

# **INTELIGENCIA DE EQUIPOS: LA ENTREVISTA METACOGNITIVA ACORDADA COMO ESTRATEGIA METODOLÓGICA PARA EL ESTUDIO DE LOS PROCESOS COGNITIVOS EN LA ORGANIZACIÓN**

## **RESUMEN**

**En el marco de una investigación focalizada en el análisis detenido de las prácticas de cambio y aprendizaje en organizaciones de Córdoba (Argentina) desde la perspectiva de sistemas complejos, este artículo presenta la entrevista metacognitiva acordada como una técnica fundamental de la estrategia metodológica asumida por la investigación. Consideramos que esta modalidad de entrevista desarrollada constituye un dispositivo útil para afrontar y dar respuesta a los desafíos de carácter metodológico y epistemológico que implican las posibilidades de observar y tangibilizar los procesos de aprendizaje organizacional, los elementos interaccionales y cognitivos implicados en la inteligencia de los equipos para afrontar situaciones problemáticas y el conjunto de elementos subjetivos y objetivos que operan como condiciones vinculadas a tales procesos.**

***Palabras clave:* entrevista metacognitiva acordada – aprendizaje organizacional – estudio de caso**

## **INTRODUCCIÓN**

Dadas las reglas de juego de los nuevos contextos organizacionales, el aprendizaje y el conocimiento ya no se reducen a fenómenos de incorporación externa, sino que las organizaciones han de ser capaces de crear conocimiento e innovación gestionando de manera eficaz la inteligencia y el talento de las personas y los equipos.

Ahora bien, dos o más personas inteligentes no constituyen necesariamente un equipo inteligente. La relación entre dos personas inteligentes y saludables puede operar de manera no inteligente y no saludable afectando considerablemente no sólo ciertos aspectos concernientes al clima interaccional sino la eficacia para la consecución de los objetivos compartidos. Los vínculos dados al interior de los equipos de trabajo pueden iniciarse y transitar bajo determinadas circunstancias de entendimiento, pero a ellas sobrevienen necesariamente situaciones que se presentan como problemáticas y que ponen a prueba el modelo y las rutinas de afrontamiento que sean capaces de desarrollar para tomar decisiones ante los problemas y las tensiones emergentes.

Para la psicología de las organizaciones la consideración de los procesos cognitivos ha resultado relevante desde sus inicios, y los aportes de la psicología cognitiva contemporánea han puesto en relieve los fenómenos por los cuales los sujetos reciben, interpretan, almacenan, evalúan y utilizan la

información en sus actividades de trabajo (Munduate Jaca, 1997; Schein, 1997). Al respecto, y bajo la consideración de la organización como entidad cognitiva, la resolución de problemas y toma de decisiones son estudiados como fenómenos relevantes, destacando en ello la relevancia que adquiere considerar las etapas de reconocimiento y representación del problema, en las que resultan constatables discrepancias de percepción dadas naturalmente por variables del entorno, expectativas o experiencias previas. Asimismo, se señala el carácter de no linealidad de estos procesos y el imbricado interjuego de interacciones existente entre preferencias, contradicciones, ambigüedades, escasez de recursos, sesgos de información, etc.

Considerando esta problemática, llevamos adelante una investigación sobre procesos de cambio y aprendizaje organizacional en organizaciones de la ciudad de Córdoba (Argentina). La investigación asume un interés particular por comprender los procesos de interacción cognitiva dados en el marco de la identificación de problemas cotidianos y su posible transformación en innovaciones de diseño organizacional que garanticen su superación y prevención en el futuro. Desde un enfoque basado en la perspectiva de sistemas complejos y el aprendizaje organizacional su propósito radica en identificar las condiciones estructurales y dinámicas de la organización que faciliten rutinas de interacción consecuentes con la producción de conocimiento, aprendizaje e innovación eficaz.

El avance investigativo nos ha llevado a identificar circunstancias en las que el equipo o el vínculo goza de un buen modelo de afrontamiento de problemas por el cual las inevitables situaciones problemáticas y las tensiones interpersonales por las cuales los miembros necesariamente atraviesan, son regularmente transformadas en innovaciones eficaces y en aprendizajes conjuntos. Sin embargo, también sucede que, en virtud de la debilidad que el modelo con el que afrontan los problemas emergentes pueda presentar, se producen escaladas típicas en las que determinados problemas derivan en desacuerdos obturantes, estos en tensiones interpersonales, las tensiones en conflictos estancos, y estos en estados generalizados de desconfianza mutua y disputa permanente.

