

UNIVERSIDAD DE CONCEPCIÓN - CHILE  
FACULTAD DE INGENIERIA  
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

***Aprendizaje Organizacional y la Teoría del Bienestar:  
Validación Empírica de un Modelo Integrativo***

por  
**“Álvaro Villena Pacheco”**

Profesor Guía:  
**“Ángela Zenteno Hidalgo”**

Concepción, Julio de 2015

Tesis presentada a la

**DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
UNIVERSIDAD DE CONCEPCION**



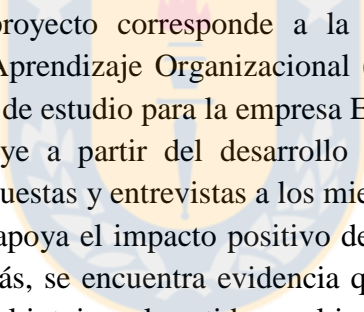
Para optar al grado de  
**MAGISTER EN INGENIERÍA INDUSTRIAL**

# RESUMEN

## *Aprendizaje Organizacional y la Teoría del Bienestar: Validación Empírica de un Modelo Integrativo*

Álvaro Villena Pacheco  
20-Abril-2015

**PROFESOR GUIA:** Ph.D. Ángela Zenteno Hidalgo  
**PROGRAMA:** Magíster en Ingeniería Industrial



El objetivo del presente proyecto corresponde a la validación empírica del Modelo Integrativo de Bienestar y Aprendizaje Organizacional (MIBAO). La metodología consta de la elaboración de un caso de estudio para la empresa Ecofor Soluciones Tecnológicas. El caso de estudio se construye a partir del desarrollo de un marco conceptual para la organización, además de encuestas y entrevistas a los miembros. En cuanto a los resultados, se encuentra evidencia que apoya el impacto positivo de las relaciones en los procesos de interpretar e integrar. Además, se encuentra evidencia que apoya parcialmente el impacto positivo del engagement en el intuir y el sentido en el institucionalizar. Sin embargo, a raíz de la metodología escogida, las hipótesis planteadas en relación a emociones positivas no encontraron la evidencia suficiente para realizar un juicio de su validez. El presente trabajo corresponde a la primera investigación empírica en el marco MIBAO, lo que aporta al desarrollo del proceso de Aprendizaje Organizacional y a la incipiente Teoría del Bienestar.

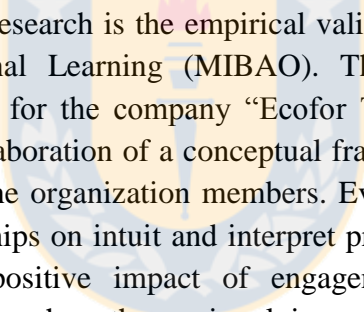
**Palabras Claves:** Aprendizaje Organizacional, Teoría del bienestar.

# ABSTRACT

## ***Organizational Learning and Wellness Theory: Empirical Validation of an Integrative Model***

**Álvaro Villena Pacheco**  
**April-20-2015**

**THESIS SUPERVISOR:** Ph.D. Ángela Zenteno Hidalgo  
**PROGRAM:** Master in Industrial Engineering



The main objective of this research is the empirical validation of the Integrative Model of Wellness and Organizational Learning (MIBAO). The methodology consists of the elaboration of a case study for the company “Ecofor Technologic Solutions”. The case study is built through the elaboration of a conceptual framework for the organization, plus surveys and interviews to the organization members. Evidence is found in support of the positive impact of relationships on intuit and interpret process. Further, partial evidence is found that supports the positive impact of engagement in intuit and meaning in institutionalization. However, hypotheses involving positive emotions did not found evidence, so no justified conclusion could be made. This research is the first empirical research under the MIBAO, which helps to further develop the Organizational Learning process and to the incipient Wellness Theory.

**Keywords:** Organizational Learning, Wellness Theory

## Prólogo

Quiero tomarme este espacio para pedirte algo. Piensa, por un minuto, en tus sueños. Piensa en ese sueño que es muy grande para contarlo. Ese sueño que da incluso da miedo. Hazlo.

El presente trabajo finaliza uno de mis sueños. Cumplirlo no fue sencillo. Me gusta soñar en grande, y eso conlleva esfuerzo. Este es el resultado de 2 años de dedicación en dos temas que me han enamorado: Felicidad y Aprendizaje. 2 años de alegrías y sufrimiento. 2 años que marcan el inicio de un sueño más grande.

