

Gestión directiva de la crisis a través de la construcción social de sentido ante los cambios generados por la acreditación internacional de programas educativos en la Universidad Autónoma de Tamaulipas

Recibido: 17 de mayo de 2023 Aceptado: 10 de julio de 2023

Erik Márquez de León¹

Resumen

En este estudio se analiza la gestión de la crisis que realizaron los directivos de la UAT ocasionada por los cambios que se presentaron en la implementación de la política institucional de acreditación internacional de los programas educativos de licenciatura a través de la construcción social de sentido, que les permitió comprender de mejor forma el entorno turbulento para tomar decisiones durante el proceso acreditador y con ello lograr la acreditación. Se trata de un estudio de caso con enfoque cualitativo, alcance explicativo y la información se obtuvo por medio de la aplicación de cuatro entrevistas a directivos involucrados en el proceso de acreditación internacional. Se utiliza el método narrativo y la perspectiva teórica del sensemaking para recuperar la experiencia vivida por los directivos en los momentos de crisis y el sentido que le dieron a los

cambios para justificar socialmente sus decisiones durante el proceso reorganizador. Los hallazgos muestran que la construcción social de sentido fue una herramienta clave para que los directivos lograrán gestionar la crisis provocada por cambios en los procesos de comunicación, financiamiento/gestión de los recursos, gestión organizacional, formas de trabajar y participación, con decisiones centradas en las características del entorno universitario, la confianza en el trabajo de los actores educativos, las negociaciones y la cultura organizacional durante el proceso de acreditación internacional.

Palabras clave

Gestión de crisis, construcción social de sentido, cambios organizacionales y acreditación internacional de programas educativos.

¹ Profesor-Investigador de la Unidad Académica Multidisciplinaria de Ciencias, Educación y Humanidades de la Universidad Autónoma de Tamaulipas. Mexicano. ORCID: 0000-0002-1407-0312
Email: ermarkuez@docentes.uat.edu.mx

Abstract

This study analyzes the management of the crisis carried out by the directors of the UAT caused by the changes that occurred in the implementation of the institutional policy of international accreditation of educational undergraduate programs through the social construction of meaning, which allowed them to better understand the turbulent environment to make decisions during the accreditation process and thus achieve accreditation. This is a case study with a qualitative approach, explanatory scope and the information was obtained through the application of four interviews with managers involved in the international accreditation process. The narrative method and the theoretical perspective of sensemaking are used to recover the experience lived by managers in moments of crisis and the meaning

they gave to the changes to socially justify their decisions during the reorganization process. The findings show that the social construction of meaning was a key tool for managers to manage the crisis caused by changes in the processes of communication, financing/management of resources, organizational management, ways of working and participation, with decisions focused on the characteristics of the university environment, the trust in the work of the educational actors, the negotiations and the organizational culture during the international accreditation process.

Keywords

Crisis management, social construction of meaning, organizational changes and international accreditation of educational programs.

Introducción

Las políticas para la educación superior en México son un factor que determina en parte la relación entre el Estado y las universidades, especialmente las públicas debido a que el Gobierno decide y establece políticas educativas que deben atender para seguir recibiendo recursos económicos que les permita continuar realizando sus funciones sustantivas como docencia, investigación y extensión.

En este estudio las políticas para educación superior son consideradas fuerzas del entorno externo variable que obliga a las universidades a innovar para adaptarse.

Una modificación en las políticas gubernamentales para educación superior implica necesariamente cambios organizacionales en las universidades públicas.

Los cambios provocados por las políticas educativas llevan a las universidades a pasar por momentos de crisis que requieren ser gestionados por los miembros de la organización, en especial los directivos que tienen la función de atender las exigencias del entorno externo, entender sus intenciones, tomar decisiones y establecer acciones encaminadas al cumplimiento de esta.

Es el caso de la Universidad Autónoma de Tamaulipas (UAT) que desde la década de los años noventa atiende la política de calidad para la educación superior, pero en el 2013 por primera vez buscó dar respuesta a esta exigencia del entorno al decidir que algunos programas académicos de licenciatura participarán en un proceso de acreditación internacional ante la agencia acreditadora Red Internacional de Evaluadores (RIEV), en ese momento se trataba de una evaluación nueva y desconocida para los miembros de la universidad. Por esta razón la UAT implementó una política institucional de acreditación internacional de carreras de grado, sin embargo, esto trajo consigo cambios organizacionales que generaron momentos de crisis durante el proceso acreditador que se distinguieron a partir de identificar las situaciones de incertidumbre gestionadas por los directivos.

La crisis se debió a varias razones: se quería demostrar la calidad de las carreras para obtener prestigio mediante un mecanismo de evaluación desconocido porque nunca los programas educativos se habían evaluado a nivel internacional, se tenía poca claridad con respecto al modelo de evaluación que utilizaba la agencia acreditadora, los criterios de calidad eran distintos a los acostumbrados en la acreditación nacional, se careció de espacios al interior de las carreras que permitieran discutir las condiciones en que se encontraban para valorar la posibilidad de incursionar en la acreditación internacional, entre otros.

En este estudio, se analiza la gestión de la crisis organizacional que realizaron los directivos de la UAT ante los cambios que se manifestaron de la política institucional de acreditación internacional y durante el proceso acreditador de las carreras de grado. Para ello, se parte de la idea que los directivos de la UAT fueron gestionando la crisis durante el proceso de construcción social de sentido de los cambios porque al interactuar socialmente iban recabando información para ir comprendiendo el cambio derivado de la acreditación internacional y entre ellos mismos emitieron una explicación plausible de cada evento para tomar decisiones que atendiera y redujera la crisis. Por lo tanto, se utiliza la perspectiva teórica del *sensemaking* que permite evidenciar el proceso de construcción social de sentido

que las personas hacen ante el cambio organizacional y muestra la manera en que se va dando el proceso de gestión directiva de la crisis.

El escenario de la política de calidad para la educación superior en México.

Desde la década de los años noventa en México se llevó a cabo una reforma en educación superior donde establecieron una serie de políticas conocidas como “modernizadoras” que pretendían devolver al Estado la rectoría de la educación superior y en particular un control de las universidades públicas dirigiendo sus acciones con la finalidad de entrelazar los procesos de evaluación con la obtención de recursos económicos para favorecer el cambio institucional (Ibarra, 2013).

Una política pública fundamental para aterrizar las pretensiones del Estado a través de la reforma en educación superior fue la política de calidad educativa que hasta la fecha tiene la intención de promover la evaluación institucional, programas educativos, profesores y aprendizajes como un medio para lograr la calidad, al grado de que los actores educativos vean a la evaluación como una práctica formal y normal forzada, porque cuando las universidades se someten a procesos de evaluación reciben un estímulo económico que logra el comportamiento adecuado y esperado por el gobierno (Stone, 2012).

Como parte de la política de calidad para la educación superior, con el paso del tiempo en México se ha logrado conjuntar una estructura de diferentes mecanismos para lograr la calidad. En 1991 aparecen los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES) para fomentar la autoevaluación y evaluación externa de programas educativos de grado por medio de pares académicos (de la Garza, 2013). En el año 2000 surge el Consejo para la Acreditación de la Educación Superior (COPAES) con el objetivo de acreditar las licenciaturas que ofrecen las Instituciones de Educación Superior (IES) públicas o privadas a nivel nacional (Jiménez, 2019).

Después se incorporó el sistema de gestión de la calidad bajo la norma ISO 9001 en las universidades para certificar los procesos académicos-administrativos. También aparece la acreditación internacional de programas educativos con el propósito de lograr el reconocimiento a la calidad de las carreras a nivel internacional, esta acreditación la otorgan agencias acreditadoras internacionales, como es el caso de la UAT ante la RIEV. Cabe mencionar que la acreditación nacional e internacional se ha convertido en uno de los mecanismos de calidad con mayor aceptación entre las IES.

Cada vez que las universidades participan en diferentes mecanismos para mejorar la calidad, los miembros de la organización se ven en momentos de crisis porque implica hacer cambios organizacionales para tratar de cumplir con los requerimientos de cada evaluación. Para las personas esto implica un proceso importante de construcción social de sentido de los ajustes en los diferentes componentes de la universidad que les dé la posibilidad de comprender lo que está sucediendo y actuar durante el cambio para cumplir con las actividades que le competen en el proceso de evaluación que viven.

Es así como las universidades públicas en México atienden la política de calidad para la educación superior establecido un esquema de gestión de la calidad para modificar de manera continua la estructura y procesos organizacionales que les permite ajustarse y adaptarse a las demandas que emanan del concepto de calidad, mediante los mecanismos para mejorar la calidad, que prevalece actualmente en la educación superior a exigencia del Estado.

