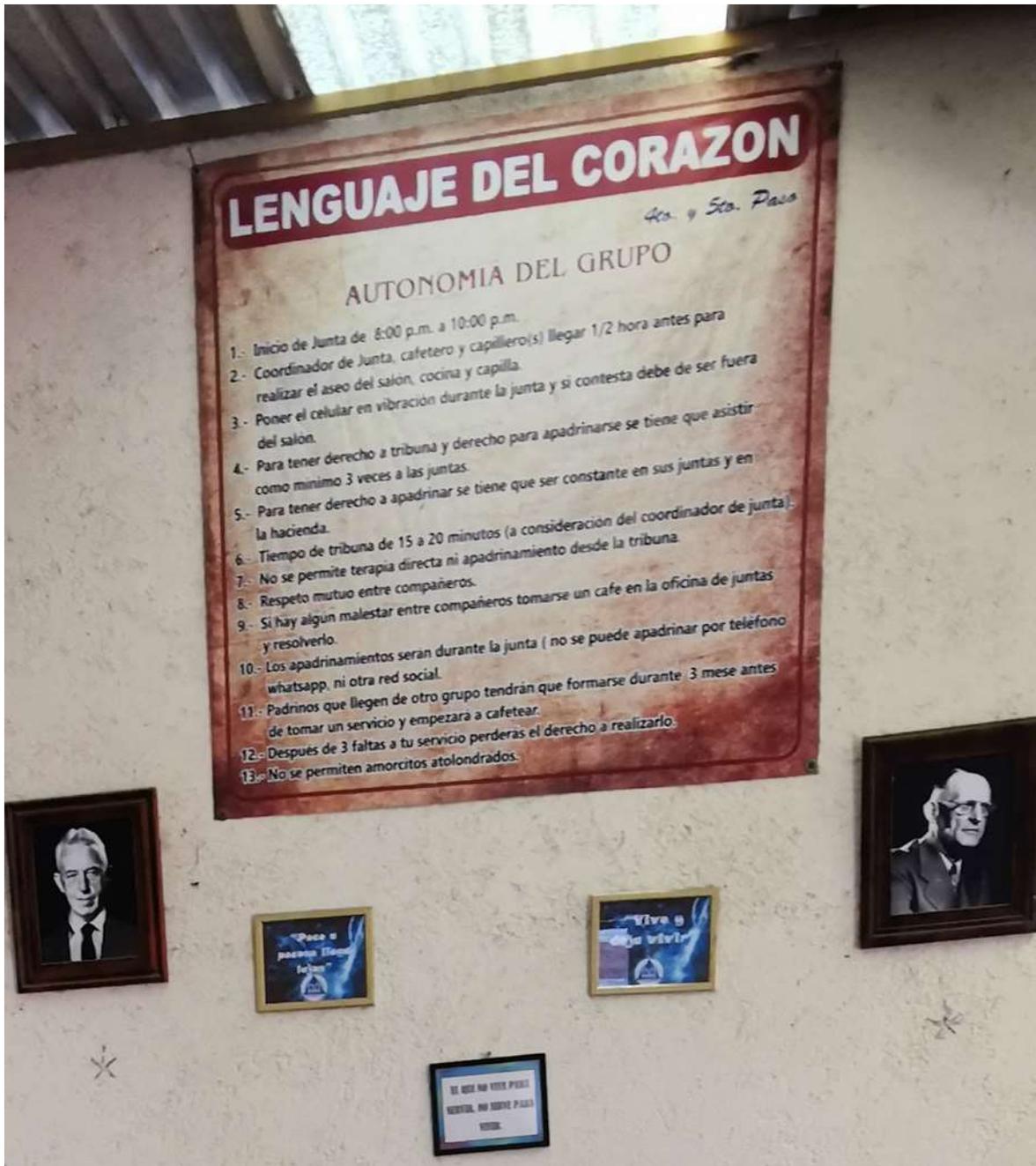
- ¿Te reunías con los que serían tus compañeros de proyecto en algún lugar en especial?
- ¿Dónde conociste a tus compañeros de proyecto?
- ¿Ese lugar posee alguna ideología o creencia?
- ¿Qué acciones realizaban en ese lugar?
- ¿Es un lugar establecido?
- ¿Ese lugar tiene historia?
- ¿Por qué acudías a ese sitio?