En tales procesos la eficacia para operar conjuntamente se ve disminuida, al igual que las disposiciones actitudinales que muestran un corrimiento paulatino del involucramiento que varía del compromiso mutuo hacia actitudes más empobrecidas como la mera tolerancia o el cumplimiento formal, y de estas a la indiferencia, la rebeldía, la simulación o incluso el sabotaje mutuo. Asociados a estos procesos algunos temas podrán tornarse muy difíciles de conversar o sólo conversables en espacios de subgrupalidad informal.

En este marco puede producirse un reforzamiento recíproco entre la pérdida de confianza mutua, la emergencia de estados de ánimo de resignación o resentimiento, la estabilización de narrativas unilaterales y modelos mentales fragmentarios respecto a la realidad compartida. Este proceso, que suele mostrar un carácter autorreforzante, suele conllevar también la justificación unilateral de ciertas

acciones disfuncionales o desleales que se reforzarán con la mutua “confirmación” de mutuos juicios de descalificación recíproca.

Este fenómeno operante que denominamos patrón de clausura cognitiva, asume una vez instalado propiedades degenerativas en la salud y la inteligencia de los sujetos individuales, de los equipos de trabajo y de los vínculos entre personas o sectores. Si bien este patrón de comportamiento actúa de manera altamente nociva, permanece invisibilizado o naturalizado a la atención conciente.

En este artículo presentamos la entrevista metacognitiva acordada como una técnica fundamental de la estrategia metodológica asumida por la investigación. Consideramos que esta modalidad de entrevista que hemos desarrollado constituye un dispositivo útil para afrontar y dar respuesta a los desafíos de carácter metodológico y epistemológico que implican las posibilidades de observar y tangibilizar los elementos nucleares del estudio, como lo son los procesos de aprendizaje organizacional, los elementos interaccionales y cognitivos que constituyen el afrontamiento de situaciones problemáticas y el conjunto de elementos subjetivos y objetivos que operan como condiciones vinculadas a tales procesos. Estos procesos por un lado, disponen de una débil manifestación tangible, lo cual dificulta su operacionalización, y por otro lado, tal como se plantea desde diversos campos del conocimiento, se presentan en gran parte de manera tácita y subyacente respecto a la conciencia y al lenguaje ordinario de los propios actores implicados.

## **LA INVESTIGACIÓN**

Nuestro modo de abordaje de la cognición organizacional como objeto de estudio se apoya metodológica y epistemológicamente en perspectivas constructivistas de sistemas complejos (Rodríguez Zoya y Aguirre, 2011), en fundamentos de abordajes cualitativos y diseño de estudio de casos (Fassio, 2018); en estrategias de la ciencia – acción (Argyris y Schon, 1978; Argyris, 2001) y en recursos de la teoría fundamentada (Strauss y Corbin, 2002). En relación con ello, asumimos un conjunto de principios marco entre los que cabe citar: el desplazamiento del “locus” del proceso investigativo a los escenarios de la práctica de transformación organizacional; la puesta en diálogo sistemática entre el conocimiento científico, el conocimiento técnico y los saberes y sentidos situados de los decisores organizacionales; la consideración de desarrollos teóricos recientes sobre el aprendizaje organizacional (Castañeda Zapata, 2015; Fassio y Rutty, 2017)), aportes de la psicología de la organización (Munduate Jaca, 1997), de la cognición distribuida (Salomon, 2001), lineamientos de construcción y modelización de sistemas complejos (Armatte, 2005; García, 2006; Rodríguez Zoya y Roggero, 2014) y sistemas de matrices de datos (Samaja, 2008).

Se trata de un estudio descriptivo y explicativo. El diseño de investigación es de tipo cualitativo basado en estudio de caso. Esta opción se fundamenta en el valor atribuido a los abordajes cualitativos

y la utilidad de los estudios de caso para el estudio en profundidad de las organizaciones. Así como también por el carácter y naturaleza del fenómeno en estudio (Yin, 2009; Martínez-Carazo, 2006; Fassio, 2018). Una de las fortalezas del estudio de caso radica en que permite medir y registrar los comportamientos de las personas involucradas en el fenómeno en estudio y no sólo información verbal obtenida a través de encuestas y cuestionarios (Yin, 1989).

La investigación es diseñada y ejecutada en articulación con procesos de asistencia técnica llevados a cabo en 32 casos - constituidos por organizaciones del sector privado, público y social- en la ciudad de Córdoba (Argentina), en el marco de una línea de investigación iniciada en 2009.