El mayor aprendizaje, lamentablemente, me lo llevo yo. Y dejo aquí sólo una parte.

Desde un principio, mi motivación con esta investigación fue entenderme a mí y lo que me rodea, buscando revelar cómo crecer, aprender y cómo crear un mundo mejor. El objetivo se cumple parcialmente. Por un lado me doy cuenta lo poco -y nada- que sé. Por otro, lo que aprendí me motiva a continuar. A seguir soñando.

El bienestar y la felicidad llegan a mí por esas casualidades de la vida que hay que saber aprovechar. Estudiar y reflexionar sobre la felicidad me llevó por un viaje de profunda reflexión y autoconocimiento, que sigue siendo un pivote en la manera de enfrentar mi vida.

El aprendizaje nace de mí. De buscar entender cómo lograr mis sueños. El estudio del aprendizaje me ha llevado a entender que, para lograr cosas grandes, tengo que soñar en grande. Esto dista de ser sencillo, y lograr actuar para cumplirlos, menos. Sin embargo, me motiva a seguir aprendiendo y creciendo. Hoy no tengo miedo de soñar en grande. Y menos, en hacer cumplir esos sueños.

Aquí no sólo dejo los resultados de una investigación: Dejo un legado. Dejo una antorcha que espero otros se atrevan a tomar, puesto que no es un camino fácil, pero que tiene recompensas enormes.

Espero que este trabajo sea la luz guíe a otros en un camino similar. Espero que los invite a soñar en grande.

Álvaro Villena

Julio, 2015.

## Agradecimientos

Todo se lo agradezco a mi familia.

A mi papá, que me enseñó que sin trabajo duro y sin esfuerzo es imposible alcanzar mis sueños. Él ha sido, sin lugar a dudas, el mayor ejemplo de lo que quiero ser como persona.

A mi mamá, que siempre cultivó mi ser y me ha permitido florecer como persona; que no sólo me permitió perseguir mis sueños, también los hizo crecer.

A mi hermano, que ha sido el mejor compañero en este viaje.

A mi familia en general; a mis tíos, primos y especialmente a mis padrinos. Siempre han estado ahí y me han guiado y enseñado lo que realmente vale en esta vida.

También agradezco a mis amigos, con quienes he vivido de todo. Cuantas historias y anécdotas quedan. Son estos recuerdos los que me crean como persona, y estaré siempre agradecido por ello.

Agradezco a la Universidad de Concepción. A los profesores que allí conocí, que me han ayudado a crecer como profesional y persona; a desarrollar libremente mi espíritu.

Espero un día poder devolver todo lo que me han entregado.

Finalmente, te agradezco a ti. A ti que estás leyendo y has mostrado interés por mi trabajo. Te invito a acercarte y seguir esta conversación.

Gracias.

# Índice de Contenidos

<b>CAPÍTULO 1</b> <i>Introducción</i> .....	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO 2</b> <i>Objetivos</i> .....	<b>11</b>
<b>Objetivo General:</b> .....	<b>11</b>
<b>Objetivos Específicos:</b> .....	<b>11</b>
<b>CAPÍTULO 3</b> <i>Marco Teórico</i> .....	<b>12</b>
<b>Aprendizaje Organizacional</b> .....	<b>12</b>
Conceptos Básicos.....	13
<b>Modelo de aprendizaje organizacional</b> .....	<b>19</b>
Aprendizaje organizacional: de la intuición a la institución (Crossan, Lane & White, 1999).....	19
El modelo .....	21
Las 4I's definidas y desarrolladas .....	22
<b>Bienestar</b> .....	<b>29</b>
Perspectiva Hedónica .....	30
Perspectiva Eudaimónica .....	31
Aplicación de ambas perspectivas.....	31
Felicidad y Bienestar en el contexto laboral.....	32
Felicidad autentica y La Teoría del Bienestar .....	33
<b>La teoría del bienestar</b> .....	<b>34</b>
Emociones Positivas.....	36
Engagement.....	38
Relaciones Positivas .....	41
Sentido .....	43
Logros .....	47
Conclusión.....	49
<b>Aprendizaje Organizacional y Bienestar: Un Modelo Integrativo</b> .....	<b>51</b>
Marco Conceptual del Modelo .....	53
Intuir .....	58
Interpretar.....	63
Integrar .....	66
Institucionalizar (feedforward).....	70
Institucionalizar (feedback).....	75
<b>CAPÍTULO 4</b> <i>Hipótesis de Investigación</i> .....	<b>78</b>
<b>Hipótesis general:</b> .....	<b>78</b>
<b>Hipótesis específicas:</b> .....	<b>78</b>
<b>CAPÍTULO 5</b> <i>Metodología</i> .....	<b>79</b>
<b>Análisis y descripción de Ecofor: Elaboración de un marco conceptual para Ecofor.</b> .....	<b>80</b>
<b>Análisis cuantitativo de las variables involucradas en el modelo.</b> .....	<b>81</b>
<b>Análisis cualitativo de las variables involucradas en el modelo.</b> .....	<b>84</b>
<b>Procedimiento</b> .....	<b>85</b>

