

XXIX Congreso Latinoamericano de Sociología

Alejandro Espinosa Rada, P. Universidad Católica de Chile

Título de ponencia:

“Performatividad técnica de equipos de trabajo en entrenamientos outdoor: Notas etnográficas en el Centro Experiencial “Nuevos Vientos”

Proceso de producción de conocimiento:

Avance de investigación en curso.

Número y nombre del GT:

GT1-Ciencia, tecnología e innovación.

Resumen: En este artículo se explora un Centro Experiencial de entrenamientos outdoor, cómo los coaches contribuyen a performatear equipos de trabajo en empresas y organizaciones chilenas. Para ello se utiliza los enmarcados de Goffman y relación entre agentes humanos y no-humanos de la teoría del actor-red. Presentando notas etnográficas sobre entrenamientos outdoor en un Centro Experiencial, en donde se devela que los *coaches* utilizan distintos enmarcados, los cuales son moldeados en las prácticas del entrenamiento grupal en conjunto con los juegos organizacionales. Esto para comprender cómo el equipo de trabajo, algunos representantes de recursos humanos y coaches, generan un acuerdo en esos espacios, de tal forma de moldear los intereses de la organización para contribuir a producir lo social.

Palabras claves: Performatividad, Entrenamiento Outdoor, Coaching.

I. Conocimiento: Coaching y outdoor en los Centros Experienciales

En Chile emergió un tipo de conocimiento destinado a las ciencias de la administración. Ello fue una innovación a nivel mundial dado que el origen del coaching (Ortiz de Zárate 2010; Ravier 2005) data alrededor de los años '90, en donde éste surge en distintas partes del mundo, de forma paralela y aislada. Reconociéndose tres grandes escuelas: el coaching norteamericano (Thomas Leonard), el coaching europeo (Timothy Gallwey y John Whitmore), y el coaching sudamericano, chileno u ontológico - atribuido a Fernando Flores, Rafael Echeverría y Julio Olalla -.

La particularidad de este tipo de conocimiento, es su alto énfasis en la práctica y la experiencia, inspirada en el conocimiento teórico sistematizado principalmente por el sociólogo Rafael Echeverría quien extrae algunas preposiciones teóricas de Fernando Flores y Julio Olalla.

Este tipo de saber tiene como pretensión entrenar a algún equipo de trabajo y a sus miembros, de tal forma de que se alineen a los objetivos de la organización y generen cambios dentro de ella. Es en sí mismo un tipo de conocimiento que se inspira en cierta ética, intentando producir una especie de “conocimiento por virtud” (al intentar que ellos extraigan un tipo de conocimiento espontáneo, observado como bueno por el equipo y que a su vez sea replicable por parte de sus pares) en los miembros a los que se aplica.

Uno de los campos de actuación habitual de los *coach*, es el denominado *outdoor* experiencial- el cual aporta otro escenario para el coaching- y en donde Chile se han construido distintos espacios físicos llamados “Centros Experienciales” para realizar entrenamientos en aulas y senderos. Esta última práctica de aplicación, que está dirigida a personas y a equipos, utiliza el medio natural en pruebas a cumplir individual o colectivamente, las cuales involucran entramados de postes, cuerdas y/o cables metálicos, para generar experiencias, las cuales son extrapoladas a la cotidianidad de tal forma de

generar cambios organizacionales (Buller y McEvoy, 1990; Carrasco et al 2010; Reinoso 2006, 2007). En esta práctica se imbrican los conocimientos de consultores y coaches, para que sean aplicados a través del entrenamiento outdoor tanto a las organizaciones como a sus miembros.

Por tanto, el conocimiento del coach es asistido a través objetos que ayudan a “decir algo” sobre los miembros de la organización, llamados “desafíos”. Sobre esto volveré luego.

Plataformas Experimentales

En los estudios de los laboratorios como espacios experimentales, se ha problematizado sobre la producción del conocimiento científico, su objetividad y veracidad, tomando especial atención en las prácticas que allí se llevan a cabo (Latour y Woolgar 1995; Pickering, 1995; Susin 2004; Knorr-Cetina 2005). Algunos de los principios de estos estudios, recalcan la relevancia que tiene la práctica en relación con el conocimiento científico, y la importancia de considerar agentes humanos y no-humanos. Adquiriendo importancia el espacio experimental en donde surgen los conocimientos.