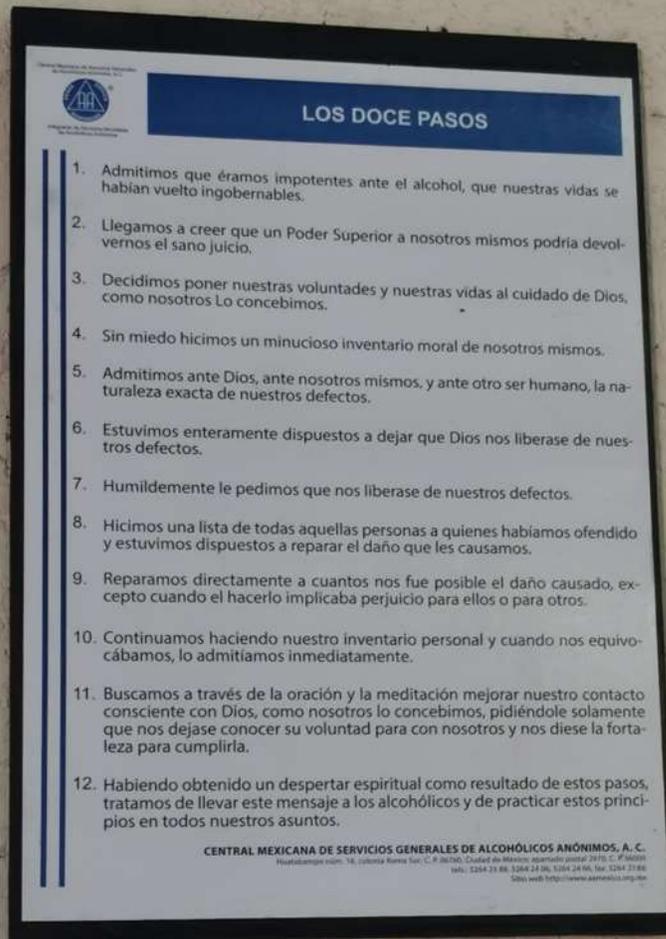
## B. Registro fotográfico







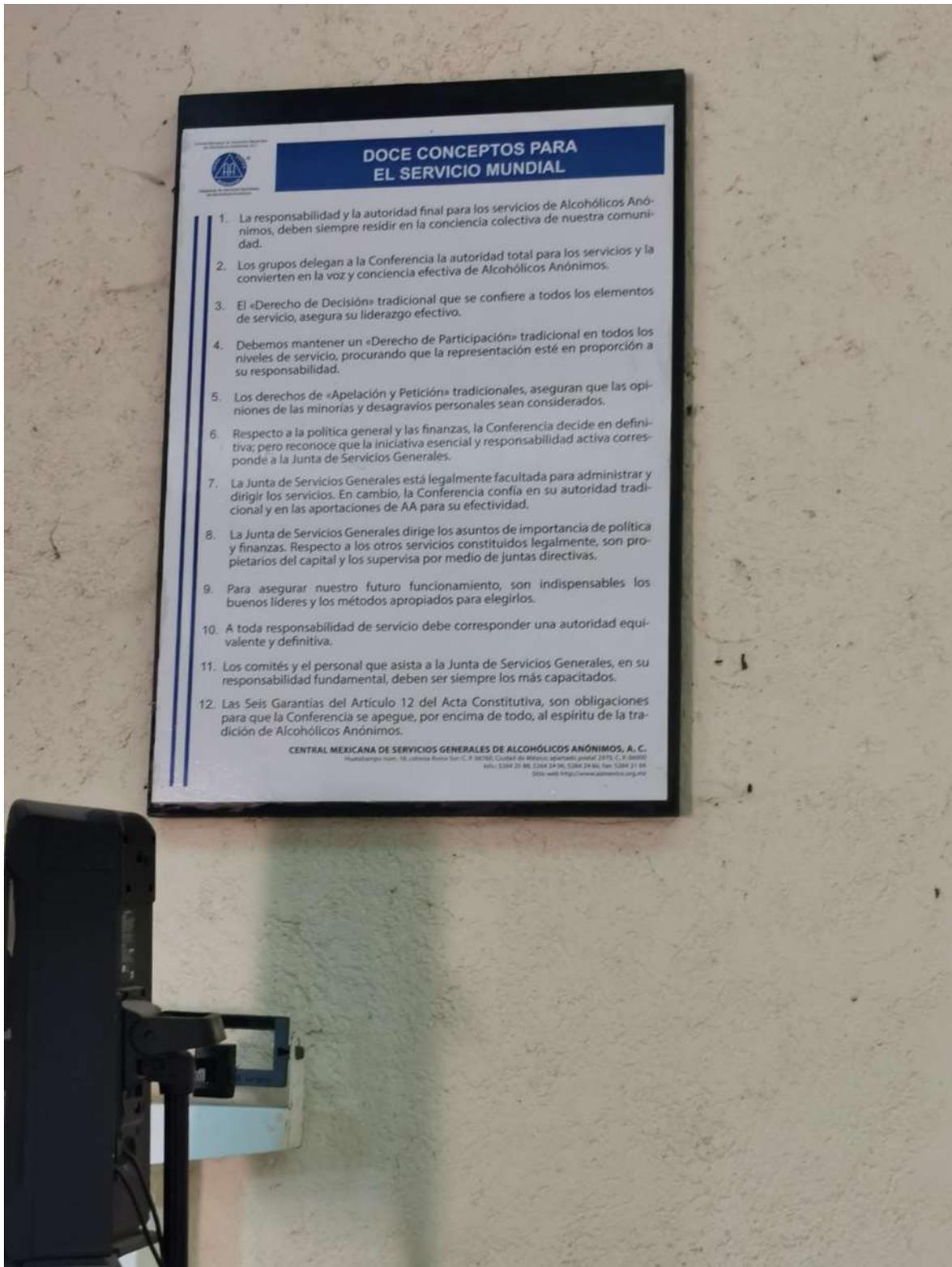




**LOS DOCE PASOS**

1. Admitimos que éramos impotentes ante el alcohol, que nuestras vidas se habían vuelto ingobernables.
2. Llegamos a creer que un Poder Superior a nosotros mismos podría devolvernos el sano juicio.
3. Decidimos poner nuestras voluntades y nuestras vidas al cuidado de Dios, como nosotros Lo concebimos.
4. Sin miedo hicimos un minucioso inventario moral de nosotros mismos.
5. Admitimos ante Dios, ante nosotros mismos, y ante otro ser humano, la naturaleza exacta de nuestros defectos.
6. Estuvimos enteramente dispuestos a dejar que Dios nos liberase de nuestros defectos.
7. Humildemente le pedimos que nos liberase de nuestros defectos.
8. Hicimos una lista de todas aquellas personas a quienes habíamos ofendido y estuvimos dispuestos a reparar el daño que les causamos.
9. Reparamos directamente a cuantos nos fue posible el daño causado, excepto cuando el hacerlo implicaba perjuicio para ellos o para otros.
10. Continuamos haciendo nuestro inventario personal y cuando nos equivocábamos, lo admitíamos inmediatamente.
11. Buscamos a través de la oración y la meditación mejorar nuestro contacto consciente con Dios, como nosotros lo concebimos, pidiéndole solamente que nos dejase conocer su voluntad para con nosotros y nos diese la fortaleza para cumplirla.
12. Habiendo obtenido un despertar espiritual como resultado de estos pasos, tratamos de llevar este mensaje a los alcohólicos y de practicar estos principios en todos nuestros asuntos.

**CENTRAL MEXICANA DE SERVICIOS GENERALES DE ALCOHÓLICOS ANÓNIMOS, A. C.**  
Paseo de la Reforma 15, colonia Roma, S. C. P. 06170, Ciudad de México, México 06702, C. P. 06000  
tel: 5244 21 88, 5244 24 00, 5244 24 06, fax: 5244 21 86  
Site web: <http://www.aaamexico.org.mx>



Central Mexicana de Servicios Generales de Alcohólicos Anónimos, A. C.