<b>Instrumentos de medición .....</b>	<b>86</b>
Medición del Aprendizaje Organizacional .....	86
Medición de Bienestar .....	88
<b><i>CAPÍTULO 6 Resultados .....</i></b>	<b><i>91</i></b>
<b>Marco Conceptual Ecofor .....</b>	<b>91</b>
Descripción General de la Empresa .....	91
Análisis Desarrollo Estratégico .....	94
Estructura Organizacional .....	95
<b>Descripción de los participantes .....</b>	<b>96</b>
<b>Interpretación de datos .....</b>	<b>99</b>
Análisis Encuestas .....	100
Análisis Entrevistas .....	120
Aprendizaje Organizacional en Ecofor .....	124
Bienestar en Ecofor .....	126
<b>Prueba de Hipótesis .....</b>	<b>129</b>
<b><i>CAPÍTULO 7 Discusión .....</i></b>	<b><i>139</i></b>
<b>Discusión sobre la metodología.....</b>	<b>139</b>
<b>Discusión sobre información y resultados .....</b>	<b>141</b>
<b><i>CAPÍTULO 8 Conclusión.....</i></b>	<b><i>147</i></b>
<b><i>Referencias .....</i></b>	<b><i>150</i></b>
<b><i>Anexos .....</i></b>	<b><i>156</i></b>
<b>ANEXO 1: ECUESTA APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>156</b>
<b>ANEXO 2: ENCUESTA BIENESTAR.....</b>	<b>160</b>
<b>ANEXO 3: PROTOCOLO ENTREVISTA.....</b>	<b>163</b>
<b>I.    Introducción .....</b>	<b>163</b>
<b>II.   Contexto .....</b>	<b>163</b>
<b>III.  Perspectiva Histórica (general).....</b>	<b>163</b>
<b>IV.  Aprendizaje, Cuatro I's (En el contexto de las áreas estratégicas) .....</b>	<b>163</b>
<b>V.    Bienestar en el contexto laboral, PERMA. ....</b>	<b>163</b>
<b>VI.  Futuro .....</b>	<b>163</b>
<b>VII. Cierre .....</b>	<b>163</b>
<b>Anexo 5: Empleados por área.....</b>	<b>165</b>
<b>Anexo 6: Matriz Correlaciones.....</b>	<b>166</b>