La cuestión de la tangibilización de los procesos de aprendizaje organizacional, es atendida en nuestro estudio apelando a recursos conceptuales desarrollados en el ámbito de la perspectiva cognitivo hermenéutica de la organización, desde los cuales el aprendizaje organizacional puede concebirse como el proceso por el cual la organización logra transformar eficazmente los quiebres emergentes en innovaciones de su propio diseño (Flores, 1997). Expresado en otros términos, la inteligencia puede ser entendida como el proceso por el cual un equipo (o la organización) aprende y logra superar y prevenir quiebres emergentes.

La noción de quiebre amplía la noción de “problema”. Con arraigo en la perspectiva fenomenológica, el quiebre alude a una interrupción en el devenir natural y no conciente de la acción. Se trata de un fenómeno esencialmente experiencial y lingüístico en el sentido que aparece como referencia alegórica en las acciones y los juicios asociados a esas acciones. Posee además, un carácter subyacente por lo que resulta difícil de visualizar directamente y su tangibilización solo es posible considerando la perspectiva de quien vivencia su transcurrir afectado y quien declara una brecha entre algo que sucede y lo que esperaba. En este sentido, involucra no sólo acontecimientos que podrían catalogarse como negativos o de inconveniente, sino también puede presentarse como nueva oportunidad positivamente valorada.

El quiebre da lugar a una “zona de innovación” (Rojas, 1999) en la que se juega la posibilidad de producción de conocimiento eficaz. Posibilidad que no estaría dada sin la necesaria participación de calificados recursos de comunicación y reflexividad sistemática para su satisfactorio encauzamiento. Este planteo traslada la atención a la calidad de los procesos de identificación y afrontamiento de los quiebres emergentes, y a la calidad de interacciones cognitivas que se producen entre los actores en torno a ello, poniendo particularmente el foco en las maneras en que se identifican y definen las situaciones problemáticas, y en las calidades con las que se conversa, se piensa y se interactúa ante ellas (Flores, 1997; Rojas, 1999).

En ese marco, la estrategia metodológica se focaliza en el mapeo y seguimiento de procesos de afrontamiento de quiebres y la identificación de condiciones intervinientes en los procesos de logro de aprendizaje organizacional, así como también en circunstancias de dificultad o bloqueo del aprendizaje.

En cuanto a previsiones de fiabilidad y validez, el desarrollo de la investigación ha contemplado la utilización de distintas fuentes de información complementarias en el proceso de recogida de evidencia, siguiendo el principio de triangulación. Se ha realizado triangulación de fuentes de datos incluyendo entrevistas individuales y grupales con participación cruzada de protagonistas institucionales y responsables de asistencia técnica, y, revisión documental de registros internos, informes de caso y protocolos de demanda. En atención al mantenimiento de la cadena de evidencia, los elementos de referencia empírica han sido registrados y clasificados en soporte informático (Atlas ti) para facilitar el análisis y garantizar la fiabilidad general del estudio. Asimismo se realizaron previsiones para la confirmabilidad por parte de actores involucrados en la investigación.

### **ANTECEDENTES RELATIVOS A LA PROBLEMÁTICA METODOLÓGICA EN EL ABORDAJE DE LOS FENÓMENOS COGNITIVOS**

Se ha señalado la dificultad que conlleva la observación y medición del aprendizaje en la organización, así como la escasez de estudios con abordajes cualitativos que incorporen la mirada de los actores más allá de opiniones o aplicación de escalas (Fassio y Rutty, 2017). Las dificultades metodológicas que conllevan la obtención y formalización de los datos de primera persona inherentes a las experiencias subjetivas de los sistemas conscientes, son tema de amplio debate en el ámbito de la filosofía de la mente (Chalmers, 2004; Varela, 2002; León, 2006). En el campo de la teoría social, y de cara al desafío de la indagación de los trasfondos de la acción Giddens, (2012) advierte acerca de los límites de la reflexividad del actor que, no siendo considerados por los enfoques interpretativistas, provienen tanto del propio desconocimiento respecto a las condiciones inadvertidas de su acción como a las consecuencias no buscadas de la misma.