Estos espacios experimentales pueden ser distinguidos en tres tipos de lugares diferentes - tal como proponen Muniesa y Callon (2007). Basándose en tres criterios: sitio en que se dan las prácticas, el tipo de manipulación que allí se da y la forma en que esto es demostrado. Esta tipología entrega formas distintas de apreciar los espacios experimentales:

1. Experimentos en laboratorios: espacio en que toman una crucial relevancia los profesionales expertos dentro de la investigación, en donde el acceso al experimento es restringido - dado que los la lista de los actores es definida antes - al igual que los objetos que participan. Se considera el nivel de control, junto con una fuerte distinción entre el “exterior” y el “interior” siendo objetos del “exterior” los que son transportados hacia el “interior”, de tal forma que luego se cumpla con su preocupación principal: direccionar lo que pase dentro del laboratorio hacia afuera (Muniesa y Callon, 2007: 170).
2. Experimentos en plataformas: a diferencia del laboratorio, en este espacio se pone en discusión la distinción entre “interior” y “exterior” poniendo en un primer plano la apertura y flexibilidad del espacio. Dado que es abierto a una pluralidad de actores previamente identificados, que son invitados a unirse a la experimentación colectiva. Este espacio produce hibridación, junto con generar “comunidades y prácticas epistémicas” en donde las intervenciones suelen vincularse con algún tipo de ciencia social. Allí se construyen herramientas, equipos y procesos para simular el contexto en que los objetos suelen estar destinados a vivir para inducir compromisos robustos. Posibilitando la verificación, ya sea a través de la simulación-por-testeo o la simulación-por-modelo. No obstante, uno de los problemas que tienen estos lugares, es que se basan en el compromiso, el cual es difícil de mantener estable en otro lugar. Un ejemplo de la simulación-por-modelo es la utilización de matemáticas y programas computacionales que sustituyen experimentos a grandes escalas, mientras que un ejemplo para la simulación-por-testeo son las asociaciones de consumidores que testean los productos para poder criticar a productores y vendedores (Muniesa y Callon, 2007: 173 - 178).
3. Experimentos “en vivo”: En este último tipo de experimento, la distinción entre “interior” y “exterior” desaparece, dado que el experimento ocurre en “el sitio” o sea: “a escala real”. Se buscan los límites “naturales” en que tienen efectos la injerencia del experimento. Esto produce que sean los mismos actores los que tengan el rol de demostrar cuál es el efecto que se tiene en el experimento - reacción anteriormente no esperada: tanto en la colectividad como en sus resultados - visibilizando actores que antes no eran considerados. Un buen ejemplo de ello, son las innovaciones en el mercado financiero. (Muniesa y Callon, 2007: 178 - 182).

El Centro Experiencial “Nuevos Vientos”, es un espacio que actúa como plataforma. Siendo un espacio delimitado, apartado de la ciudad, en donde se adquiere y se pone en práctica los conocimientos que manejan los coaches que tiene como objetivo influir en las personas, desplazando lo que ocurre en su “interior” hacia su “exterior” y simulando el contexto en que los objetos suelen estar destinados a vivir –por tanto son una instancia o evento de la performatividad.

Performatividad: constructores calculadores para el manejo de incertidumbre.

Tal como lo plantea Callon (2010: 164 - 165) (que por tiempo no abordaremos en extenso) la performatividad presupone que el acto perlocucionario, sea más relevante que el acto ilocucionario, y que dependiendo del grado en que el discurso y los agentes no-humanos se relacionen varíe entonces la forma en que las cosas son, o qué es lo que se dice de ellas. Dando origen por tanto, a lo que aquí se entiende como performatividad, en donde el tipo de conocimiento no se vuelve una descripción de la sociedad, sino, una prescripción de ella.