**LAS DOCE TRADICIONES**

1. Nuestro bienestar común debe tener la preferencia; la recuperación personal depende de la unidad de Alcohólicos Anónimos.
2. Para el propósito de nuestro grupo solo existe una autoridad fundamental: un Dios amoroso tal como se exprese en la consciencia de nuestro grupo. Nuestros líderes no son más que servidores de confianza, no gobiernan.
3. El único requisito para ser miembro de AA es querer dejar de beber.
4. Cada grupo debe ser autónomo, excepto en asuntos que afecten a otros grupos o a Alcohólicos Anónimos, considerado como un todo.
5. Cada grupo tiene un solo objetivo primordial: llevar el mensaje al alcohólico que aún está sufriendo.
6. Un grupo de AA nunca debe respaldar, financiar o prestar el nombre de AA a ninguna entidad allegada o empresa ajena, para evitar que los problemas de dinero, propiedad y prestigio nos desvíen de nuestro objetivo primordial.
7. Todo grupo de AA debe mantenerse completamente a sí mismo, negándose a recibir contribuciones de afuera.
8. Alcohólicos Anónimos nunca tendrá carácter profesional, pero nuestros centros de servicio pueden emplear trabajadores especiales.
9. Alcohólicos Anónimos como tal nunca debe ser organizada; pero podemos crear juntas o comités de servicio que sean directamente responsables ante aquellos a quienes sirven.
10. Alcohólicos Anónimos no tiene opinión acerca de asuntos ajenos a sus actividades; por consiguiente, su nombre nunca debe mezclarse en polémicas públicas.
11. Nuestra política de relaciones públicas se basa más bien en la atracción que en la promoción. Necesitamos mantener siempre nuestro anonimato personal ante la prensa, la radio y el cine.
12. El anonimato es la base espiritual de todas nuestras tradiciones, recordándonos siempre anteponer los principios a las personalidades.

**CENTRAL MEXICANA DE SERVICIOS GENERALES DE ALCOHÓLICOS ANÓNIMOS, A. C.**  
Huatamampo num. 18, colonia Roma Sur, C. P. 06780, Ciudad de México; apartado postal 2970, C. P. 06000  
tels.: 5264 25 88, 5264 24 06, 5264 24 66, fax: 5264 21 66  
Sitio web <http://www.aamexico.org.mx>



## Índice de diagramas

Diagrama 1.....	19
Diagrama 2.....	21
Diagrama 3.....	25
Diagrama 4.....	28
Diagrama 5.....	28
Diagrama 6.....	29
Diagrama 7.....	31
Diagrama 8.....	31
Diagrama 9.....	32
Diagrama 10.....	38
Diagrama 11.....	48
Diagrama 12.....	75
Diagrama 13.....	81
Diagrama 14.....	82
Diagrama 15.....	83
Diagrama 16.....	84
Diagrama 17.....	85
Diagrama 18.....	86
Diagrama 19.....	90
Diagrama 20.....	103