En este caso, la UAT atendió la política de calidad para la educación superior a través de la acreditación internacional de programas educativos de licenciatura. Para ello, realizó una gestión de la calidad implementando una política institucional de acreditación internacional y desarrolló un proceso acreditador de las carreras de grado para cumplir con el marco de referencia e indicadores considerados de calidad por la agencia acreditadora RIEV. El papel de los directivos fue fundamental para atender la crisis de la acreditación internacional mediante la construcción social de sentido para realizar una toma de decisiones que permita lograr el reconocimiento a la calidad de las licenciaturas involucradas.

Política institucional de acreditación internacional como impulsora de cambios organizacionales en la UAT.

La UAT antes de participar en los procesos de acreditación internacional, ya tenía experiencia en procesos de acreditación nacional como una forma de atender y cumplir con la política de calidad para la educación superior. Desde el 2003 la universidad empezó a acreditar sus carreras de grado ante los organismos disciplinares del COPAES que se iban creando.

En el 2010 se presentaron algunos aspectos del entorno externo e institucionales que llevaron a los directivos de la universidad a tomar la decisión de establecer una política institucional de acreditación internacional para que algunas licenciaturas participarán en un proceso de acreditación con indicadores de calidad internacionales.

Uno de esos aspectos fue la motivación que tenían los directivos de involucrar a la universidad en las tendencias y cambios en la educación superior relacionados con la calidad a nivel global, debido a que no se contaba con experiencia en este tipo de evaluaciones y era necesario incursionar para valorar y reconocer el trabajo que realizaban los actores educativos en las carreras de grado más allá de Tamaulipas y México.

Otro aspecto estaba relacionado con la posibilidad que tenía la UAT de recibir más recursos económicos al obtener la acreditación de las carreras a nivel internacional. Los directivos se encontraban ante la oportunidad de utilizar este logro para gestionar mayor financiamiento para la universidad ante el Estado justificando el uso de otro mecanismo para mejorar la calidad y porque eran pocas las universidades públicas que tenían programas educativos acreditados en este nivel, distinguiéndose de otras IES en atención a la política de calidad. Además, tener un reconocimiento social a la calidad de sus carreras significaba un mayor prestigio como universidad, se posicionaría de mejor forma entre las opciones de estudios superiores en México, y en consecuencia podría traer más estudiantes que le permitiría aumentar sus recursos por pago de inscripciones.

La política de acreditación internacional de carreras de grado en la UAT se estableció en el 2010 en el período rectoral del Ing. José María Leal Gutiérrez, expresada en su Plan de Desarrollo Institucional 2010-2014. Durante los próximos dos años se estuvo analizando dentro del mercado de la acreditación internacional la agencia acreditadora que estaría encargada de someter los programas académicos a un proceso de evaluación con los indicadores y estándares de calidad que maneja, así como gestionar recursos para cubrir el pago de la agencia y lo que necesitarán las carreras para lograr la acreditación. En el 2012 se eligió a la RIEV como la agencia que acreditaría a los programas educativos y se tramitó el financiamiento de este proyecto institucional ante el Programa Integral de Fortalecimiento Institucional (PIFI).

El proceso de acreditación internacional en la UAT empezó en 2013 con un primer grupo de carreras, en el 2014 inició un segundo grupo y en 2016 emprendió el proceso de acreditación un tercer grupo de licenciaturas estando como rector el C.P. Enrique Etienne Pérez del Río que dio continuidad a la política institucional expresada en su PDI 2014-2018. En los siguientes períodos rectorales del Ing. el Ing. José Andrés Suárez Fernández en su PDI 2018-2021 y del C.P. Guillermo Mendoza Cavazos PDI 2022-2025 se ha mantenido declarada la política, pero se detuvieron los trabajos con la RIEV y se está valorando una nueva agencia acreditadora.

Durante la implementación de la política institucional de acreditación internacional en la UAT se llevó a cabo un proceso acreditador que generó cambios organizacionales que exigía de los directivos desarrollar la capacidad de construir y dar sentido a los eventos para valorar las interpretaciones entre compañeros, ejercer un liderazgo, tomar decisiones y afrontar los cambios de mejor forma para lograr la acreditación. Cabe mencionar que los cambios durante la acreditación internacional son inevitables, permanentes y continuos porque se requiere modificar los procesos académicos y administrativos para atender las exigencias establecidas por la agencia acreditadora.

Los cambios organizacionales son comprendidos por los directivos a partir de las características contextuales. La influencia del entorno se considera un aspecto fundamental para que las personas puedan dar sentido al cambio, es decir, la construcción social de sentido de los directivos de la UAT está condicionada por la posición estratégica que tienen en la organización y por el contexto particular en que se desenvuelven para cumplir con su rol en la universidad, que es diferente a cualquier otra IES. Debido a que entran en juego cuestiones de autoridad y poder, la presencia de grupos académicos, los sindicatos, entre otros aspectos que vuelven más complejo el entendimiento del cambio.

El cambio en las organizaciones de educación superior.

De acuerdo con diversos autores como Ordorika (1995), Estrada (2011), Barba y Lobato (2012) y Roncacio (2020) las IES pueden ser analizadas a partir de ser consideradas como organizaciones, se trata de un tipo de organización distinta a cualquier otra debido a las características que presenta. Se requiere definir lo que en este estudio se entiende por organización y mencionar las características de las IES como organizaciones para después estar en condiciones de abordar el cambio mediante la construcción social de sentido y comprender la gestión directiva de la crisis.

En la literatura la organización para Tsoukas y Chia (2002) “son órdenes concretos, determinados por los individuos y los recursos que los integran, creados para la consecución de fines particulares y específicos” (p. 1), mientras que para Weber (2002) es un “escenario de la acción social racional con arreglo a fines a partir de la cual los sujetos construyen socialmente el sentido de su realidad” (p. 7). Lo anterior sugiere que en este estudio se considere a la organización como un grupo de personas que interactúa en el marco de una estructura ordenada dando sentido a su realidad cambiante para lograr en conjunto propósitos específicos.

En este sentido, la universidad como organización es un espacio social con actores educativos con diferentes funciones establecidas en una estructura ordenada que se desenvuelven en procesos de interacción social donde intentan construir y dar sentido a los cambios permanentes y continuos que se presentan en un entorno turbulento para cumplir con los objetivos establecidos.

En particular esta postura de abordar a las universidades como organizaciones también ha sido empleada por distintos autores como Ordoñez (2001), Claveire (2013), Albán, Vizcaíno y Tinajero (2017) y Miceli (2019) plantean que estas instituciones educativas son entidades que desarrollan sus funciones básicas de docencia e investigación en espacios de interacción social donde las personas se organizan para cumplir con sus propósitos individuales y colectivos.

En relación con las características de la universidad como organización, Kezar (2001) la concibe como una organización interdependiente, debido a que no dirige las acciones de manera autónoma dependen de demandas y necesidades de los grupos disciplinarios internos, del Gobierno y de otras instancias; goza de relativa independencia con respecto al medio ambiente, se supone que tiene la capacidad de autorregularse en términos de su estructura organizacional, uso de sus recursos, toma de decisiones y libertad de cátedra, pero no tiene del todo independencia financiera porque depende de los recursos del Estado; florece la cultura de la academia, tiene una cultura que integra conocimientos, ideologías, valores, leyes, rituales e historias que orientan las prácticas de las personas.

También la universidad se caracteriza por el estatus institucional, ya que ninguna otra organización ha mantenido las mismas funciones por tanto tiempo; está impulsada por valores complejos y contrastantes como justicia social, competencia y lealtad; posee múltiples estructuras de poder y autoridad, puede ser que una persona no tenga autoridad formal, pero cuenta con el poder de convencer, imponer la voluntad y ejercer control sobre los demás; posee estructuras flojamente acopladas, se da la descoordinación entre sus componentes para solucionar problemas y responder demandas del entorno interno y externo; se toman decisiones anárquicamente organizadas, porque no es clara la manera en que se atienden los problemas; coexisten valores profesionales y administrativos, las personas practican ambos valores para lograr los fines de la organización.

En la universidad existe un sistema de gobernanza compartida, existe una participación activa en la toma de decisiones en distintas estructuras de la organización; compromiso y permanencia de los actores educativos universitarios, sus trabajadores se quedan mucho tiempo laborando en el mismo lugar; existe

ambigüedad en los objetivos individuales, esto hace que estén más abiertos al cambio; la imagen y el éxito en la universidad, existe una relación entre imagen, identidad y trabajo de todos los universitarios que se proyecta a la sociedad.