## Índice de Tablas

<i>Tabla 1. Constructos relacionados con la felicidad en el lugar de trabajo Fuente: Fisher (2010).</i> .....	33
<i>Tabla 2. Categorización Bienestar. Fuente: Elaboración Propia.</i> .....	83
<i>Tabla 3. Categorización Aprendizaje Organizacional. Fuente: Elaboración Propia.</i> .....	84
<i>Tabla 4. Escala frecuencia de siete posibles respuestas.</i> .....	88
<i>Tabla 5. Escala frecuencia de once posibles respuestas</i> .....	90
<i>Tabla 6. Matriz FODA, Ecofor. Fuente: Elaboración Propia.</i> .....	92
<i>Tabla 7. Estadísticos Descriptivos de la Población. Fuente: Elaboración Propia.</i> .....	97
<i>Tabla 8. Nivel de Estudios de la Población. Fuente: Elaboración Propia.</i> .....	99
<i>Tabla 9. Distribución por Departamentos de la Población. Fuente: Elaboración Propia.</i> .	99
<i>Tabla 10. Estadísticos Descriptivos Aprendizaje Organizacional. Fuente: Elaboración Propia.</i> .....	100
<i>Tabla 11. Estadísticos Descriptivos Bienestar. Fuente: Elaboración Propia.</i> .....	101
<i>Tabla 12. Comunalidades, Análisis Factorial Variable Intuir. Método de extracción: Análisis de Componentes principales.</i> .....	102
<i>Tabla 13. Varianza Total Explicada, Análisis Factorial Variable Intuir. Método de extracción: Análisis de Componentes principales. Fuente: Elaboración Propia.</i> .....	103
<i>Tabla 14. Matriz de Componentes, Análisis Factorial Variable Intuir. Fuente: Elaboración Propia.</i> .....	103
<i>Tabla 15. Comunalidades, Análisis Factorial Variable Interpretar. Método de extracción: Análisis de Componentes principales.</i> .....	104
<i>Tabla 16. Varianza Total Explicada, Análisis Factorial Variable Interpretar. Método de extracción: Análisis de Componentes principales. Fuente: Elaboración Propia.</i> .....	105
<i>Tabla 17. Matriz de Componentes, Análisis Factorial Variable Interpretar. Fuente: Elaboración Propia.</i> .....	105
<i>Tabla 18. Comunalidades, Análisis Factorial Variable Integrar. Método de extracción: Análisis de Componentes principales. Fuente: Elaboración Propia.</i> .....	106
<i>Tabla 19. Varianza Total Explicada, Análisis Factorial Variable Integrar. Método de extracción: Análisis de Componentes principales. Fuente: Elaboración Propia.</i> .....	107
<i>Tabla 20. Matriz de Componentes, Análisis Factorial Variable Integrar. Fuente: Elaboración Propia.</i> .....	107



<i>Tabla 21. Comunalidades, Análisis Factorial Variable Codificar. Método de extracción: Análisis de Componentes principales. Fuente: Elaboración Propia. ....</i>	108
<i>Tabla 22. Varianza Total Explicada, Análisis Factorial Variable Codificar. Método de extracción: Análisis de Componentes principales. Fuente: Elaboración Propia. ....</i>	109
<i>Tabla 23. Matriz de Componentes, Análisis Factorial Variable Codificar. Fuente: Elaboración Propia. ....</i>	109
<i>Tabla 24. Comunalidades, Análisis Factorial Variable Emociones Positivas. Método de extracción: Análisis de Componentes principales. Fuente: Elaboración Propia. ....</i>	111
<i>Tabla 25. Varianza Total Explicada, Análisis Factorial Variable Emociones Positivas. Método de extracción: Análisis de Componentes principales. Fuente: Elaboración Propia.</i>	111
<i>Tabla 26. Matriz de Componentes, Análisis Factorial Variable Emociones Positivas. Fuente: Elaboración Propia. ....</i>	112
<i>Tabla 27. Comunalidades, Análisis Factorial Variable Engagement. Método de extracción: Análisis de Componentes principales. Fuente: Elaboración Propia. ....</i>	113
<i>Tabla 28. Varianza Total Explicada, Análisis Factorial Variable Engagement. Método de extracción: Análisis de Componentes principales. Fuente: Elaboración Propia. ....</i>	113
<i>Tabla 29. Matriz de Componentes, Análisis Factorial Variable Engagement. Fuente: Elaboración Propia. ....</i>	114
<i>Tabla 30. Comunalidades, Análisis Factorial Variable Relaciones. Método de extracción: Análisis de Componentes principales. Fuente: Elaboración Propia. ....</i>	115
<i>Tabla 31. Varianza Total Explicada, Análisis Factorial Variable Relaciones. Método de extracción: Análisis de Componentes principales. Fuente: Elaboración Propia. ....</i>	115
<i>Tabla 32. Matriz de Componentes, Análisis Factorial Variable Relaciones. Fuente: Elaboración Propia. ....</i>	116
<i>Tabla 33. Comunalidades, Análisis Factorial Variable Sentido. Método de extracción: Análisis de Componentes principales. Fuente: Elaboración Propia. ....</i>	117
<i>Tabla 34. Varianza Total Explicada, Análisis Factorial Variable Sentido. Método de extracción: Análisis de Componentes principales. Fuente: Elaboración Propia. ....</i>	117
<i>Tabla 35. Matriz de Componentes, Análisis Factorial Variable Sentido. Fuente: Elaboración Propia. ....</i>	118
<i>Tabla 36. Comunalidades, Análisis Factorial Variable Logros. Método de extracción: Análisis de Componentes principales. Fuente: Elaboración Propia. ....</i>	119