Dando cuenta de estas dificultades y limitaciones para incorporar la perspectiva del actor, se pueden encontrar lineamientos y propuestas. En el campo organizacional, la ciencia acción propone una epistemología de la práctica desde la cual el acceso y discernimiento de sentidos y saberes de trasfondo de la acción son posibles mediante la exploración y reflexión colectiva, y un detenido análisis de la práctica. Al respecto, plantean las implicancias de las situaciones de singularidad, conflicto e incertidumbre como vía de acceso a modelos de acción tácitos, la identificación de procesos inferenciales y de modelos mentales tácitos operantes. (Argyris y Schon, 1978; Schon, 1992; Argyris, 2001).

En el marco de lo que denomina el método de zona de innovación, Rojas (1999) plantea que el detenido y riguroso análisis de la práctica requiere de un interlocutor significativo como figura crítica en la reconstrucción sistemática de la experiencia que, a partir de las rupturas o quiebres recurrentes de la experiencia, interpela, abre el lenguaje, y hace eco a una búsqueda hacia aspectos desconocidos por el sujeto. En la misma línea, la escuela japonesa de la construcción organizacional del saber,

señala sobre los saberes tácitos y afirma que las ideas merecen ser rastreadas en la acción (Nonaka y Takeuchi, 1995).

La introspección es señalada por Chalmers, (2004) como uno de los pocos métodos para tener acceso profundo a la experiencia, en tanto consiste en la fuente principal de datos de primera persona, que tienen la misma relevancia que los datos objetivos de tercera persona tales como la neuroimagen funcional (León, 2006). Pero se requiere el desarrollo y refinamiento de metodologías para recopilar, caracterizar, formalizar y parametrizar datos de primera persona de manera más compleja a los fines de construir teorías sistemáticas y formular principios (Varela, 2002; Chalmers, 2004).

La posibilidad de dar cuenta e informar sobre la propia experiencia conciente y los trasfondos subjetivos de la acción, requiere de la regulación de procedimientos sistemáticos de indagación metacognitiva. La metacognición es puesta en foco como estrategia válida de acceso y conocimiento sobre las propias operaciones, actuaciones, decisiones, resultados, y al funcionamiento cognitivo ante una tarea determinada (Osses Bustingorry y Jaramillo Mora, 2008).

### **LA ENTREVISTA METACOGNITIVA ACORDADA**

En razón de los desafíos y las dificultades para la visibilización de la dinámica de estos fenómenos apelamos en la indagación a recursos de reflexividad sistemática que, asentados en fundamentos de metacognición y antecedentes de la ciencia acción y la epistemología de la práctica, proveen instrumentos para la exploración consensuada de conocimientos y significaciones tácitas puestas en juego por técnicos y protagonistas institucionales en torno a los procesos de cambio y de aprendizaje organizacional (Schon, 1992; Rojas, 1999; Osses-Bustingorry y Jaramillo-Mora, 2008).

En el marco de la investigación se dispone de un conjunto de acuerdos tanto con los profesionales de asistencia técnica como con los responsables de las organizaciones participantes en los casos de estudio, que brindan acceso fluido y sistemático a instancias de indagación y seguimiento de avances y acciones. Estos acuerdos habilitan la reconstrucción exhaustiva de los procesos de tratamiento de quiebres y de los cambios que hacen a su eficacia.

Las entrevistas - individuales y grupales- tienen lugar en cuatro circunstancias distintas en el transcurso del proceso de aprendizaje organizacional: 1) etapa diagnóstica, 2) etapa de avance e implementación, 3) circunstancias de impedimento o dificultad en el proceso y, 4) situaciones de logro (Ver ANEXO 1). A su vez, cuatro tipos de entrevistas son llevadas a cabo en el marco de la exploración de aspectos significativos participantes en los procesos de cambio y aprendizaje organizacional. Tales entrevistas tienen lugar: a) entre investigador y técnico/s, b) entre investigador y protagonistas institucionales; c) entre técnicos y protagonistas; d) entre investigador, técnicos y protagonistas.

El diseño de entrevistas involucra tres tipos de preguntas: preguntas focalizantes, destinadas a la detección de situaciones singularmente significativas desde el punto de vista del entrevistado;

preguntas exploratorias, que persiguen la caracterización de eventos, acciones o situaciones circunstancialmente significativas; y preguntas aperturantes que procuran la identificación de componentes inferenciales tácitos involucrados en la percepción, la acción, o la decisión del entrevistado (Ver ANEXO 2: extracto de entrevista a referente de asistencia técnica y ANEXO 3: extracto de entrevista a protagonista institucional).