Con respecto al cambio en las organizaciones de educación superior, Barroso y Delgado (2007) consideran que es un “conjunto de transformaciones que sufren las organizaciones influenciadas por fuerzas externas, que pudieran amenazar su sobrevivencia u ofrecer nuevas oportunidades, y fuerzas internas que promueven la generación y adaptación a los cambios del entorno” (p. 44). Por su parte, Sandoval (2014) se refiere como “la capacidad de responder rápidamente a las situaciones inesperadas que pueden presentarse en el entorno organizacional” (p. 164). Mientras que Pérez, Vilariño y Ronda (2017) mencionan que es “un proceso que le permite a las organizaciones adaptarse al entorno y mejorar el desempeño y de esta forma coadyuvar con la implementación de la estrategia” (p. 323).

En este sentido, el cambio organizacional se refiere a los eventos inesperados que se presentan en la organización que exigen a los actores educativos construir y dar sentido para actuar de mejor forma y de esta manera adaptarse al entorno. Los cambios en las universidades son permanentes y continuos porque se trata de organizaciones que se encuentran en un entorno turbulento que obliga a los actores educativos a realizar ajustes a sus actividades académicas y administrativas para sobrevivir en la complejidad de su contexto.

Un proceso de acreditación internacional de programas educativos provoca cambios que deben ser comprendidos por los individuos, en particular por los directivos universitarios, para saber en conjunto la manera en que lo enfrentarán con la intención de adaptarse, realizar el trabajo que les compete durante el proceso acreditador y lograr la acreditación de las carreras de grado.

Para abordar el cambio en las organizaciones de educación superior es necesario distinguir los modelos de cambio que pueden ser utilizados para explicar cómo y por qué cambian las organizaciones considerando las características particulares de este tipo de organizaciones, como es el caso de las universidades públicas.

Una propuesta de cuatro modelos es la de Van de Ven y Poole (1995): ciclo de vida, de manera natural a lo largo del tiempo la organización experimenta cambios; teleológico, la entidad se dirige hacia una meta, y por medio del cambio se logra llegar a ese punto; dialéctico, el evento se da en el momento en que una fuerza se impone sobre otra y altera el estado en que se encuentra la organización; evolutivo, al igual que en la evolución biológica, el cambio se produce a través de un ciclo continuo de variación, selección y retención. Kezar (2001) propone dos

modelos más: socio-cognitivo, la organización funciona a partir de la construcción de sentido de los sujetos y el cambio se da por medio de la disonancia cognitiva; y cultural, la organización es una entidad en constante interacción social, conviven diferentes percepciones y construcciones sociales de sentido de la realidad.

Los modelos del cambio organizacional sirven para comprender los eventos que enfrentaron los directivos de la UAT durante el proceso de acreditación internacional de los programas educativos que los llevo a gestionar la crisis en un contexto complicado debido a las características únicas de las universidades.

Gestión directiva de la crisis, cambio organizacional y construcción social de sentido en las universidades.

La crisis es una situación compleja que sucede de manera cotidiana en las organizaciones porque las actividades se ven alteradas por las fuerzas externas de su entorno. La crisis podría definirse como un estado de emergencia ocasionado por “cambios repentinos que amenazan el equilibrio natural de una organización” (Contreras, 2006, p. 306).

Es tarea de los individuos gestionar la crisis a partir de los recursos que tenga a su alcance en la organización. Dependiendo de la posición que ocupan las personas en la estructura organizacional es una condición para gestionar la crisis, ya que determina el alcance de su influencia en el proceso de gestión y los efectos de lo que deciden para el resto de los miembros de la organización que buscan en conjunto reducir la crisis.

Para Aznar y de Miguel (2020) la gestión de crisis en la organización alude a “todas las medidas tomadas antes, durante y después de una crisis para minorar o reducir el daño causado” (p. 8). Mientras que Cortés (1999) “forma de aproximarse a situaciones de amenaza” (p. 93). Por su parte, Enrique (2008) “consiste en una serie de medidas y decisiones más o menos urgentes que se han de tomar ante la existencia de un problema” (p. 36). La gestión de crisis es entendida como la forma en que los individuos comprenden el cambio, toman decisiones y proceden ante el cambio con los recursos disponibles con la finalidad de reducir la amenaza o problema que genera dicho evento en la organización.

Considerando las características de las organizaciones de educación superior, la gestión de la crisis en las universidades se refiere a la capacidad que tienen los actores educativos de aproximarse a través de un proceso colectivo de construcción de sentido a los cambios ocasionados por las fuerzas externas del entorno, por ejemplo políticas públicas establecidas por el Gobierno para la

educación superior, que amenazan el estado en el que se encuentran la estructura, procesos y funciones sustantivas. El proceso de construcción de sentido ayuda a las personas a recuperar información para tomar decisiones sobre el cambio, adaptarse a una nueva realidad organizacional y cumplir con los objetivos institucionales que en parte están establecidos para cumplir con las exigencias del ambiente.

La política de calidad para la educación superior es atendida por las universidades al momento de participar en los diferentes mecanismos como la evaluación, acreditación y certificación. Sin embargo, cada mecanismo pone en crisis a los actores educativos porque representa un reto individual y grupal diferente que implica reorganizarse para lograr la calidad.

Por ejemplo, la acreditación internacional de programas educativos de licenciatura ocasiona una crisis en los miembros de la UAT por los cambios que trae consigo cumplir con esta exigencia del Estado. Entonces, la crisis requiere ser gestionada y para ello se establece una política institucional de acreditación internacional y se toman medidas durante el proceso acreditador. La crisis será resulta cuando se logre la acreditación internacional.

El papel de los directivos en la gestión de la crisis durante el proceso de acreditación internacional de las carreras de grado es fundamental porque en la estructura organizacional se encuentran en una posición estratégica donde tienen que asumir el compromiso institucional de participar en este tipo de procesos de evaluación que es una exigencia del Estado en materia de calidad educativa sin dejar de lado la misión, visión y valores de la universidad.

El liderazgo en los directivos es necesario para afrontar los cambios durante el proceso acreditador, tomar decisiones y determinar estrategias que repercuten en las funciones del resto de las personas involucradas en el proceso de acreditación internacional. El liderazgo directivo es “la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas” (Gómez, 2002, p. 64) de una institución educativa como la universidad. Esto implica “diseñar estrategias, hacer seguimiento y mejorar los procesos críticos que añaden valor a la organización, que permitan conseguir resultados de calidad” (Maya, Aldana e Isea, 2019, p. 117) como obtener la acreditación internacional de las carreras de grado.

El cargo directivo implica dar lectura a los cambios que generan la crisis organizacional, es decir, analizar las particularidades de los eventos inesperados que mantienen a las personas en la incertidumbre. Para ello, se vuelve necesario interactuar socialmente con otros directivos y demás miembros de la organización

para entender el origen, condiciones, necesidades e intereses del cambio en la universidad para gestionar la crisis y lograr buenos resultados.

Los directivos pueden gestionar la crisis en la universidad, por ejemplo, la ocasionada por la acreditación internacional de programas educativos, a través de la construcción social de sentido porque se trata de un proceso de interacción social en el cual entre directivos construyen y dan sentido a los eventos inesperados que amenazan con la estabilidad de la organización. Desde la percepción de los directivos, que depende de un contexto social y político dado, se valoran los cambios, se recaba información del entorno para entender el cambio, se socializan las percepciones con otros directivos, se plantea una explicación del cambio y se establecen acciones que son comunicadas al resto de los individuos que participan en la organización para que trabajen siguiendo esas indicaciones con la finalidad de reducir la crisis y lograr los objetivos de la universidad (Berger y Luckman, 1995; Searle, 1997).

Perspectiva teórica del *Sensemaking*

El *sensemaking* es una perspectiva teórica utilizada en los estudios organizacionales para comprender la manera en que los miembros de una organización construyen socialmente el sentido que le dan a los cambios o eventos inesperados que se presentan ante ellos en su entorno mediante un proceso de interacción social que les permite entender y responder de mejor forma el cambio, adaptarse a un contexto turbulento y promover una cultura de aprendizaje entre las personas para afrontar futuros cambios.

Su principal precursor es Karl Weick (1995) que define el *sensemaking* como la capacidad que tienen los individuos para dar sentido al cambio organizacional. Esta condición natural de los sujetos por tratar de encontrar una explicación racional a los eventos inesperados empieza cuando las personas detectan que algo ha cambiado en la entidad, se crea un ambiente de incertidumbre, surgen dudas con respecto al cambio y lo que implica para ellos en la organización. Después las personas van buscando información del entorno y comparten sus posibles respuestas con los demás para construir una explicación plausible que disipa sus inquietudes, ganan confianza y encuentran orden para actuar ante el cambio (Weick, 2011; Cornelissen, 2012; Louis, 1980; Maitlis y Christianson, 2014).