## Bibliografía

- Acuña Murillo, Ivonne (2006), “México: ¿Empoderamiento ciudadano?”, en Iberoforum, otoño, núm. II, año I, Universidad Iberoamericana, México.
- Albergue Ayudando A Una Esperanza De Vida A.C. (2013), Inicio (Pagina de Facebook). Facebook. Recuperado de [https://www.facebook.com/ayudandoaunaesperanzadevida/?ref=page\\_internal](https://www.facebook.com/ayudandoaunaesperanzadevida/?ref=page_internal) {Activo al 12/07/23, 1:39}
- Alcoholics Anonymous World Services (2017), Preguntas y respuestas sobre el apadrinamiento. Recuperado de [https://www.aa.org/sites/default/files/literature/assets/sp-15\\_Q%26AonSpon.pdf](https://www.aa.org/sites/default/files/literature/assets/sp-15_Q%26AonSpon.pdf) {Activo al 12/07/23, 1:55}
- Alcoholics Anonymous World Services, (2021a). Las Doce Tradiciones. Recuperado de <https://www.aa.org/es/the-twelve-traditions> {Activo al 20/07/23, 5:51}
- Alcoholics Anonymous World Services, (2021b). ¿Quiénes somos? Recuperado de <https://www.aa.org/es/what-is-aa#:~:text=Alcohólicos%20Anónimos%20es%20una%20comunidad,la%20bebida%20puede%20hacerse%20miembro.> {Activo al 20/07/23, 5:48}
- Biblia Reina-Valera (1960), Mateo 25:35-40, recuperado de <https://www.biblegateway.com/passage/?search=Mateo%2025%3A35-40&version=RVR1960> {Activo al 12/07/23, 1:49}
- Canto Chac, Manuel (1991), “Los cristianos y los movimientos sociales en México”, en El estudio de los movimientos sociales: teoría y método. UAM-X, México DF.
- Cerda García, Alejandro; Barroso Arias, Ana Laura (2011), “Autonomía y subjetividad: las rutas inciertas de las organizaciones sociales autogestivas”. En Tramas número 35, UAM-X, México, PP. 47-74.
- Clegg, S. R., y Hardy, Cynthia (2006). “Introduction-organizations, organization and organizing”, en The SAGE handbook of organization studies. SAGE Publications Ltd, <https://dx.doi.org/10.4135/9781848608030>
- Crozier, Michael y Friedberg, Edgar (1990), El actor y el sistema: las restricciones de la acción colectiva. Alianza Editorial Mexicana, México.
- Daft, R. L., & Weick, K. E. (1984), Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems. The Academy of Management Review, 9(2), 284–295. <https://doi.org/10.2307/258441>
- Fisher, R., Walter (1985). Homo Narrans The Narrative Paradigm: In the Beginning en Journal of Communication; Otoño 1985; 35, 4; ABI/INFORM Global pg. 74.
- Friedberg, Erhard (1993), “Las cuatro dimensiones de la acción organizada”, en Gestión y Política Pública, Vol. 11, núm. 2, julio-diciembre, págs. 283-313.
- Gabriel, Y. (2002). Essai: On Paragrammatic Uses of Organizational Theory — A Provocation. Organization Studies, 23(1), 133–151. <https://doi.org/10.1177/017084060202300107>
- Gerry Ac (2013), Rafa Salomón en concierto ayudando a una esperanza de vida000, en YouTube <https://www.youtube.com/watch?v=wkXiW-mzIBs> {Activo al 12/07/23, 1:44}