<i>Tabla 37. Varianza Total Explicada, Análisis Factorial Variable Logros. Método de extracción: Análisis de Componentes principales. Fuente: Elaboración Propia. ....</i>	<i>119</i>
<i>Tabla 38. Matriz de Componentes, Análisis Factorial Variable Logros. Fuente: Elaboración Propia. ....</i>	<i>120</i>

## **Índice de Figuras**

<i>Figura 1. Modelo integrativo del bienestar y aprendizaje organizacional, MIBAO. Fuente: Villena (2014). ....</i>	<i>5</i>
<i>Figura 2. Aprendizaje organizacional como un proceso dinámico. Fuente Crossan et al. (1999). ....</i>	<i>22</i>
<i>Figura 3. Modelo de Demandas-Recursos laborales del engagement. Fuente: Bakker &amp; Demerouti (2008). ....</i>	<i>40</i>
<i>Figura 4. Marco teórico del sentido laboral. Fuente: Rosso et al. (2010). ....</i>	<i>46</i>
<i>Figura 5. Modelo integrativo del bienestar y aprendizaje organizacional. Fuente: Villena (2014). ....</i>	<i>51</i>
<i>Figura 6. Organigrama Organizacional. Fuente: Elaboración Propia. ....</i>	<i>96</i>
<i>Figura 7. Comportamiento ítems de variable intuir. Fuente: Elaboración Propia. ....</i>	<i>102</i>
<i>Figura 8. Comportamiento ítems de variable interpretar. Fuente: Elaboración Propia. ....</i>	<i>104</i>
<i>Figura 9. Comportamiento ítems de variable Integrar . Fuente: Elaboración Propia. ....</i>	<i>106</i>
<i>Figura 10. Comportamiento ítems de variable codificar. Fuente: Elaboración Propia. ....</i>	<i>108</i>
<i>Figura 11. Comportamiento ítems de variable Emociones Positivas . Fuente: Elaboración Propia. ....</i>	<i>110</i>
<i>Figura 12. Comportamiento ítems de variable Engagement. Fuente: Elaboración Propia. ....</i>	<i>112</i>
<i>Figura 13. Comportamiento ítems de variable Relaciones. Fuente: Elaboración Propia. ....</i>	<i>114</i>
<i>Figura 14. Comportamiento ítems de variable Sentido. Fuente: Elaboración Propia. ....</i>	<i>116</i>
<i>Figura 15. Comportamiento ítems de variable Logros. Fuente: Elaboración Propia. ....</i>	<i>118</i>
<i>Figura 16. Principales Temáticas Aprendizaje Organizacional Ecofor. Fuente: Elaboración Propia ....</i>	<i>122</i>
<i>Figura 17. Principales Temáticas Bienestar en Ecofor. Fuente: Elaboración Propia. ....</i>	<i>123</i>

# CAPÍTULO 1

## Introducción

Chile enfrenta hoy diversos desafíos y barreras en su camino a convertirse en un país desarrollado y parte de la economía del conocimiento. Entre las barreras aparecen la alta dependencia de los recursos naturales que la economía chilena presenta y una alta centralización en la toma de decisiones en la asignación de recurso, lo que impacta en una baja diversificación de la matriz productiva a nivel nacional. En ese sentido, las empresas nacionales enfrentan el desafío de añadir valor a los recursos naturales que actualmente sólo se extraen y exportan, para luego recibirlos después de haber sido procesados. La innovación, el emprendimiento y el desarrollo tecnológico aparecen como caminos hacia los cambios que las organizaciones chilenas deben lograr para enfrentar tal desafío.