Desde la perspectiva teórica del *sensemaking*, la interacción social y el lenguaje son aspectos fundamentales para construir y dar sentido a las situaciones imprevistas en la organización. El *sensemaking* es posible cuando las personas socializan, conversan, expresan sus ideas y comparten posibles explicaciones de

los eventos por medio de las palabras (Gephart, 1993; Correal, Bustos, Cuevas y Bernal, 2008).

Cabe señalar que, el proceso de *sensemaking* ayuda a las personas a gestionar la crisis que enfrentan debido a los cambios organizacionales, porque al buscar explicaciones racionales están generando información que les permite tomar decisiones para atender y reducir la crisis. Por lo tanto, en este estudio se utiliza la perspectiva teórica del *sensemaking* para analizar la gestión de la crisis que realizaron los directivos por medio de la construcción social de sentido ante los cambios permanentes y continuos durante el proceso de acreditación internacional de los programas educativos en la UAT.

Metodología

Se trata de un estudio de caso con enfoque cualitativo, alcance explicativo y se realizaron entrevistas a directivos clave que participaron en el proceso de acreditación internacional de los programas educativos. También se emplearon el método narrativo y la perspectiva teórica del *sensemaking* para analizar el discurso de las personas ante los momentos de crisis que significaron los cambios provocados por la política institucional de acreditación internacional y las decisiones tomadas durante el proceso acreditador.

De acuerdo con Stake (1999) el estudio de caso es “el estudio de la particularidad y de la complejidad de un caso singular, para llegar a comprender su actividad en circunstancias importantes” (p. 11). De esta manera la investigación se centra en la gestión de la crisis que realizan los directivos de la UAT, originada por los cambios del proceso de acreditación internacional, a través de la construcción social de sentido. Lo anterior, tomando en cuenta el contexto de esta universidad de carácter público-estatal que responde a la política de calidad para educación superior participando en la acreditación para rendir cuentas al Estado del recurso invertido y contribución social en la formación de los futuros profesionales.

El enfoque cualitativo según Flick (2007) “tiene relevancia específica para el estudio de las relaciones sociales, debido al hecho de la pluralización de los mundos vitales” (p.15), en este caso se busca por medio del discurso de los directivos universitarios se expresen y evidencien la interacción social que se dio entre ellos, que les ayudó a comprender los cambios en conjunto y actuar durante el proceso acreditador.

Se eligió el método narrativo para conseguir las experiencias vividas por los directivos en las situaciones de crisis durante la acreditación internacional,

entendido como un proceso conversacional que implica el análisis del discurso de diferentes textos, hablados y escritos (Sparkes y Devís, 2008). Además, el método narrativo es útil para trabajar con la perspectiva teórica del *sensemaking* porque una vez que se cuenta con el discurso hablado y escrito se analizan las historias narradas por los directivos para encontrar con ayuda de la teoría del *sensemaking* los eventos inesperados y la forma en que los fueron entendiendo para gestionar la crisis y tomar decisiones al respecto.

Se llevaron a cabo cuatro entrevistas a directivos de la UAT que estuvieron en sus cargos durante el proceso de acreditación internacional (2013-2015). Los participantes fueron el Secretario Administrativo, Secretario Académico, Director de Internacionalización y Colaboración Académica y la Directora de Evaluación y Acreditación. Las entrevistas tuvieron la intención de posicionar a las personas de manera retrospectiva para reconstruir el proceso de acreditación internacional y comprender el sentido que le dieron a los cambios, así como las decisiones que surgieron para tratar de reducir la crisis. Los directivos expresaron los cambios que los mantuvo en crisis en las categorías procesos de comunicación, financiamiento/gestión de los recursos, gestión organizacional y formas de trabajar y participación.

La categoría procesos de comunicación entendida como “el medio por el cual las personas están mutuamente vinculadas en una organización, con el fin de lograr un propósito central” (Rodríguez, 2002, p. 504) como acreditar las carreras. Se incorporan los cambios que se dieron en los procesos de comunicación durante la acreditación internacional en la UAT, principalmente los relacionados con el flujo y distribución de la información, así como las vías de comunicación.

La categoría de financiamiento/gestión de los recursos se refiere a la capacidad directiva para conseguir y asignar de manera eficiente los recursos organizacionales para cumplir con la política institucional de acreditación internacional (Saiz y Jácome, 2022). Se incluyen los cambios generados por la necesidad de conseguir los recursos económicos, humanos y materiales necesarios para dar cumplimiento a la política institucional y atender los requerimientos de los programas educativos para que tengan todo lo que solicita la agencia acreditadora y obtengan la acreditación.

La categoría de gestión organizacional se refiere a “la división del trabajo entre las personas y posibilita el ordenamiento de una secuencia de actividades, otorgándole sentido y coherencia al proceso productivo” (Erbes, Roitter y Delfini, 2011, p. 105) orientado al cumplimiento de la política institucional de acreditación

internacional. Se abordan los cambios en la planeación, organización, desarrollo y coordinación de las actividades durante proceso acreditador.

La categoría de formas de trabajar y participación está relacionada con la manera en que se decide e integran las personas que trabajarán los criterios de acreditación internacional solicitados por la RIEV. Se consideran los cambios relacionados con la manera de trabajar individual y en equipo, participación democrática, voluntaria u obligatoria durante el proceso acreditador en la UAT.

Enseguida se presentan las dimensiones principales para abordar el cambio tomando en cuenta las propuestas de Kezar (2001) y Burke (2018). Se considera el cambio de primer orden debido a que se trata de modificaciones no radicales siendo medidas, el ritmo del cambio es evolutivo porque los cambios se dan de manera continua y permanente, el nivel del cambio individual y grupal ya que el proceso de *sensemaking* se lleva a cabo en cada persona, pero también en la interacción social y el foco está en la organización de la universidad, el proceso y la actitud de los participantes en el proceso de acreditación internacional.

Además de establecer las categorías de análisis y dimensiones del cambio, cuando se trabaja el cambio organizacional con la perspectiva del *sensemaking* es necesario identificar y dar secuencia a las etapas del proceso organizador: cambio ecológico, promulgación, selección y retención que se da en el *sensemaking* de los directivos de la UAT (Weick, Sutcliffe y Obstfeld, 2005; Jennings y Greenwood, 2003).

Siguiendo el orden de las etapas, en el cambio ecológico los individuos se percatan que algo ha cambiado; en la promulgación, las personas se encuentran ante una situación de incertidumbre porque no saben lo que está pasando y como respuesta intentan encontrar algo del contexto que les ayude a entender lo sucedido; en la selección, las personas tratan de recordar entre sus experiencias vividas en su pasado en la organización algo parecido a lo que están viviendo en el presente que les permita apoyarse para comprenderlo, esto los lleva a ir eligiendo información para darle una lógica al evento y elaboran una comprensión razonable del cambio en el ambiente; en la retención las personas interactúan socialmente para compartir sus interpretaciones, las someten a negociación y entre todos emiten una explicación consensuada del cambio con la finalidad de darle sentido y afrontarlo de mejor forma.

Las etapas del proceso organizador incluyen actividades y propiedades del *sensemaking*: se basan en la construcción de la identidad individual, es retrospectivo, se basa en la promulgación de entornos sensibles, es un proceso

social, es un proceso continuo, se enfoca en y por señales extraídas y es impulsado por la plausibilidad en lugar de la exactitud. Estos rasgos del *sensemaking* requieren ser incluidos en el proceso organizacional, y con ello apreciar el proceso del cambio y la forma en que los individuos le dan sentido al cambio (Kudesia, 2017; Weick, 1995; Jennings y Greenwood, 2003).

Para identificar en el discurso de los dirigentes de la UAT en el proceso de construcción social de sentido durante el proceso organizador se utilizan seis vocabularios conocidos como “la sustancia del *sensemaking*”: ideologías: vocabularios de la sociedad; controles de tercer orden: vocabularios de organización; paradigmas: vocabularios de trabajo; teorías de acción: vocabularios de afrontamiento; tradición: vocabularios de predecesores, e historias: vocabularios de secuencia y experiencia (Weick, 1995). Es así como se aprecia el proceso de *sensemaking* organizacional debido a que aparecen las actividades y la comunicación entre los directivos de la UAT.

Lo presentado en este apartado es necesario para identificar y analizar los cambios organizacionales en las categorías antes mencionadas generados por la política institucional de acreditación internacional de programas educativos de grado a través de la construcción social de sentido de los directivos de la UAT que les fue de utilidad para gestionar la crisis durante el proceso acreditador (Weick, 1995).