- Hall, Richard (1996) “Los resultados de las organizaciones”. En Organizaciones: estructuras, procesos y resultados. Editorial Pearson Educación, Prentice Hall. México.
- Hernández, Arturo (2018), “Participación colectiva emergente”, en Reflexiones teóricas preliminares sobre su naturaleza organizacional. Perspectivas teóricas y casos sobre análisis de las organizaciones públicas, México, La Biblioteca, FCPyS, pp. 209-225
- Instituto Municipal de Planeación (2020), Elaboración de estudio piloto para los grupos autogestivos de parques de barrio 2020, León, Guanajuato, México. Recuperado de <https://implan.gob.mx/pdf/estudios/viviendaurbano/grupos-autogestivos-de-parques-de-barrio.pdf> {Activo al 08/05/23, 18:20}.
- López Monjardín, Adriana (1991), Movimientos políticos, movimientos sociales, en El estudio de los movimientos sociales: teoría y método, UAM-X, CSH, Política y Cultura, 1era edición, México, DF.
- Lukes, Steven (2005), Power: A radical view. Palgrave MacMillan. Páginas 14-60
- Martínez, Nain e Ileana Espejel (2015), “La investigación de la gobernanza en México y su aplicabilidad ambiental”, en Economía, Sociedad y Territorio, vol. xv, núm. 47, pp. 153-183. Recuperado de: <https://www.scielo.org.mx/pdf/est/v15n47/v15n47a7.pdf> {Activo al 21/09/22, 18:27}.
- PublicResourceOrg (2007), High Reliability Organizing, en Youtube <https://www.youtube.com/watch?v=9lM6wxS8fDM&list=PLzGfuhMm2qE3EEssbZzM3-oGgC25SOS6z&index=3&t=1496s> {Activo al 08/05/2023, 11:31}
- Price, R., Matthews, J., & Wrigley, C. (2018). Three Narrative Techniques for Engagement and Action en Design-Led Innovation. She Ji: The Journal of Design, Economics, and Innovation, 4(2), 186-201. <https://doi.org/10.1016/j.sheji.2018.04.001>
- Putnam L., Linda y Chapman, Pamela (2006), “Metaphors of Communication and Organization”, en The SAGE handbook of organization studies. SAGE Publications Ltd, <https://dx.doi.org/10.4135/9781848608030>
- Ramírez Sáiz, Juan Manuel (1991), “El movimiento Urbano Popular: Teoría y método”, en El estudio de los movimientos sociales: teoría y método, UAM-X, CSH, Política y Cultura, 1era edición, México, DF.
- Rendón Cobián, Marcela; Montaña Hirose, Luis, (2004), “Las aproximaciones organizacionales. Caracterización, objeto y problemática”, en Contaduría y Administración, núm. 213, mayo-agosto, pp. 1-15 Universidad Nacional Autónoma de México, Distrito Federal, México.
- Weick, K. E. (1979), The Social Psychology of Organizing. 2nd Edition, McGraw-Hill, Inc., New York.
- Weick, K. E. (1995). Sensemaking in Organizations. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. Weick, K. E. (2001). Leadership as the legitimization of doubt. In W. Bennis, G. M. Spreitzer, & T. G. Cummings (Eds.), The future of leadership: Today's top leadership thinkers speak to tomorrow's leaders (pp. 91–102). Jossey-Bass/Wiley.
- Weick K. E. (1989), Organized improvisation: 20 years of organizing, en Communication Studies, 40:4, 241-248 Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.1080/10510978909368277>

- Weick, K. E. (2012), Organized sensemaking: A commentary on processes of interpretive work. *Human Relations*, 65(1), 141–153. <https://doi.org/10.1177/0018726711424235>



Casa abierta al tiempo  
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

ACTA DE EXAMEN DE GRADO

No. 00183  
Matricula: 2213801642

Fenómenos y Organizaciones Autogestivas. Un estudio a su origen y características mediante las herramientas del Sensemaking.

En la Ciudad de México, se presentaron a las 16:00 horas del día 27 del mes de septiembre del año 2024 en la Unidad Iztapalapa de la Universidad Autónoma Metropolitana, los suscritos miembros del jurado:

DR. ARTURO HERNANDEZ MAGALLON  
DR. LUIS ALFREDO HERNANDEZ AVENDAÑO  
DR. JESUS MANUEL RAMOS GARCIA

Bajo la Presidencia del primero y con carácter de Secretario el último, se reunieron para proceder al Examen de Grado cuya denominación aparece al margen, para la obtención del grado de:

MAESTRO EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

DE: JUAN JOSE ARRIAGA POSADA

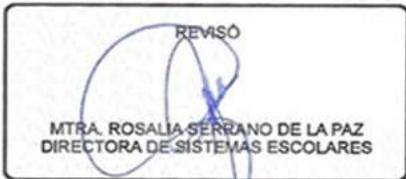
y de acuerdo con el artículo 78 fracción III del Reglamento de Estudios Superiores de la Universidad Autónoma Metropolitana, los miembros del jurado resolvieron:

APROBAR

Acto continuo, el presidente del jurado comunicó al interesado el resultado de la evaluación y, en caso aprobatorio, le fue tomada la protesta.



JUAN JOSE ARRIAGA POSADA  
ALUMNO



REVISÓ  
MTRA. ROSALIA SERRANO DE LA PAZ  
DIRECTORA DE SISTEMAS ESCOLARES



DIRECTORA DE LA DIVISIÓN DE CSH  
DRA. SONIA PEREZ TOLEDO



PRESIDENTE  
DR. ARTURO HERNANDEZ MAGALLON



VOCAL  
DR. LUIS ALFREDO HERNANDEZ AVENDAÑO



SECRETARIO  
DR. JESUS MANUEL RAMOS GARCIA