Una parte fundamental de tales datos es recogida en el proceso de indagación de los trasfondos de acción de los técnicos. Este es llevado a cabo por el investigador, como parte del análisis de las prácticas, y se centra en primer término en la identificación de experiencias de singularidad, conflicto o incertidumbre. En base a ello, la exploración se orienta a los trasfondos operantes de observación valoración y decisión, a través de repreguntas que apuntan a la caracterización de las situaciones significativas y a la explicitación de distinciones operacionales y nociones particulares expresadas.

Por otra parte, la indagación de los trasfondos de acción de los protagonistas institucionales es llevada a cabo en primera instancia por los responsables de asistencia técnica como parte del proceso regular de asistencia, y circunstancialmente por el investigador, y se focaliza en la identificación de situaciones interaccionales críticas y quiebres operantes, así como de los elementos interpretativos, representacionales y socioafectivos puestos en juego. Los datos allí generados, son en parte profundizados y ampliados por el investigador en instancias de indagación cruzada, en las que participan técnicos y protagonistas de manera conjunta.

En tales circunstancias, el entrevistado - sea técnico o protagonista institucional- juega un papel insustituible por cuanto es portador de saberes y significaciones situadas, testigo de acontecimientos y protagonista de las acciones y experiencias concretas. El entrevistador -sea el técnico o el investigador- es competente respecto a recursos concretos de reflexividad sistemática y opera de manera consensuada como interlocutor significativo experto, responsable de orientar la apertura crítica del lenguaje y de las estructuras perceptivas primarias del entrevistado, hacia territorios inobservados de la experiencia, incluyendo en ello la compleja trama de elementos cognitivos y contextuales subyacentemente operantes como parte del trasfondo de la observación, la decisión y las interacciones del entrevistado.

La entrevista en tal sentido, más que conformarse en las descripciones y estructuraciones narrativas que el entrevistado presenta de manera primaria, prevé un conjunto de procedimientos en la que se produce, de manera orientada por el entrevistador, una instancia de exploración activa de elementos de trasfondo intervinientes en los comportamientos e interacciones referidas por el entrevistado. Como parte de la circunstancia el entrevistador -en un marco de acuerdos previamente establecidos- aporta al entrevistado sus categorías de observación, al igual que una serie de procedimientos de orden meta cognitivo que inevitablemente intervienen -de manera ampliatoria- en las configuraciones perceptivas del entrevistado respecto a las situaciones y la propia experiencia.

La entrevista metacognitiva acordada puede entenderse entonces como un fenómeno de doble hermenéutica activa y orientada, en la que se persigue la superación de las naturales limitaciones en las posibilidades de reflexividad de los agentes en relación con las condiciones de la acción. Puede interpretarse como la implementación de un refinamiento de métodos para la exploración de datos de primera persona, o como la búsqueda de inteligibilización de condiciones intervinientes en los procesos cognitivos que modulan las capacidades de aprendizaje individual y organizacional, O bien, planteada en términos de la epistemología de la práctica como una instancia de interlocución significativa en la que mediante recursos de apertura del lenguaje cotidiano, se aportan elementos de reflexividad sistemática en aras de dilucidar los saberes tácitos operantes en la interacción.

En ese marco, el técnico opera como interlocutor significativo experto -de primer orden- en la indagación metacognitiva de los trasfondos de acción de los protagonistas, así como el investigador opera como interlocutor significativo experto -de segundo orden- en la indagación metacognitiva de los trasfondos de acción de los técnicos. También puede interpretarse este proceso como un fenómeno interactivo de negociación de significados, en el marco de una doble vida en la que por un lado los protagonistas incorporan nociones y competencias meta cognitivas en un marco de andamiaje experto prestado por el entrevistador, al tiempo que el investigador ajusta sus desarrollos conceptuales bajo criterios de eficacia semántica y relevancia pragmática, operantes en las distintas instancias de intercambio entre investigador, técnicos y protagonistas.

El proceso de indagación empírica así planteado, se conforma en el marco de una red de cooperación metacognitiva, en la que se articulan conocimientos -tácitos y explícitos- de técnicos, investigadores y protagonistas institucionales, en aras de la reconstrucción sistemática de las condiciones -advertidas y subyacentes- intervinientes en los procesos de afrontamiento de quiebres en la organización. En tal sentido el proceso involucra, más que la búsqueda unilateral de datos por parte del entrevistador, una instancia de intercambio y negociación de intereses, saberes y sentidos entre sistemas expertos de diversa condición

## **CONSIDERACIONES FINALES**

Hemos aludido a las dificultades que conlleva no sólo el estudio empírico de los procesos de aprendizaje en la organización, sino el acceso a la perspectiva del actor, a la experiencia subjetiva que involucra mucho más que opiniones o percepciones relevadas a través de cuestionarios o encuestas. En ese marco, presentamos en este artículo el desarrollo de la entrevista metacognitiva acordada como un recurso técnico válido y útil para el estudio de los procesos de tratamiento de quiebres, entendidos estos como vías para la tangibilización de la inteligencia y el aprendizaje en los equipos y las organizaciones.