Sin embargo, a la hora de impulsar iniciativas de innovación, emprendimiento o desarrollo tecnológico se encuentra que las organizaciones no son capaces de generar el impacto buscado. Un análisis de las cifras de innovación de la realidad industrial nacional da cuenta de la oportunidad latente de crear espacios e iniciativas de desarrollo e innovación tecnológica. Según cifras obtenidas en la 8va. Encuesta de Innovación en Empresas (Gobierno de Chile, Febrero 2014), cerca del 24% de las empresas chilenas realizaron algún tipo de innovación (producto, proceso, gestión organizativa y/o marketing). Esto corresponde a 34.135 empresas (grandes, pequeñas y medianas). A nivel de la Región del Bío-Bío, el 16% de las empresas presentaron algún tipo de innovación, posicionando a la región sólo por delante de la IX Región de la Araucanía. Se debe destacar que se observa que las innovaciones se presentan mayoritariamente como nuevas para la empresa, antes que nuevas para el mercado. En innovación en productos, el 88% de las innovaciones son nuevas para la empresa, mientras que en innovación en procesos la cifra alcanza al 94%. **Esto lleva a deducir que, en general, las innovaciones realizadas son del tipo adaptación de tecnología más que creación de nuevas tecnologías.**

En este sentido, las organizaciones y empresas chilenas presentan la necesidad de generar los mecanismos y procesos internos capaces de garantizar la innovación y desarrollo tecnológico apuntando a generar mayor valor. Es en este contexto donde la gestión de organizaciones y

negocios presenta un proceso que podría facilitar el entendimiento y la adopción de procesos de innovación y desarrollo tecnológico: el aprendizaje organizacional (Crossan, Lane, & White, 1999; March, 1991; Senge, 2005). Peter Senge define a la organización que aprende como aquella “en la que las personas continuamente expanden sus capacidades de crear los resultados que realmente desean, donde nuevos y expansivos patrones de pensamiento son nutridos, donde las aspiraciones colectivas son determinadas de manera libre y donde las personas continuamente aprenden a aprender en conjunto” (Senge, 2005: p.3). La importancia del aprendizaje organizacional radica en su relación con el desempeño organizacional. Por ejemplo, un estudio internacional, ha demostrado que el aprendizaje organizacional impacta positivamente el desempeño de distintos tipos de empresas (Helen Shipton, Zhou, & Mooi, 2013). Incluso, se ha afirmado que la única fuente de ventaja competitiva sostenible en el tiempo es la habilidad de aprender más rápido que la competencia (Senge, 2005).

A pesar de su relevancia para las organizaciones, establecer qué prácticas y procesos son conducentes al aprendizaje organizacional es problemático. Esto ya que el aprendizaje surge tanto de experiencias informales del día a día, como también de intervenciones formales y planeadas, ocurriendo a nivel individual, grupal y organizacional (Bontis, Crossan, & Hulland, 2002). Adicionalmente el aprendizaje no sólo involucra conocimiento explícito, sino que también conocimiento tácito (Shipton & Zhou, 2008) dificultando aún más su estudio. El estudio del management a menudo recibe de la psicología, y de las distintas ciencias sociales, conceptos, ideas y evidencia que ayudan a entender y mejorar el cómo coordinar los esfuerzos de las personas para lograr metas y objetivos organizacionales usando los recursos disponibles de manera eficiente y efectiva. A través del tiempo han surgido en ambas ramas del conocimiento nuevas teorías, evidencias y modelos, siendo actualmente el llamado a entender cómo estas se pueden entrelazar y mezclar, ayudando a entender los fenómenos de las organizaciones y de la experiencia humana en general. En la psicología ha surgido una nueva línea de estudios, que busca “*entender científicamente el funcionamiento óptimo del ser humano. Busca descubrir y promover los factores que permiten a los individuos y comunidades florecer*” (Sheldon, Frederickson, Rathunde, Csikszentmihalyi, & Haidt, 2000 ; p.1). Esta línea corresponde a la Psicología Positiva, la cual ya ha sido adoptada por los académicos de las organizaciones, derivando en los estudios organizacionales positivos (Dutton, 2005; Peterson & Park, 2006). Estos estudios organizacionales positivos buscan

entender y promover los procesos y mecanismos que llevan a organizaciones y a sus individuos a florecer.

El estudio de constructos individuales del bienestar ha entregado evidencia respecto al rol del bienestar (o al menos de sub-elementos) en el desempeño de los individuos y de organizaciones. Por ejemplo, estados de ánimo positivos se han relacionado positivamente con creatividad y proactividad de individuos (Amabile, Barsade, Mueller, & Staw, 2005; Fritz & Sonnentag, 2009). Por otro lado, un reciente meta-análisis, confirma que un estado de satisfacción individual en relación al trabajo y al grupo de trabajo es predictor de la satisfacción del consumidor y de la percepción de la calidad de servicio recibida (S. P. Brown & Lam, 2008). Estos resultados entregan luces de la importancia del estudio de la felicidad como un todo en la experiencia laboral.