Los estudios sobre la performatividad han proliferado en los últimos años – tomando como ejemplo a autores tales como Callon (2010), MacKenzie (2007), Muniesa (2008), entre otros - y recientemente en Chile (Ariztía y Bernasconi, 2012; Ossandón, 2012; Ramos, 2012; Tironi, 2012). Para este caso, el foco performativo (Ramos, 2012) es la organización (a través de entrenamiento de grupos) y los individuos. Sin embargo, de tal forma de poder manejar la performatividad, se necesitan de agencias calculadoras para el manejo de incertidumbre. De ello surgen formas de condensación de conocimiento, como principios significativos que delimitan y organizan la experiencia – que goza de relativa autonomía con respecto a otras situaciones – de tal forma de coordinar la acción de los sujetos en sus relaciones para construir un tipo de realidad junto a “otro”. Tal como los *coaches* pretenden hacer con los miembros de la organización, para que se alineen con las metas organizacionales.

Los enmarcados pasan por procesos dinámicos de constitución. Pues según Goffman (1974), existen enmarcados primarios - los cuales pueden ser naturales o sociales- , que existen antes de la situación concreta en que los individuos se comprometen y los cuales suelen referirse a objetos epistemológicos, en donde éstos posteriormente son moldeados a través de dos tipos de finalidades: la modalización (*keying*) y/o la fabricación.

La modalización es entendida por Erving Goffman (1974: 43 - 44) como una serie de convenciones en donde una determinada actividad - anteriormente significada en términos de algún enmarcado primario - es transformada en un patrón de actividad vista por los participantes como algo diferente, ejemplos de ellos son los juegos de roles, las burlas o los juegos organizacionales, en donde se simula en la actividad los enmarcados primarios. La fabricación (Goffman, 1974: 83), en cambio, presupone que uno o más de los individuos tengan la intención de inducir la actividad, para que los demás tengan una creencia falsa sobre lo que esté pasando, por ejemplo el fraude, el engaño, la propaganda, entre otros. Tanto la modalización como la fabricación, son procesos que moldean los enmarcados.

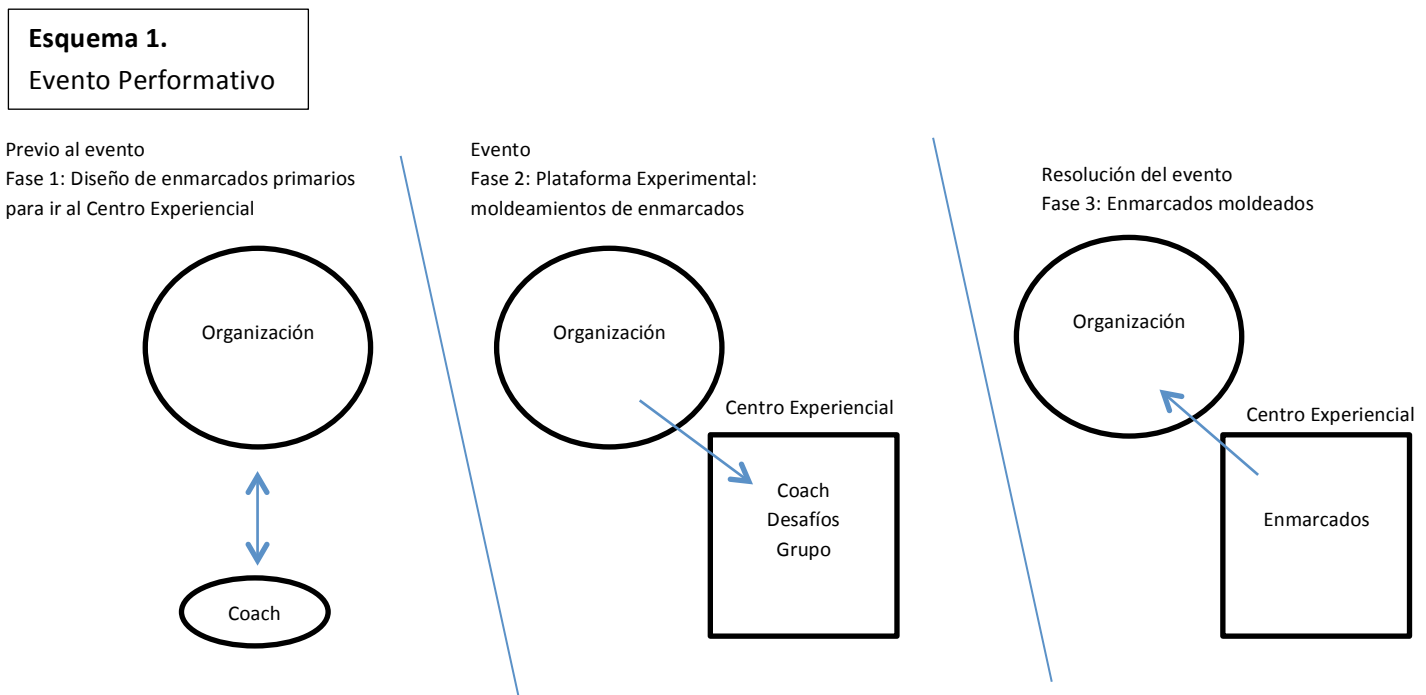
No obstante, en el proceso de interacción - en continuidad con la teoría del actor-red (Callon, 2005; Latour, 2008; Law, 2004) - no solo participan agentes humanos, sino también agentes no-humanos - como los agentes sociotécnicos referidos a la materialidad (Callon, 2007b: 320) -, los cuales tienen la capacidad de actuar de diferentes formas, dependiendo de cómo son usados. Dichos agentes inciden en la situación, dado que su utilización permite contribuir a los principios significativos de los enmarcados, pese a que su relación no sea estable.