Análisis de resultados

Cambios organizacionales, procesos de *sensemaking* y toma de decisiones

En la categoría de *procesos de comunicación*, los directivos de la UAT consideran que la política institucional de acreditación internacional de programas educativos provocó un cambio en la manera en que se eligieron las licenciaturas que serían acreditadas por la RIEV y en la forma en que se les informó a las autoridades y profesores de las Facultades que habían sido seleccionadas para este proyecto institucional. El cambio es de primer orden, ritmo evolutivo, nivel individual y grupal y con foco en procesos y actitudes.

El proceso de construcción social de sentido de los directivos inició cuando se presentó una incertidumbre derivada de la necesidad de elegir las carreras que serían acreditadas internacionalmente y una vez seleccionadas la manera de comunicarlo sin ocasionar una crisis en las otras carreras por no ser consideradas. Para tomar esta decisión se recurrió a recuperar del entorno aspectos que pudieran ser la diferencia entre estar o no acreditadas, en ese sentido se decidió que las

carreras seleccionadas fueran las que ya habían pasado por la evaluación de CIEES, acreditación nacional ante COPAES y contarán con equipos de trabajo que lograrán esta encomienda. Se pensó en no decirles nada a las carreras que cumplían con estos criterios porque aún no se sabía las carreras que serían elegidas, todo quedó solo entre los directivos.

De manera retrospectiva se dieron cuenta que era importante elegir carreras que contarán con actores educativos responsables que sacarán el trabajo y no decirles a las carreras no elegidas que no cumplían con este criterio. En experiencias anteriores se dieron cuenta que cuando no consideraban el criterio de que las carreras tuvieran gente que trabajará bien hubo procesos de acreditación nacional que no se pudieron hacer por la falta de compromiso de las personas, y no mencionarles este criterio porque en otras evaluaciones se les dijo y las carreras no elegidas se sintieron ignorados, además generó conflictos políticos con los directivos.

Por eso, una de las posibles explicaciones plausibles que se consideraron para esta ocasión es que el Secretario Académico escogiera las carreras a nivel de relaciones sociales porque él ya tenía experiencia en la universidad y conocía a los miembros de cada carrera y sabía si cumplirían o no con el compromiso institucional de la acreditación internacional, además de no decirles a las carreras no seleccionadas este criterio para evitar consecuencias políticas. Al socializar los directivos estuvieron de acuerdo en que se seleccionaran las carreras considerando los tres criterios de haber sido evaluado por CIEES, acreditado por COPAES y contar con actores educativos que realmente trabajen y concluyan el proceso de acreditación internacional de acuerdo al conocimiento que tenía el Secretario Académico de las personas que están en las carreras, sin decir el último criterio, es decir, solamente mencionar directamente a los Directores de Facultades que para elegir las carreras que participarían en el proceso de acreditación internacional se aplicaron los criterios de experiencia en CIEES y COPAES. Entonces, ya identificadas los actores educativos y las licenciaturas, se les avisó a las autoridades de las Facultades de manera informal vía telefónica y se procedió a trabajar con mayor seguridad. No se les dijo la decisión de las carreras elegidas en reunión de directores, ni se hizo público al resto de la universidad para evitar conflictos entre las autoridades de las Facultades y los directivos de la UAT.

En este proceso de *sensemaking* se resalta el hecho de recurrir a la experiencia vivida de algunos directivos en procesos de evaluación anteriores para dar sentido al cambio. La retrospectiva en los directivos con experiencia fue clave para construir y dar sentido al cambio, así como tomar mejores decisiones para

gestionar la crisis (Weick, 1995). Precisamente, sucedió lo que Álvarez (2006) plantea la toma de decisiones en situaciones de crisis es “delicada y, por eso, hay que ser especialmente cautos y prestar atención a todos los elementos básicos del proceso de decisión (identificación de los actores, definición de las alternativas o acciones y elección de los criterios)” (p. 11). Como resultado de la gestión de la crisis del cambio se logró tomar la decisión de elegir las carreras que participarían en el proceso de acreditación internacional siempre y cuando, como criterios tuvieran experiencia en evaluación nacional y contarán con equipos de trabajo conocidos por los directivos que trabajarían los requisitos y aseguran la acreditación ante la RIEV, sin mencionarles el último criterio, reservándose esa información solo para los directivos, y se le comunicó directamente a las autoridades de las Facultades sin generar roces políticos con las autoridades de las carreras no elegidas.

En la categoría *financiamiento/gestión de los recursos*, los directivos de la UAT expresaron que existió un cambio en la necesidad de gestionar recursos económicos para financiar la acreditación internacional de las carreras. A diferencia de otras evaluaciones en esta ocasión el procedimiento para conseguir el dinero se requería el aval de la Subsecretaría de Educación Superior (SES) para que validará a la RIEV y después realizar ciertas gestiones con la agencia acreditadora para que los recursos obtenidos de la federación alcanzarán a cubrir los costos de la acreditación que incluía el pago a la agencia y lo que necesitarán las carreras para cumplir con el marco de referencia. El evento es de primer orden, ritmo evolutivo, nivel individual y grupal y el foco está en los procesos y actitudes.

El proceso de construcción social de sentido de los directivos comenzó cuando se generó una crisis debido a la incertidumbre de no saber cómo gestionar recursos para costear los costos de la acreditación internacional, pero recuperaron del entorno que se podría hacer con recursos extraordinarios de PIFI etiquetados como evaluación y acreditación en atención a la política federal de calidad educativa, sin embargo la SES detuvo el trámite porque se estaba valorando si la RIEV era una agencia legítima. Después de un tiempo la propuesta recibió el visto bueno del gobierno federal y enseguida se tenía que pensar en la administración adecuada de los recursos obtenidos.

De manera retrospectiva recordaron la forma en que administraron el recurso económico para la evaluación de CIEES y COPAES, de esta manera fueron comprendiendo que deberían optimizar los recursos en este nuevo proceso de evaluación internacional para que les alcanzaría y cumplieran con los objetivos del PIFI. Surgieron algunas posibles explicaciones plausibles ante esta situación, por

ejemplo, del recurso que se recibió de la federación, podían negociar con la RIEV una reducción en el costo del servicio para que alcanzaría o con el mismo recurso económico aumentar el número de carreras participantes, ya que el costo por carrera era distinto. Al momento de socializar entre directivos las posibles explicaciones plausibles, concluyeron que, si la RIEV reducía los costos por licenciatura, el Secretario Académico iba a apoyar sin costo alguno en evaluaciones internacionales, así como prometerle a la RIEV que los trabajos de acreditación internacional continuarían con más carreras. Finalmente, la RIEV aceptó la propuesta de la UAT, se redujeron los costos por carrera y aumentó el número de carreras acreditadas.

Durante el *sensemaking* se hizo presente, lo que García (2006) denomina “actor político”, ya que el Secretario Académico es una figura conocida a nivel nacional y usó sus relaciones sociales para contactar directamente con personal de la SES para acelerar el proceso de gestión de los recursos hasta obtenerlos, esto le dio un giro a la construcción social de sentido de los demás directivos porque le dieron sentido a la política institucional a partir de tener el financiamiento para hacerlo.

Como parte de la gestión de la crisis por obtener recursos para costear la acreditación internacional y optimizar los recursos recibidos se recurrió como resultado del *sensemaking* a tomar la decisión de favorecer negociaciones “ganar-ganar” (Mirabal, 2003) con las instancias federales y la misma agencia acreditadora, al punto de lograr convencerlos para tener y administrar los recursos de mejor forma para reducir la crisis y cumplir el objetivo institucional de acreditar las carreras a nivel internacional.

En la categoría de *gestión organizacional*, los directivos de la UAT mencionaron que existió un cambio en la forma en que se organizarían los miembros de los programas educativos para responder los estándares e indicadores solicitados por la RIEV establecidos en el marco de referencia para ser evaluados. La gestión de la crisis de este cambio requirió un proceso de construcción social de sentido entre directivos para decidir cómo trabajarían los miembros de las carreras la acreditación. Fue un cambio de primer orden, ritmo evolutivo, nivel individual y grupal y el foco estuvo en los procesos y actitudes.

El proceso de construcción social de sentido de los directivos arrancó desde las dudas que tenían acerca de cómo iban a trabajar los programas educativos los indicadores que maneja la RIEV en su marco de referencia porque no conocían, pero después de recuperar información del entorno se dieron cuenta que podrían distribuirse los indicadores entre los responsables de cada área que tienen a su

cargo diferentes procesos académicos o administrativos en las DES. De manera retrospectiva recordaron que esta distribución de los indicadores ha sido una estrategia de trabajo organizacional que han utilizado anteriormente los miembros de los programas educativos en los procesos de acreditación nacional. Surgieron distintas explicaciones para tratar de comprender cuál sería la mejor forma de organizarse para atender a los indicadores de calidad de la RIEV, por ejemplo que se aprovechen los equipos de trabajo de las Facultades que ya estaban acostumbrados a realizar los indicadores establecidos por las agencias acreditadoras nacionales. Entonces la organización podría consistir en repartir los indicadores a cada uno de los responsables de las áreas administrativas y académicas.