Si se busca una relación entre el entendimiento de la interconexión entre el bienestar y el proceso de aprendizaje se encuentran teorías y evidencias que avalan una relación positiva. Una de las principales contribuciones de la Psicología Positiva viene por el estudio de las emociones positivas y su funcionalidad en el desarrollo humano. La teoría de ensanchar y construir (Fredrickson, 2001) propone que el experimentar emociones positivas ensanchan el repertorio momentáneo de pensamiento y acción, que a largo plazo sirve para construir recursos personales duraderos, ya sean recursos físicos e intelectuales o sociales y psicológicos. Esta teoría sitúa a las emociones como base, *por lo menos* a nivel individual, del aprendizaje a través de la apertura a nuevos pensamientos y comportamientos, que a la larga se traducirán en la consolidación de los recursos más adecuados acorde a distintas situaciones. Por otro lado Nonaka (1994), uno de los principales contribuyentes a la literatura del aprendizaje organizacional, establece que el aprendizaje, y específicamente la creación de nuevo conocimiento, sólo puede originarse en aquellos individuos que presentan compromiso (*commitment*) en el contexto laboral. Dicho autor establece el compromiso como conformado por tres dimensiones independientes; intención, autonomía y fluctuación. Dichos componentes, en especial los primeros dos, han recibido fuerte atención en el estudio del bienestar psicológico, transformándose en pilares del funcionamiento óptimo del ser humano. Es decir, presumiblemente promover la felicidad de individuos por medio de estas variables no sólo mejoraría el bienestar de ellos, sino que también aportaría a la generación de conocimientos y aprendizaje en un contexto laboral. Un tercer aspecto identificado como

fuente de bienestar individual y contribuyente al proceso de aprendizaje organizacional, son las relaciones positivas. En el contexto laboral, los efectos de relaciones positivas, o relaciones de alta calidad, han sido identificados en diversos ámbitos. En particular, su rol en el aprendizaje, es abordado por Dutton and Heaphy (2003), identificando dos focos teóricos del cómo las relaciones positivas afectan el aprendizaje. El primero es que dichas relaciones funcionan como recipientes en las que el conocimiento es transmitido desde una persona a otra. Además, en una relación positiva, el conocimiento es absorbido de manera más rápida, más completa y con la calidad de la conexión intacta o mejorada. El segundo foco es que el conocimiento se constituye en la interacción entre personas, y en este sentido, las relaciones de alta calidad son más generativas, más atentas (*heedful*) y más flexibles.

La superposición de conceptos, o al menos de parámetros y/o resultados en común, entre el aprendizaje organizacional y la Psicología Positiva parece ser axiomática. Sin embargo, al ser dos áreas del conocimiento relativamente recientes pocas veces se han analizado en conjunto. En este sentido, el presente trabajo busca desarrollar un caso de estudio en el marco del modelo de aprendizaje organizacional y bienestar propuesto por Villena (2014), de modo de encontrar evidencia que apoye al modelo y/o ayude a desarrollarlo en mayor profundidad.

A nivel conceptual, el modelo (Figura 1) busca conectar el funcionamiento óptimo humano con el desarrollo, flexibilidad y crecimiento organizacional. Ambos conceptos son conectados a través de la teoría del bienestar (Seligman, 2012) y el aprendizaje organizacional en el marco del modelo de las 4I's (Crossan et al., 1999), respectivamente.

Uno de los principales focos de la literatura del aprendizaje organizacional, y de sus teorías, es entender cómo surgen las ideas, cómo estas se desarrollan y por qué algunas pasan procesos y etapas, mientras que otras no. El proceso de aprendizaje organizacional se conforma por dos grandes flujos de conocimiento: el exploratorio (feedforward) y el de explotación (feedback) (March, 1991; Nonaka, 1994). Dichos flujos son representados por los procesos de intuición, interpretación, integración e institucionalización.