Los Centros Experienciales son espacios que tienen a disposición articulaciones de elementos materiales y demandas o instrucciones de acción, que los coaches denominan “desafíos” – juegos - organizacionales. Siendo estos artefactos los que permiten “evidenciar” problemas dentro de la organización. Los “desafíos”, están a disposición para acelerar procesos de aprendizaje, para así contribuir - a través de la experiencia en relación entre distintos agentes - a simular lo que los equipos de trabajo y sus miembros realizarían al interior de la organización.

Por tanto, los “desafíos” de los Centros Experienciales son agentes sociotécnicos (en continuidad con Latour 2008 y Callon 2007a), dado que inciden en la acción y tienen la capacidad de contribuir a simular distintos temas organizacionales, cuando éstos entran en interacción con humanos y no-humanos, conformando una red de relaciones que modifican con su incidencia el estado de las cosas.

2.2 Eventos performativos

Tal como puede apreciarse en el Esquema 1, podemos sintetizar el evento performativo en tres fases. Previo al evento: negociación entre la organización y el coach como una fase de diseño, de tal forma de realizar un diagnóstico organizacional para delimitar qué es aquello que se quiere intervenir. En esta primera fase se delimitan los objetos epistémicos, y el coach decide previamente qué desafíos utilizará para traducir dichos objetos epistémicos en enmarcados primarios. Una vez clarificado este primer proceso, los coach deciden aplicar coaching y/o entrenamiento outdoor desplazándose en estos últimos casos a los Centros Experienciales. La fase dos consiste en aplicar talleres en salas y entrenamiento outdoor en esta Plataforma Experimental, de tal forma de traducir los enmarcados previamente establecidos, y observarlos en la práctica a través de los “desafíos” organizacionales - como agentes sociotécnicos - para simular y verificar el diagnóstico organizacional previamente establecido, en su interacción con distintos agentes. Por último, se produce el evento performativo. Por tanto, el evento performativo es un momento específico del ciclo performativo de la organización en donde se modalizan, fabrican y por tanto se moldean enmarcados.



Con el material etnográfico, se verá un caso de la segunda fase de este evento performativo (dado la limitación del tiempo) observando cómo entran en relación distintos agentes en esta Plataforma Experimental.

Plataforma experimental: Algunas Notas etnográficas en el Centro Experiencial “Nuevos Vientos”

Los “desafíos” poseen distintos enmarcados primarios que se intentan alcanzar. Aunque en cada situación, el coach genera distintas lecturas que son compartidas al grupo, de tal forma que sea el mismo equipo quien discuta y verifique las interpretaciones, o proponga variaciones de los enmarcados. No obstante, será durante la sesión en donde este será puesto en discusión, adquiriendo nuevas formas o manteniendo su forma inicial, generándose finalmente un proceso de moldeamiento del enmarcado acordada con el equipo y autovalidado por los individuos. Por tanto, esta situación experimental, permite formar un espacio – plataforma - que relativiza la distinción entre “interior” y “exterior”, generando un tipo de simulación-por-testeo (Muniesa y Callon, 2007), usando como estrategia el ablandamiento del grupo y cada uno de sus miembros. Produciendo que: el enmarcado primario se compruebe, sea híbrido o se discuta por el grupo y el coach, para testear si efectivamente lo que ocurre en el juego es lo que ocurre en el “exterior” - moldeando enmarcados -.