Al momento de socializar las posibles explicaciones, estuvieron de acuerdo en que el director de las Facultades nombrará un responsable del proceso de acreditación internacional de su DES, que podría ser el coordinador de la carrera, para que sea el contacto directo con la Directora de Evaluación y Acreditación de la UAT y poder apoyarlos y trabajar en conjunto. Al interior de cada Facultad podrían repartirse los indicadores y si tuvieran alguna duda para responderlos, la Secretaría Académica de la UAT se comunicaría con la RIEV y resolvería las dudas que se tuvieran.

En este proceso de *sensemaking* se observó la distinción que menciona Wood (2006) entre el “folleto de instrucciones” que es el marco de referencia de la RIEV donde dice lo que se tiene que cumplir para estar acreditado y organizarse para contestar los indicadores. Se decidió que los miembros de las carreras se organizarán partiendo de una planeación del trabajo (González, Méndez y Maya, 2014) donde se repartieron indicadores a los responsables de las áreas administrativas para que contestarán los indicadores siguiendo los requerimientos de la agencia acreditadora. Cabe mencionar que la gestión organizacional realizada para lograr la acreditación internacional se acopló a la cultura organizacional establecida en cada carrera (Rodríguez, 2009), que se refiere a la manera acostumbrada de trabajar procesos de evaluación, a la influencia de los campos disciplinares de los programas educativos (por ejemplo contadores, psicólogos, arquitectos, entre otros) al momento comprender y actuar durante el proceso de acreditación internacional, a las redes de trabajo al interior de cada programa académico, entre otros aspectos.

La gestión de la crisis por encontrar una estrategia que les permita organizarse para contestar el marco de referencia de la RIEV se resolvió mediante el *sensemaking* al considerar que “la cultura es, por tanto, una de las mayores

fortalezas de una organización si coincide con sus estrategias” (Serna, 2008, p. 133) para lograr los objetivos institucionales. Se tomó la decisión de gestionar la crisis con una estrategia que se enfocará en rescatar las características de la cultura organizacional de los miembros de las carreras seleccionadas.

En la categoría de *formas de trabajar y participación*, los directivos de la UAT mencionaron que existió un cambio en la posibilidad de participar y la manera en que participaban los miembros de los programas académicos para trabajar la metodología de acreditación internacional de la RIEV, debido a que las características de la acreditación internacional requerían una estrategia distinta a otras evaluaciones. El cambio fue de primer orden, ritmo evolutivo, nivel individual y grupal y el foco se presentó en procesos y actitudes.

El proceso de construcción social de sentido de los directivos de la UAT inició cuando tenían dudas sobre la información que se solicitaba en el marco de referencia de la RIEV y si en función de dicha información era necesario dar la oportunidad a todas las personas que quisieran participar en conseguir o manejar la información o para cuidar el manejo de la información solo elegir a personas de confianza de las autoridades de las Facultades. Pero extrajeron del entorno que era mejor solo la participación individual de los responsables de algunas áreas administrativas que fueran de confianza. Se manifestaron algunas interpretaciones, por ejemplo, que los directores eligieran a las personas de su confianza y no permitir que otras personas participaran. Al momento de socializar las explicaciones de la situación, estuvieron de acuerdo en que los directores de las Facultades eligieran las personas de su confianza que trabajarían de manera individual y en cada DES solo un equipo integraría toda la información que solicitaba la RIEV, ese equipo contaría con personas cercanas al director de la Facultad. Las reuniones de trabajo solamente se harían exclusivamente con aquellas personas que participarían en la acreditación internacional por mandato de las autoridades.

En este proceso de *sensemaking* se observa que la posibilidad de participar fue limitada y obligatoria (Flores, 2013) para las personas consideradas de confianza de los Directores de las Facultades, esto incluía a solo algunos responsables de áreas administrativas. Mientras que la manera de participar y trabajar fue individual principalmente (Borroto y Salas, 2004), aunque también se hizo presente un grupo de trabajo (Luca, Argüello y Reyes, 2006). Lo anterior, generó un proceso de *sensemaking* en los directivos de la UAT que se caracterizó por una autojustificación de dicho evento (Aronson, 1997) al fundamentar sus interpretaciones en que la acreditación internacional así lo requería y se confió en

las autoridades de las DES para que eligieran a las personas de confianza que iban a participar y trabajar directamente en la acreditación por la RIEV.

También, el proceso de *sensemaking* refleja que la gestión de la crisis dio como resultado que los directivos tomarán la decisión de valorar la confianza en ciertas personas que simpatizaban con los Directores de las Facultades para que trabajaran en el marco de referencia de manera individual y grupal, y de esta forma reducir la crisis (Acosta, Torrente, Llorens y Salanova, 2015).

Resultados de investigación y referentes teóricos.

El diseño e implementación de una política institucional de acreditación internacional de programas educativos de licenciatura fue una decisión de los directivos de la universidad justificada en la autoridad y práctica legítima del poder que les otorgó la comunidad universitaria (Weber, 2002).

El *sensemaking* de los directivos resultó lo que Maitlis y Christianson (2014) señalan como un proceso por medio del cual trabajaron para entender la novedad de la acreditación internacional y los cambios derivados del proceso acreditador de las carreras siguiendo la lógica de que sus decisiones eran institucionales por su posición estratégica en la UAT, por lo tanto, los demás actores educativos tenían que aceptarlas, no se podía ir en contra de ellos como directivos porque con su poder tratan de imponerse, controlar las situaciones e influir en los miembros de la universidad. Se observó que el sentido también lo construyeron considerando el respeto y voto de confianza que les otorgaban los demás miembros de la organización a las decisiones que tomaban como resultado de sus procesos de *sensemaking*.

Entonces, los directivos construyeron el sentido de los eventos apoyándose en la idea del gerencialismo en las universidades (Lock y Lorenz, 2007), donde los académicos ceden el poder a los directivos para que ellos asuman la responsabilidad de involucrar a la UAT en los procesos de gestión de la calidad, dando cierto voto de confianza a lo que ellos quieran hacer y las decisiones que consideren adecuadas a nombre de la universidad, por ejemplo las decisiones que tomaron durante el proceso acreditador. De esta forma los directivos encontraron una razón plausible para construir socialmente su realidad y tomar decisiones que repercutían en el trabajo de los miembros de la organización con la finalidad de lograr la acreditación internacional de los programas educativos.

Según Barba y Pomerol (1997; citado por Álvarez, 2006, p. 114) la toma de decisiones es “un proceso a lo largo del tiempo en el que se pueden identificar al

menos cuatro fases: recogida de información, diseño, selección y revisión”, precisamente estas fases estuvieron presentes en los procesos de *sensemaking* de los directivos con la intención de gestionar la crisis porque era necesario buscar y analizar la información sobre el cambio que se les presentó, elegir una acción para responder al cambio valorando el entorno y las posibles consecuencias de la decisión tomada.

Otro aspecto que vivieron los directivos para gestionar la crisis fue la negociación al tomar decisiones con actores educativos involucrados en el proceso de acreditación internacional. De acuerdo con Acosta (2002) comprender el cambio en las universidades conlleva un “un proceso que requiere de la política, es decir, del acuerdo y la negociación entre visiones y concepciones diferentes de lo que debe y puede hacerse” (p. 73). En algunos procesos de *sensemaking* de los directivos se tuvo que negociar con la agencia acreditadora e incluso entre directivos para que aceptarán ciertas decisiones aprobadas por la mayoría.

Las decisiones de los directivos también se justificaron durante la gestión de la crisis considerando las características de la cultura organizacional de los miembros de las carreras involucradas en el proceso acreditador en la UAT. De acuerdo con Guskey (2002), la cultura se refiere a “los conjuntos duraderos de creencias, valores e ideologías que sustentan las estructuras, procesos y prácticas que distinguen a un grupo de personas de otro” (p. 146) y en este sentido las decisiones frente a los cambios derivados del proceso acreditador incluían y eran acorde a la cultura en la UAT.

Para los directivos fue difícil el proceso de *sensemaking* y tomar decisiones durante el proceso acreditador porque la cultura en la UAT, al igual que otras universidades, se caracteriza por ser única de la academia, que a nivel de la disciplina, el establecimiento, la profesión y el sistema (Clark, 1983) integra conocimientos, ideologías, valores contrastantes, normas y rituales (Morgan, 1991), pero también suposiciones, historia, tradición, contexto, lenguaje, sagas, símbolos y arquitectura (Manning, 2018), entre otros aspectos. A pesar de esto, las decisiones y estrategias influyen en obtener la acreditación internacional.