Cabe en este punto aclarar que la estrategia metodológica asumida nos ha permitido lograr avances en la modelización de las organizaciones y equipos como sistemas de cognición. En ese sentido, hemos identificado: a) componentes de distintos niveles y escalas de observación participantes en la calidad de los procesos de afrontamiento de quiebres, b) diez subfases posibles de diferenciar en el proceso de afrontamiento de quiebres, y c) dos patrones de interacción cognitiva que denominamos patrón de clausura defensiva y patrón de sinergia innovativa, ambos caracterizados por cambios y variaciones de componentes correlativamente alineados a macro, meso y micro nivel del sistema.

Asimismo, nos encontramos en instancias de desarrollo de una matriz de observación de la cognición organizacional que permite la trazabilidad de los procesos de tratamiento de quiebres y de las distintas subfases que lo componen.

Finalmente, la sistematización de los datos recogidos y su análisis bajo fundamentos de sistemas complejos, nos ha posibilitado avanzar en la elaboración de hipótesis relativas a los mecanismos de cambio y estabilidad de los patrones de interacción cognitiva como fenómenos de emergencia autoorganizada.

## REFERENCIAS

- Argyris, C. (2001). *Sobre el Aprendizaje Organizacional*. México: Oxford University Press, 2001.
- Argyris, C. y Schon, D. (1978). *Organizational Learning. A theory of action perspective*. Massachussets: Addison.
- Armatte, M. (2005). La noción de modelo en las ciencias sociales. *Empiria Revista de Metodología de Ciencias Sociales* (11), 33-70. DOI: <https://doi.org/10.5944/empiria.11.2006.1108>
- Castañeda-Zapata, D. (2015). Condiciones para el aprendizaje organizacional. *Estudios Gerenciales*, 31, 62–67. doi: [10.1016/j.estger.2014.09.003](https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.09.003)
- Chalmers, D. (2004). How can we construct a science of consciousness?. En M. Gazzaniga (Ed.), *The cognitive neurosciences III* (pp. 1111-1120). Cambridge: MIT Press
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research, *Academy of Management Review*, 14 (4): 532-550.
- Fassio, A. (2018). Reflexiones acerca de la metodología cualitativa para el estudio de las organizaciones. *Ciencias Administrativas*, 6, 73-84. doi.org/10.24215/23143738e028
- Fassio, A. y Rutty, M. G. (2017). Hacia la identificación de dimensiones relevantes relacionadas con el aprendizaje organizacional. *Trilogía Ciencia Tecnología Sociedad*, 9 (16), 85- 99. <https://doi.org/10.22430/21457778.179>
- Flores, F. (1997). *Inventando la empresa del siglo XXI*. Santiago de Chile: Granica.
- García, R. (2006). *Sistemas complejos. Conceptos, método y fundamentación epistemológica de la investigación interdisciplinaria*. Barcelona, España: Gedisa.