Todos estos enmarcados, son posibles de observar cuando se desarrolla el “desafío”. Pero es cuando se realiza dicha actividad en donde se observa en la práctica cómo los *coaches* generan distintas traducciones, que son propuestas a los miembros de la organización, al ser mediadas por los “desafíos” como agentes sociotécnicos, los cuales reducen las redes de relaciones para moldear enmarcados, según cómo sean usados en cada situación.

4.1 La “Telaraña”

Los “desafíos”, son señalados por algunos *coaches* como “metáforas de la realidad” que permiten fortalecer equipos. Según señala el documento de “Nuevos Vientos” sobre algunos de los objetivos posibles, este desafío permite buscar: “*Trabajo en equipo, coordinación de acciones, capacidad de coordinación, capacidad de escucha, disposición a la acción, liderazgo, capacidad de servicio*”.

La “telaraña” es un objeto de pocos elementos en su composición, que se encuentra delimitado por un espacio marcado para jugar. Está compuesto por dos postes de madera ubicados en la mitad del espacio, y en donde le cruzan ocho cuerdas atravesadas entre sí que forman entre ellas diez orificios.

La “telaraña” es entendido aquí como un juego organizacional que adquiere la cualidad de un agente sociotécnico que es normado por el coach en su interacción con el equipo. Éste, da instrucciones claras de cómo deben entrar en relación. Primero, el coach presenta “la telaraña” como un “desafío” organizacional que debe ser superado por el equipo en un tiempo determinado - éste puede variar según el criterio del coach, pero oscila entre los dos a cinco minutos -, luego menciona que existen dos espacios dentro de la cancha - limitado por las cuerdas quienes hacen la división de la cancha -, y que la realización del juego se completa cuando todo el equipo pasa de un lado, hacia el otro.

Por ello, la narración en este proceso se convierte en un elemento relevante para moldear los enmarcados.

Esta red entre telaraña, equipo, coach y monitores, da forma a un tipo de situación inexistente que adquiere realidad en su interacción, formándose un enmarcado que genera un principio organizador de experiencias. La “telaraña” permite observar cómo el equipo logra generar su coordinación y estrategia, dando cuenta de cómo se desarrolla la acción. El juego “revela cosas sobre el grupo”. El juego muestra cómo es el equipo, independiente de “cómo éste podría ser”. Es un reflejo de la realidad vivida en la empresa u organización, y dependiendo si la cuerda se mueve o no, permite simular cómo el equipo genera las estrategias, coordinaciones, entre otros - moldeando enmarcados en ése momento experimental-.

Para el coaching dichas tareas revelan cosas: “podemos decir que una tarea viene a ser una especie de metáfora viva que permite, como toda metáfora, realizar un reencuadre de los significados previamente adoptados” (Anwandter, 2008: 279). Las interpretaciones hechas por el *coach* o el equipo pueden variar según cómo se haya desarrollado el juego. Para observarlo mejor, propongo cuatro situaciones extraídas de las etnografías.

En el primer caso uno de los equipos solía reírse mientras se desarrollaba el juego. A la coach ese momento le llamó la atención y señaló que eso podía significar que no se tomaran muy en serio la realización del trabajo. Pero uno de los miembros del equipo manifestó que dicha cualidad podía significar la capacidad de flexibilidad que tenía el equipo, dado que frente a la adversidad, la risa permitía generar un ambiente más ameno. Dicho dilema presentó la resignificación de los agentes – el cual podría haber tenido el enmarcado primario de “disposición a la acción”-, pese a que, la discusión se tornaba no hacia la veracidad de la extrapolación, sino a la interpretación misma. Aun así pudieron observar en conjunto indicios del clima organizacional –como objeto epistemológico-.

Como se puede apreciar, hay un tipo de enmarcado que propone la coach que obedece a una traducción de objeto epistémico en enmarcados primarios, el cual es hibridado en la práctica, generando un enmarcado difuso pero que finalmente genera un proceso de modalización por parte de los individuos – delimitando a su vez los agentes que participan.