De acuerdo con Rodríguez y Sandoval (2022) la confianza es “esencial en las relaciones humanas, en el acaecer histórico de los grupos humanos, en el funcionamiento de las organizaciones y la configuración de lo social” (p. 42). Precisamente, los directivos gestionaron la crisis durante el proceso acreditador depositando la confianza en el trabajo que hacían algunos miembros de los programas educativos para lograr la acreditación internacional. En suma, los

directivos desarrollaron su capacidad de construir socialmente el sentido a los cambios provocados por la política institucional de acreditación internacional y en este proceso lograron gestionar la crisis tomando decisiones justificadas por sus propias percepciones en un escenario complejo.

Conclusiones

En este estudio se logró analizar y comprender la gestión de la crisis que llevaron a cabo los directivos de la UAT frente a los cambios que se suscitaron durante el proceso de acreditación internacional de los programas educativos de grado mediante el proceso de construcción social de sentido.

La gestión directiva de la crisis fue complicada por las características únicas de las universidades como organización, se ejerció un liderazgo compartido y las decisiones que tomaron eran significativas por la posición estratégica de su cargo, permitieron establecer un cierto orden durante el proceso acreditador, transmitieron seguridad para las demás personas que también estaban comprendiendo los cambios y se cumplió con el objetivo de acreditar las carreras a nivel internacional.

Se ha demostrado que la perspectiva teórica del *sensemaking* puede ser empleada en los estudios organizacionales para abordar la gestión de la crisis que viven los actores educativos en las organizaciones con un entorno turbulento. Por ejemplo, en las universidades públicas que de manera permanente enfrentan cambios generados por las políticas para educación superior alteran la realidad de los individuos que ante un evento inesperado buscan construir y dar sentido al cambio, tomar decisiones, actuar de mejor forma, adaptarse y disminuir la crisis.

Se sugiere realizar estudios sobre la gestión de la crisis en las universidades desde diferentes actores educativos y con procesos de evaluación distintos para seguir comprendiendo la dinámica que se genera al tratar de reducir la crisis organizacional en la diversidad de las IES en México.

Referencias bibliográficas

- Acosta, A. (2002). ¿Adiós a la universidad? Revista de la Educación Superior, (123), 69-75.
http://publicaciones.anuies.mx/pdfs/revista/Revista123_S2A1ES.pdf
- Acosta, H., Torrente, P., Llorens, S. y Salanova, M. (2015). La confianza es pasión: La relación entre confianza organizacional y el engagement de los equipos. Revista latinoamericana de psicología positiva *latinoamerican journal of positive*

- psychology, 2(1), 8-22.
<https://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/153227/70783.pdf>
- Albán, M., Vizcaíno, G. y Tinajero, F. (2017). La gestión por procesos en las Instituciones de Educación Superior. *UTC Ciencia*, 1(3), 140-149.
<http://investigacion.utc.edu.ec/revistasutc/index.php/utciencia/article/viewFile/17/19>
- Álvarez, B. (2006). La ayuda a la decisión en la gestión de crisis. En Juan de Dios Ruano Gómez (Coordinador) *I Jornadas sobre gestión de crisis. Más allá de la sociedad del riesgo*, (pp. 111-123). Universidad de Coruña.
https://ruc.udc.es/dspace/bitstream/handle/2183/12752/CC-84_art_8.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Aronson, E. (1997). Back to the Future: Retrospective Review of Leon Festinger's "A Theory of Cognitive Dissonance". *The American Journal of Psychology*, 110(1), 127-137.
https://www-jstor-org.wdg.biblio.udg.mx:8443/stable/pdf/1423706.pdf?ab_segments=0%252Fbasic_search%252Fcontrol&refreqid=excelsior%3Ae0b0baac5c4a29bd65522d05ce8742f3
- Aznar, F. y de Miguel, M. (2020). Reflexiones sobre gestión de crisis. *Boletín IEEE*, (18), 97-122.
http://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs_analisis/2020/DIEEEA10_2020FEDAZN_crisis.pdf
- Barba, A. y Lobato, O. (2012). *Instituciones de educación superior, políticas públicas y organización*. México: Porrúa.
- Barba, S. y Pomerol, J. (1997). *Decisiones multicriterio: Fundamentos teóricos y utilización práctica*. Madrid: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Alcalá de Henares.
- Barroso, G. y Delgado, M. (2007). Gestión del cambio organizacional a través de proyectos. *Ingeniería industrial*, 28(1), 42-47.
<https://www.redalyc.org/pdf/3604/360433562005.pdf>
- Berger, P. y Luckmann, T. (1995). *La construcción social de la realidad*. Argentina: Amorrortu.
- Borroto, E. y Salas, R. (2004). Acreditación y evaluación universitarias. *Educación Médica Superior*, 18(3). http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412004000300001
- Burke, W. (2018). *Organization Change. Theory and Practice*. United States of America: SAGE.

- Clark, B. (1983). El Sistema de Educación Superior. Una visión comparativa de la organización académica. México: UAM-Azcapotzalco/ Nueva Imagen/ Universidad Futura.
- Claveire, J. (2013). La universidad como organización: tres enfoques para el análisis de sus problemas de gestión. *Gestión y gerencia*, 7(1), 4-27. https://ri.conicet.gov.ar/bitstream/handle/11336/26354/CONICET_Digital_Nro.9540b7fe-6bea-40c1-b389-dd5297d6cef4_X.pdf?sequence=5&isAllowed=y
- Contreras, D. (2006). La gestión de crisis en la comunicación organizacional: el caso de Chile. *Anàlisi*, 34, 305-313. <https://ddd.uab.cat/pub/analisi/02112175n34/02112175n34p305.pdf>
- Cornelissen, J. (2012). Sensemaking under pressure: The influence of professional roles and social accountability on the creation of sense. *Organization Science*, 23(1), 118-137.
- Correal, M., Bustos, M., Cuevas, A. y Bernal, M. (2008). El lenguaje y la comunicación en los procesos organizacionales de la empresa. *Revista EAN*, (68), 141-154. <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/434/429>
- Cortés, B. (1999). Desastres y procesos psicosociales. Desde la crisis en la gestión hacia la gestión de las crisis. [Tesis de Doctorado, Universidad Complutense de Madrid]. <http://webs.ucm.es/BUCM/tesis//19972000/S/4/S4013301.pdf>
- de la Garza, J. (2013). La evaluación de programas educativos del nivel superior en México. *Avances y perspectivas. Perfiles educativos*, 35, 33-45. <https://www.scielo.org.mx/pdf/peredu/v35nspe/v35nspea4.pdf>
- Enrique, A. (2008). La gestión de la comunicación en situaciones de crisis. El caso de la compañía United Biscuits en la crisis de Fontaneda. *Comunicación y Sociedad*. 21(2), 35-56. <https://dadun.unav.edu/bitstream/10171/8499/1/20100628162823.pdf>
- Erbes, A., Roitter, S. y Delfini, M. (2011). Organización del trabajo e innovación: Un estudio comparativo entre ramas productivas argentinas. *Economía: teoría y práctica*, (34), 101-134. <https://www.scielo.org.mx/pdf/etp/n34/n34a5.pdf>
- Estrada, J. (2010). Las organizaciones de educación superior y la importancia de su proyección social en el ámbito de sus áreas de influencia. Medellín: Cátedra María Cano. <https://www.fumc.edu.co/documentos/elibros/Las%20organizaciones%20de%20educacion%20superior%20y%20la%20importancia%20de%20su%20proyeccion%20social%20en%20el%20ambito%20de%20sus%20areas%20de%20influencia.pdf>