- Giddens, A. (2012). *Las nuevas reglas del método sociológico. Crítica positiva de las sociologías comprensivas*. 3ª Ed. Buenos Aires, Amorrortu.
- León, D. (2006). ¿Es explicable la conciencia sin emoción?: una aproximación biológico-afectiva a la experiencia conciente. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 38 (2), 361-381. Disponible en: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0120-05342006000200009&lng=pt&tlng](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-05342006000200009&lng=pt&tlng)
- Martínez-Carazo, P.C. (2006). El método de estudio de caso. Estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento y gestión*, 20, 165-193.
- Munduate, J. (1997). *Psicología social de la organización. Las personas organizando*. Madrid: Pirámide.
- Neyman, G. y Quaranta, G. (2007). Los estudios de caso en la investigación sociológica. En I. Vasilachis de Gialdino (Ed.), *Estrategias de investigación cualitativa* (pp. 213-238). Buenos Aires: Gedisa.
- Nonaka I. y Takeuchi H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York, USA: Oxford University Press.
- Osses Bustingorry, S. y Jaramillo Mora, S. (2008). Metacognición: un camino para aprender a aprender. *Estudios Pedagógicos*, 34 (1), 187-197.
- Rodríguez Zoya, L. y Aguirre, J. (2011). Teorías de la complejidad y Ciencias Sociales. Nuevas estrategias epistemológicas y metodológicas. *Nómadas. Critical Journal of Social and Juridical Sciences*, 30 (2). Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=18120143010>
- Rodríguez Zoya., L. y Roggero, P. (2014). *La modelización y simulación computacional como metodología de investigación social*. *Polis*, 13 (39), pp. 417-440. Disponible en: <https://scielo.conicyt.cl/pdf/polis/v13n39/art19.pdf>
- Rojas, E. (1999). *El saber obrero y la innovación en la empresa*. Montevideo: CINTERFOR/ OIT.
- Samaja, J. (2008). *Epistemología y metodología*. Buenos Aires: Eudeba (3rd ed.).
- Salomon, G. (2001). *Cogniciones Distribuidas. Consideraciones psicológicas y educativas*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Schein, E. (1997). *Psicología de la organización*. Prentice Hall: México.
- Schon, D. (1992). *La formación de profesionales reflexivos. Hacia un nuevo diseño de la enseñanza y el aprendizaje en las profesiones*. Madrid: Paidós Ibérica S.A.
- Strauss A. y Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Colombia: Ed. Universidad de Antioquia.
- Varela, F. (2002). *El fenómeno de la vida*. Madrid: Dolmen.

- Yin, R. K. (1984/1989). *Case Study Research: Design and Methods*. Applied social research Methods Series. Newbury Park CA, Sage  
(Vol. 5, 2nd ed.). Newbury Park, CA, Sage.
- Yin, R. (2009). *Case study research: Design and methods* (Vol. 5). Thousand Oaks California: Sage.

**ANEXO 1: Recursos de recolección de datos: tipos de entrevista y líneas de indagación**

Circunstancia de entrevistas (individuales o grupales)	Líneas de indagación	
	Entrevistas a protagonistas institucionales	Entrevistas a profesionales de asistencia técnica y/o mixtas con profesionales de asistencia técnica y protagonistas institucionales
<b>A. Durante el transcurso y avance de las acciones de asistencia técnica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identificación y caracterización de situaciones problemáticas y quiebres significativos que han dado inicio al proceso de acompañamiento de asistencia técnica</li> <li>▪ Acciones y patrones de comportamiento en el afrontamiento de situaciones problemáticas</li> <li>▪ Aspectos significativos visualizados en torno a las acciones de asistencia técnica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Problemas (quiebres) significativos identificados/ priorizados en el proceso de asistencia técnica</li> <li>▪ Aspectos críticos identificados en los patrones de afrontamiento de quiebres relevados</li> <li>▪ Criticidades técnicas visualizadas en los patrones de afrontamiento del quiebre identificados</li> <li>▪ Condiciones “causales” involucradas en las criticidades identificadas</li> <li>▪ Focos de abordaje postulados en el plan de acciones de asistencia técnica</li> <li>▪ Fuentes teórico – conceptuales (u otras) evocadas como trasfondo de las observaciones y acciones propuestas</li> <li>▪ Aspectos significativos en el avance de las acciones de asistencia (cambios y no cambios visualizados, avances y no avances considerados)</li> <li>▪ Fuentes teórico – conceptuales (u otras) evocadas como trasfondo de las observaciones y acciones desarrolladas</li> </ul>
<b>B. En situación de logro/s de aprendizaje organizacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Logos en torno a la superación y prevención de quiebres focalizados en el proceso de asistencia técnica</li> <li>▪ Condiciones “causales” asociadas a los logros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Logos en torno a la superación y prevención de quiebres focalizados en el proceso de asistencia técnica</li> <li>▪ Condiciones “causales” asociadas a los logros registrados</li> <li>▪ Fuentes teórico – conceptuales (u otras) evocadas como trasfondo de las observaciones y acciones desarrolladas.</li> </ul>
<b>C. En situación de impedimento o dificultad emergente de aprendizaje organizacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dificultades y no logros en torno a la superación y prevención de quiebres focalizados en el proceso de asistencia técnica</li> <li>▪ Condiciones “causales” asociadas a las dificultades y no logros percibidos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dificultades y no logros en torno a la superación y prevención de quiebres focalizados en el proceso de asistencia técnica</li> <li>▪ Condiciones “causales” asociadas a las dificultades y no logros</li> <li>▪ Fuentes teórico – conceptuales (u otras) evocadas como trasfondo de las observaciones y acciones desarrolladas.</li> </ul>