En otro caso, el jefe de uno de los grupos, habló mientras se desarrollaba la actividad. Al quedar ciego, otro miembro del grupo asumió rápidamente el liderazgo, pese a que tenía poca experiencia en la organización. Para la coach, esto fue interpretado como una alta capacidad del equipo por moldear la autoridad, habiendo flexibilidad dentro del proceso de producción, observando que tal como dice Useche (2004: 130) “el coaching se apoya en otras técnicas gerenciales como *empowerment* para estimular el liderazgo dentro de la organización y apoyar el trabajo en equipo” y esto pareciera ser lo que ocurrió en este caso.

A diferencia del caso anterior, esto fue demostrado por los miembros del grupo quienes asintieron y señalaron el potencial que tenían como equipo, con capacidad de organizarse de forma más horizontal, y con fuertes liderazgos. Nuevamente un posible objeto epistemológico que aparece es el de liderazgo, el cual es enmarcado en el “desafío”, en la capacidad de algunos agentes de coordinar al equipo durante su desarrollo. Para este caso, el enmarcado es verificado por los agentes, constituyéndose como un antecedente para la organización.

En otra situación se hizo referencia a algunos de los miembros del grupo que quedaban vendados y en los límites del juego, ya que al no poder observar, estos eran aislados por el equipo a los bordes de la cancha - varios de ellos cerca de las orillas, y por tanto, cerca de caerse de espaldas o pegarse en la cabeza -. El coach, al observar que los ciegos quedaban relegados, llamó la atención al equipo señalando que “no había una preocupación de unos por el otro” dado que estaban bastante pendientes del juego, que no prestaban atención a los otros miembros. El coach realiza una estrategia de autoexamen, pues tal como señala Anwandter (2008: 277): “Las preguntas relacionadas con el comportamiento tienen que ver con qué es lo que se está haciendo, para eventualmente después preguntarse el cómo lo hace, lo cual tendría relación con sus capacidades”. Los agentes validan dicha propuesta significativa mencionando que muchas veces estaban “muy ensimismados” intentando hacer su trabajo, que dejaban de preocuparse por el otro. A diferencia de los otros casos, el enmarcado apunta directamente al trabajo en equipo, el cual es verificado por el equipo y por tanto, moldeado para aportar en el ciclo performativo.

Como esas situaciones hay varias. Pero el principio sigue siendo similar: según cómo se lleve el desarrollo del juego, cómo sea jugado, cómo lo interprete el coach y cómo los distintos agentes participen y validen la interpretación, moldearán, en dicha situación experimental, los enmarcados de tal forma que sean puestos a disposición por coaches y miembros de recursos humanos para servir como antecedentes al interior de la organización.

Conclusiones

En la presente presentación se ha explorado cómo los enmarcados como principios organizadores de la experiencia que delimitan agentes participantes – incididos por agentes sociotécnicos - son moldeados en la práctica del outdoor, de tal forma de generar antecedentes para alinear a cada uno de los

miembros del equipo y al grupo de trabajo. Esto a través de autovalidaciones, las cuales acarrear consigo intereses de la organización - lo cual concuerda con las modalizaciones y fabricaciones de Goffman (1974) - . Los “desafíos”, posibilitan la disposición de dicha información, simulando en la experiencia de “jugar el juego” lo que “realmente ocurre en la organización” aportando en el proceso de organización de significados de la experiencia, al coordinar actores en la situación de juegos - modificando con su incidencia el estado de las cosas y teniendo capacidad de agencia (Latour, 2008) -. En dicho proceso, la organización adquiere un rol activo en los temas que deben ser entrenados, esperando que se genere una alineación por parte de sus miembros y el equipo con la ayuda del coach. Los “desafíos” orientan los entrenamientos grupales e individuales, generando dos procesos para alinear a los miembros de la organización. Aquí hemos revisado un “desafío” observando cómo los enmarcados son moldeados en la situación. Al mostrar más detalles de lo que los enmarcados primarios podían observar, produciéndose así un testeo-por-verificación en el centro experiencial a través de la simulación, tal como ocurre en las plataformas experimentales (Muniesa y Callon, 2007). Esto genera nueva información y muestra realidades que antes no eran consideradas como tal, asumida por los miembros de la organización como “verdades plausibles”, dado que ellos mismos moldean y verifican los enmarcados, sin que éstos sean manifiestamente impuestos.