- Flick, U. (2007). *Introducción a la investigación cualitativa*. Madrid: Morata.
<http://investigacionsocial.sociales.uba.ar/wp-content/uploads/sites/103/2013/03/INVESTIGACIONCUALITATIVAFLICK.pdf>
- Flores, M. (2013). *The internal quality assurance as an instrument for the integration and improving of higher education: analysis of best practices in the European Union and Latin America*. [Doctoral Dissertation, Universidad Autónoma de Barcelona].
<https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/129473/maf1de1.pdf?sequence=1>
- García, M. (2006). *Política y mundo universitario: algunos datos sobre la cultura política del alumnado en la Universidad de Cantabria*. *Perfiles educativos*, 28(114), 152-168. <http://www.scielo.org.mx/pdf/peredu/v28n114/n114a7.pdf>
- Gephart, R. (1993). *The Textual Approach: Risk and Blame in Disaster Sensemaking*. *The Academy of Management Journal*, 36(6), 1465-1514.
<http://www.jstor.org/stable/256819>
- Gómez, C. (2002). *Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgos relevantes*. *Cuadernos hispanoamericanos de psicología*, 2(2), pp. 61-77.
<http://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/Liderazgo/%5BPD%5D%20Libros%20-%20Liderazgo.pdf>
- González, L., Méndez, H. y Maya, M. (2014). *Proceso de acreditación internacional de una carrera de ingeniería en una universidad pública*. *ANFEI*, (1).
<https://www.anfei.mx/revista/index.php/revista/article/view/10/625>
- Guskey, T. (2002). *Professional Development and Teacher Change*. *Teachers and Teaching*, 8(3), 381-391. <https://www.tandfonline.com.wdg.biblio.udg.mx:8443/doi/pdf/10.1080/135406002100000512?needAccess=true>
- Ibarra, E. (2013). *Políticas gubernamentales, universidades públicas y racionalidad neoliberal. Relevancia del gobierno y la gestión institucional*. *Diálogos sobre educación. Temas actuales en investigación educativa*, 4 (6), 1-13. Recuperado de <https://www.ses.unam.mx/curso2014/pdf/Ibarra.pdf>
- Jennings, P. y Greenwood, R. (2003). *Constructing the iron cage: Institutional theory and enactment*. In Westwood, R. and Clegg, S. (Edits.), *Debating Organization: Point-Counterpoint in Organization Studies*. (pp. 195-207). Massachusetts: Blackwell.
<https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.135.1197&rep=rep1&type=pdf>
- Jiménez, J. (2019). *La evaluación y acreditación de la educación profesional en México: ¿la legitimación y competitividad como fin de la universidad?* *Revista de la*

- Educación Superior, 48(189), 55-72.
<https://www.scielo.org.mx/pdf/resu/v48n189/0185-2760-resu-48-189-55.pdf>
- Kezar, A. (2001). Understanding and facilitating organizational change in the 21st Century. Recent research and conceptualizations. ASHE-ERIC Higher Education Report, 28(4). USA: Jossey-Bass. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED457711.pdf>
- Kudesia, R. (2017). Organizational sensemaking. In Oxford Encyclopedia of psychology (pp. 1-47). Oxford: Oxford University Press. <https://oxfordre.com/psychology/view/10.1093/acrefore/9780190236557.001.001/acrefore-9780190236557-e-78?print=pdf>
- Lock, G. y Lorenz, C. (2007). Revisiting the university front. Studies in Philosophy and Education, 26(5), 405-18. <https://link.springer.com.wdg.biblio.udg.mx:8443/content/pdf/10.1007/s11217-007-9052-4.pdf>
- Louis, M. (1980). Surprise and Sense Making: What Newcomers Experience in Entering Unfamiliar Organizational Settings, Sage, 25(2), 226-251. https://www-jstor-org.wdg.biblio.udg.mx:8443/stable/pdf/2392453.pdf?ab_segments=0%252Fbasic_search%252Fcontrol&refreqid=excelsior%3Ad690b4515a556e64e64d2152bb9fc9c3
- Luca, B., Argüello, N. y Reyes, N. (2006). La acreditación como proceso dinamizador hacia la calidad. Revista Electrónica Actualidades Investigativas en Educación, 6(1), 1-22. <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/aie/article/view/9203/17644>
- Maitlis, S., y Christianson, M. (2014). Sensemaking in organizations: Taking stock and moving forward. Academy of Management Annals, 8, 57-125. <https://www-tandfonline-com.wdg.biblio.udg.mx:8443/doi/ref/10.1080/19416520.2014.873177?scroll=top>
- Manning, K. (2018). Organizational Theory in Higher Education. New York: Routledge.
- Maya, E., Aldana, J. e Isea, J. (2019). Liderazgo Directivo y Educación de Calidad. CIENCIAMATRIA Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología, 5(9), 114-129. <https://www.cienciamatriarevista.org.ve/index.php/cm/article/view/102/84>
- Miceli, S. (2019). El sistema de aseguramiento de la calidad. Buenos Aires: Teseo. <https://uai.edu.ar/media/111785/miceli-el-sistema-de-aseguramiento-de-la-calidad.pdf>
- Mirabal, D. (2003). Técnicas para manejo de conflictos, negociación y articulación de alianzas efectivas, Provincia, (10), 53-71. <https://www.redalyc.org/pdf/555/55501005.pdf>

- Morgan, G. (1991). *Imágenes de la organización*. México: Alfaomega.
- Ordoñez, L. (2001). La universidad como organización. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (42-43), 48-55.
<https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/160/146>
- Ordorika, I. (1995). Organización, Gobierno y Liderazgo Universitario: una base conceptual para el análisis del cambio en la educación superior. *Universidades*, 10, 39-48.
https://www.researchgate.net/publication/274568549_Organizacion_Gobierno_y_Liderazgo_Universitario_una_base_conceptual_para_el_analisis_del_cambio_en_la_educacion_superior
- Pérez, L., Vilariño, C. y Ronda, G. (2017). El cambio organizacional como herramienta para coadyuvar con la implementación de la estrategia, *Ingeniería Industrial*, 38(3), 223-332. <http://scielo.sld.cu/pdf/rri/v38n3/rri100317.pdf>
- Rodríguez, A. y Sandoval, L. (2022). El valor de la confianza en la escuela. *Revista de Investigación en Educación*, 20(1), 40-57.
<https://revistas.uvigo.es/index.php/reined/article/view/3966/3304>
- Rodríguez, J. (2002). *Introducción a la administración con enfoque de sistemas*. México: Thomson.
- Rodríguez, R. (2009). La cultura organizacional. Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración, *Invenio*, 12(22), 67-92.
<https://www.redalyc.org/pdf/877/87722106.pdf>
- Roncacio, P. (2020). La adaptación y las instituciones de educación superior: conceptos y desafíos. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 11(32), 198-214.
<https://www.scielo.org.mx/pdf/ries/v11n32/2007-2872-ries-11-32-198.pdf>
- Saiz, M. y Jácome, R. (2022). Revisión bibliográfica: La Cultura Organizacional de las Instituciones de Educación Superior. *Revista gestión de las personas y tecnología*, (43), 1-19. <https://www.scielo.cl/pdf/gpt/v15n43/0718-5693-gpt-15-43-1.pdf>
- Sandoval, J. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. *Estudios Gerenciales*, 30 (131), 162-171.
<https://www.redalyc.org/pdf/212/21231108008.pdf>
- Searle, J. (1997). *La construcción de la realidad social*. Buenos Aires: Paidós.
- Serna, H. (2008). *Gerencia, Estratégica, Planificación y Gestión: Teoría y Metodología*. Bogotá: 3R Editores.
- Sparkes, A. y Devís, J. (2008). Investigación narrativa y sus formas de análisis: una visión desde la educación física y el deporte. En Moreno, W. (Ed.), *Educación cuerpo y*

- ciudad. El cuerpo en las interacciones e instituciones sociales. (43-68). Medellín: Funámbulos.
http://viref.udea.edu.co/contenido/publicaciones/memorias_expo/cuerpo_ciudad/investigacion_narrativa.pdf
- Stake, R. (1999). Investigación con estudios de caso. Madrid: Morata.
<https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Investigacion-con-estudios-de-caso.pdf>
- Stone, D. (2012). Policy Paradox. The Art at Political Decision Making. New York: W.E. Norton & Company.
- Tsoukas, H. and Chia, R. (2002). On organizational becoming: Rethinking organizational change. *Organization Science*, 13(5), 567-582. <https://www.htsoukas.com/wp-content/uploads/2014/05/2002-R.-Chia-On-organizational-becoming.pdf>
- Van de Ven, A. and Poole, M. (1995). Explaining Development and Change in Organizations. *Academy of Management*, 20(3), 510-540. https://www-jstor-org.wdg.biblio.udg.mx:8443/stable/pdf/258786.pdf?ab_segments=0%2Fbasic_search_gsv2%2Ftest&refreqid=fastly-default%3A3cdaf55b2af89a24ad66d62b55bee163
- Weber, M. (2002). Economía y sociedad. España: Fondo de Cultura Económica.
<https://zoonpolitikonmx.files.wordpress.com/2014/08/max-weber-economia-y-sociedad.pdf>
- Weick, K. (1995). Sensemaking in organizations. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Weick, K. (2011). Making sense of the organization. USA: Blackwell publishing.
- Weick, K., Sutcliffe, K. and Obstfeld, D. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409-421.
https://www.researchgate.net/publication/211395920_Organizing_and_the_Process_of_Sensemaking
- Wood, A. (2006). Demystifying Accreditation: Action Plans for a National or Regional Accreditation. *Innovative Higher Education*, 31(1), 43-62. <https://link-springer-com.wdg.biblio.udg.mx:8443/content/pdf/10.1007%2Fs10755-006-9008-6.pdf>