## ANEXO 2: Entrevista en situación de avance (extracto)

### Entrevistado: referente de asesoría técnica (AT)

Tipos de pregunta	Entrevista
<p>1. <b>Pregunta focalizante</b> centrada en la significación experiencial del referente de AT</p>	<p>¿Qué venís viendo de significativo en el avance del caso?</p> <p>Respuesta: “... noto un cambio de mirada en el análisis de los problemas...”</p>
<p>2. <b>Pregunta exploratoria</b> para la ampliación de la respuesta global inicial en busca de elementos relativos a categorías, propiedades y dimensiones en juego</p>	<p>¿A qué te referís con “cambio de mirada”? ¿cómo era antes y cómo es ahora?</p> <p>¿Cómo te das cuenta de tales cambios?</p> <p>Respuesta: “Me refiero a que el equipo directivo está pudiendo poner en práctica un modo de ver y de pensar más sistémico a la hora de analizar los problemas... componiendo esquemas explicativos más sistémicos, menos parciales o lineales... apelando a instrumentos y soportes de diseño que posibilitan una visión compartida de los elementos sobre los que están conversando..”</p>
<p>3. <b>Preguntas aperturantes.</b></p> <p>Indagación de tipo colateral en busca de rangos de indagación implícitos relativos a las categorías observadas</p> <p>Indagación respecto a fuentes de conocimiento (técnicas o teóricas) operantes en los trasfondos de observación del entrevistado</p>	<p>Mencionaste “sistémico” y “lineal” como distintos modos de pensar o mirar, cómo caracterizarías cada uno?</p> <p>Referís a “instrumentos y soportes de diseño” ¿podrías darme un ejemplo de alguno? ¿y su relación con esto de la “visión compartida”?</p> <p>¿A qué fuentes te remite lo que planteas sobre conversación, pensamiento sistémico? Hay textos, literatura técnica o científica u otras fuentes que se te vengan a la mente que recuerdas que te hayan aportado elementos referidos al modo de conversar, los tipos de pensamiento o la actitud anímica que mencionaste?</p>

## ANEXO 3: Entrevista en situación de logro (extracto)

### Entrevistado: protagonista institucional (directivo)

Tipos de pregunta	Entrevista
<p>1. <b>Pregunta focalizante</b> centrada en la significación experiencial del entrevistado</p>	<p>¿Qué considerarás que ha cambiado o viene mejorando en la organización?</p> <p>Respuesta: “Estamos pudiendo hablar de otra manera porque además estamos pudiendo ver y pensar los problemas de otra manera... y eso redundando no sólo en la mejora de nuestras decisiones y acciones, sino también y fundamentalmente en el bienestar general...”</p>

<p><b>2. Pregunta exploratoria</b> para la ampliación de la respuesta global inicial en busca de elementos relativos a categorías, propiedades y dimensiones en juego</p>	<p>¿A qué te referís con ese “hablar de otra manera”?, y ¿”ver y pensar de otra manera” los problemas?, cómo era antes y cómo es ahora?</p> <p>¿Cómo te das cuenta de tales cambios?</p> <p>Respuesta: “y... <i>podría decirte que ahora mapeamos el problema, es decir, nos esforzamos por hacer análisis más sistémicos, más integrales que abarquen la mayor cantidad de elementos participantes en el problema</i>”... “antes todo parecía en una relación lineal causa - efecto” ....y usar los diagramas de proceso, tener toda esa información a la vista es muy efectivo ....eso en las reuniones de equipo se nota mucho, han mejorado notablemente...”</p>
<p><b>3. Preguntas aperturantes.</b></p> <p>Indagación de tipo colateral en busca de rangos de indagación implícitos relativos a las categorías observadas</p>	<p>Mencionaste que eso ha mejorado las reuniones del equipo, ¿en qué notás esas mejoras?</p> <p>Respuesta: “...<i>la ventaja de poner orden en el tema porque somos desordenados para tratar el problema, saltamos de un dato, a la solución, nos vamos por las ramas, o si alguno tira una idea para mejorar, ya otro le replica tomando otros datos, saca un factor que no estaba hablado... así podemos pasar horas de la reunión sin llegar a ningún entendimiento.... Eso ha cambiado mucho, estamos más ordenados y metódicos con la conversación...</i>”</p>