Este proceso, facilitado por el coach, es un tipo de saber difuso, dado que en su conformación se da una adecuación de los significados, generando hibridajes y distintas relaciones entre agentes, tal como pudo observarse en algunas de las notas etnográficas. Pero es un tipo de conocimiento que emerge de forma colaborativa del grupo (Stelter y Law, 2010), sobre los temas propuestos por el coach. No obstante es en la experiencia que se generan cambios en el individuo – como ejemplo: empoderamiento para ser un líder, lograr las metas, autoexamen - para así generar cambios en la organización - proceso que contribuye a la validación de la práctica del coaching, a medida que los individuos estén abiertos a estas experiencias y aprendan de ellas, inclusive apelando a sus emociones y a los aspectos corpóreos -. En dicho proceso, no se logra la performatividad, pero se contribuye a ella. Dado que el coach logra obtener información de la experiencia, al igual que algunos miembros de recursos humanos de la organización. Este primer proceso es una parte del ciclo performativo, el cual es puesto a disposición como premisa para próximas decisiones.

Por otro lado entre coach y equipo, se genera un tipo de subordinación sublime a través de los juegos organizacionales, en donde se entremezclan formas pedagógicas, lúdicas y de poder (Andersen, 2009: 137 - 156), dado que es la organización la que recurre al coach para alinear al equipo y a sus miembros generando la fabricación de enmarcados, para que se formen modalizaciones. Proceso que los mismos individuos realizan de forma colaborativa aludiendo en algunos casos a sus motivaciones, además de aportar conjuntamente a los intereses de la organización, provocando un tipo de “contrato” y/o “pacto social” en la relación, para contribuir a la integración en la organización.

Varias empresas y organizaciones han sido clientes de los Centros Experienciales para realizar entrenamientos outdoor y prácticas de coaching, de tal forma de que los coaches colaboren a performatear la empresa u organización. La presente investigación, en continuidad con dicho acercamiento, se ha enfocado en el foco performativo de las organizaciones y los individuos, intentado contribuir a abrir la “caja negra” en uno de los centros experienciales. Esto para observar algunas prácticas de los entrenamientos grupales en sesiones de outdoor, donde intervienen de distintas formas coaches y organizaciones para generar un acuerdo entre el equipo, miembros de recursos humanos y coaches para así producir lo social considerando los intereses de la organización.

Referencias bibliográficas

ACUÑA, Eduardo; SANFUENTES, Matías (2009). “Introducción” en ACUÑA, Eduardo; SANFUENTES, Matías (Eds.) Coaching: Análisis del Rol Organizacional. Chile: Editorial Universitaria, 25 – 54.

ANDERSEN, Niels Åkerstrøm (2009). *Power at play: The relationships between Play, Work and Governance*. England: PALGRAVE MACMILLAN.

ANWANDTER, Paul (2008). *Introducción al Coaching Integral*. Santiago: Ril Editores.

ARIZTÍA, Tomás; BERNASCONI, Oriana (2012). “Sociologías públicas y la producción del cambio social en el Chile de los noventa” en T. Ariztía (Ed.) *Produciendo lo social: usos de las ciencias sociales en el Chile reciente*. Chile: Universidad Diego Portales, 133 – 163.

BULLER, Paul; MCEVOY, Gleen (1990). “A model for developing student skills and assessing MBA program outcomes through outdoor training”. *Development in Business Simulation & Experiential Exercises*, 7: 25 – 28.

CALLON, Michel (2005) “Actor-network theory-the market test” en J. Law; J. Hassard (Eds.) *Actor Network Theory and after*. Great Britain: Blackwell Publishing, 181 – 195.

CALLON, Michel (2007a). “An Essay on the Growing Contribution of Economic Markets to the Proliferation of the Social”. *Theory Culture Society*, 24 (7-8): 139 – 163.

CALLON, Michel (2007b). “What Does It Mean to Say That Economics is Performative?” en D. MacKenzie; F. Muniesa; L. Siu (Eds.) *Do Economists Make Markets?* United States of America: Princeton University Press, 311 – 357.

CALLON, Michel (2010). “Performativity, misfires and politics”. *Journal of Cultural Economy*, 3(2): 163 – 169.

CARRASCO, María Jesús; REINOSO, Miguel y MOLINA, Jesús (2010). “Desarrollo de competencias emocionales en los directivos de una organización a través del “outdoor training””. *Encontros Científicos – Tourism & Management Studies*, 6: 190 – 197.

GOFFMAN, Erving (1974). *Frame Analysis: An essay on the Organization of Experience*. Cambridge: Harvard University Press.

KNORR CETINA, Karin (2005). *La fabricación del conocimiento: Un ensayo sobre el carácter constructivista y contextual de la ciencia*. Buenos Aires: Universidad Nacional de Quilmes.

LATOUR, Bruno (2008). *Reensamblar lo social: Una introducción a la teoría del actor-red*. Buenos Aires: Manantial.

LAW, John (2004). *After Method: mess in social science research*. Great Britain: Routledge.

MACKENZIE, Donald (2007). “Is Economics Performative? Option Theory and the Construction of Derivatives Markets” en D. MacKenzie; F. Muniesa; L. Siu (Eds.) *Do Economists Make Markets?* United States of America: Princeton University Press, 54 – 86.

MUNIESA, Fabian (2008). “Trading Room Telephones and the Identification of Counterparts” en T. Pinch; R. Swedberg (Eds.) *Living in a Material World: On Technology, Economy, and Society*. Cambridge: MIT Press.

MUNIESA, Fabian; CALLON, Michel (2007). “Economic Experiments and the Construction of Markets” en D. MacKenzie; F. Muniesa; L. Siu (Eds.) *Do Economists Make Markets?* United State of America: Princeton University Press, 163 – 189.

ORTIZ DE ZÁRATE, Miriam (2010). Psicología y coaching: marco general, las diferentes escuelas. *Capital Humano*, 243: 56 – 68.

OSSANDÓN, José (2012). “¿Cómo se hace un mercado?...Agregue: formaciones sociales, conflictos políticos y economistas” en T. Ariztía (Ed.) *Produciendo lo social: usos de las ciencias sociales en el Chile reciente*. Chile: Universidad Diego Portales, 285 – 310.

PICKERING, Andrew (1995). *The Mangle of Practice: Time, Agency & Science*. Chicago: University of Chicago Press.

RAMOS, Claudio (2012). *El ensamblaje de ciencia social y sociedad: Conocimiento científico, gobierno de las conductas y producción de lo social*. Santiago: Universidad Alberto Hurtado.

RAVIER, Leonardo (2005). *Arte y ciencia del coaching: Su historia, filosofía y esencia*. Buenos Aires: Dunken.

REINOSO, Miguel (2006). *Desarrollo de competencias emocionales en los individuos de una organización utilizando la metodología de formación: outdoor training*. Tesis doctoral. Departamento de Sociología. Universidad de Granada.

REINOSO, Miguel (2007). “Outdoor training: la mejor herramienta para el desarrollo de competencias emocionales en los directivos”. *Capital Humano*, 209: 48 – 55.

RODRÍGUEZ, Darío (2012). “Un concepto sistémico de cultura organizacional” en H. Cadenas; A. Mascareño; A. Urquiza (Eds.). *Niklas Luhmann y el legado universalista de su teoría: Aportes para el análisis de la complejidad social contemporánea*. Santiago: Ril Editores.

STELTER, Reinhard; LAW, Ho (2010). “Coaching – narrative – collaborative practice”. *International Coaching Psychology Review*, 5 (2): 152 – 164.

SUSIN, Loredana (2004). “Como acontece a construção do conhecimento científico em um laboratório de pesquisa?” en P. Kreimer; H.Thomas; P. Rossini; A. Lalouf (Eds.) *Producción y uso social de conocimientos: Estudios de sociología de la ciencia y la tecnología en América Latina*. Buenos Aires: Universidad Nacional de Quilmes.

TIRONI, Manuel (2012). “Pastelero a tus pasteles: experticias modalidades de tecnificación y controversias urbanas en Santiago de Chile” en T. Ariztía (Ed.) *Produciendo lo social: usos de las ciencias sociales en el Chile reciente*. Chile: Universidad Diego Portales, 255 - 284.

USECHE, María Cristina (2004). “El coaching desde una perspectiva epistemológica”. *Revista Ciencias Sociales*, 105 (3): 125 – 132.