Acorde al modelo integrativo del bienestar y aprendizaje organizacional (MIBAO), la creación de nuevos conocimientos (intuición) es facilitada por 2 elementos del bienestar: las experiencias de engagement (Bakker & Demerouti, 2008; Csikszentmihalyi, 1990a), en particular a través del elemento de absorción o flujo, y a través de la experiencia de emociones

positivas, las que se asocian a una apertura del repertorio de recursos cognitivos y de comportamiento (Fredrickson, 2001). El desarrollo de nuevos conocimientos, ideas o intuiciones se ve favorecido en aquellos individuos que presentan altos niveles de engagement, dado que la adquisición de experiencia se ve amplificada en estados de flujo (Csikszentmihalyi, 1990a, 1997; Nonaka, 1994). Al existir altos niveles de engagement, el individuo logra equilibrar sus recursos y las demandas de la tarea que realiza, alcanzando niveles de flujo, en los que se genera y adquiere la experiencia necesaria para lograr identificar patrones recurrentes en torno a una tarea (intuición).

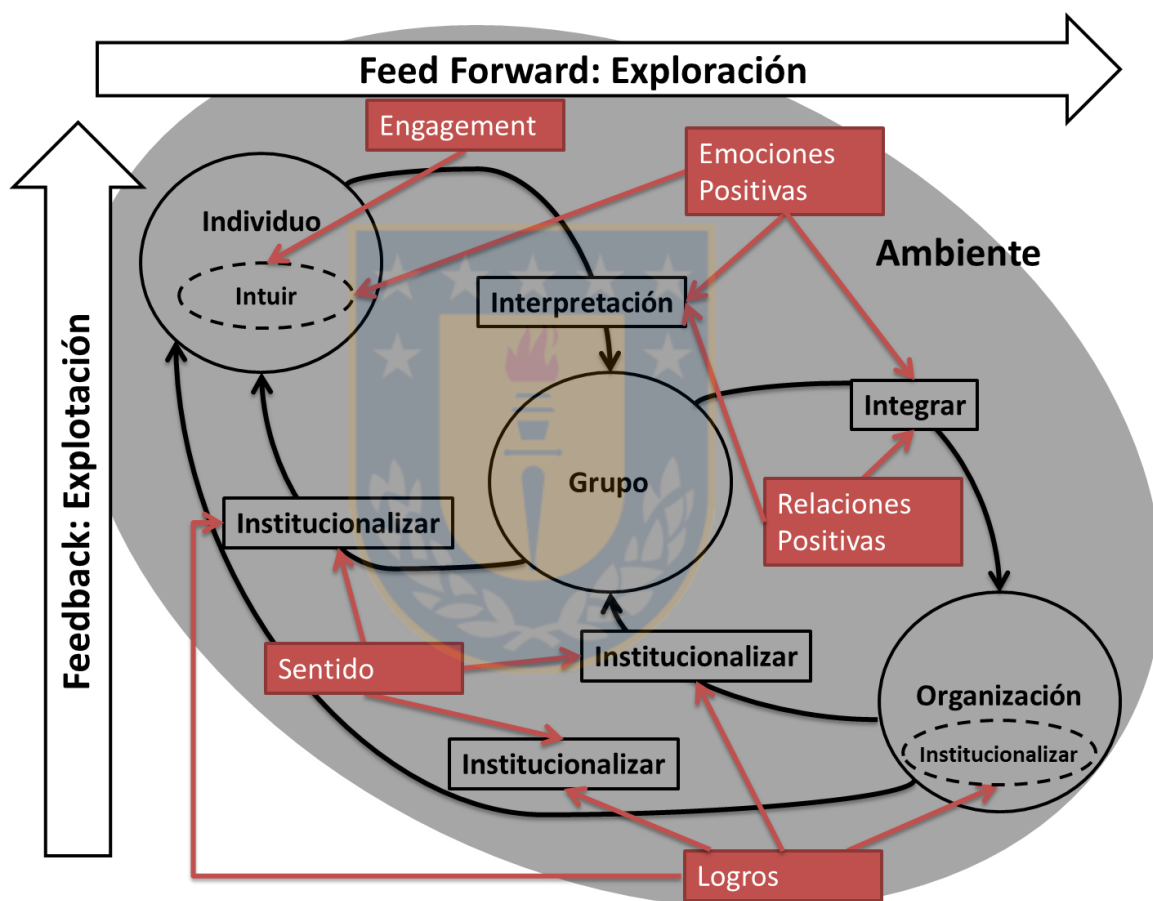


Figura 1. Modelo integrativo del bienestar y aprendizaje organizacional, MIBAO. Fuente: Villena (2014).

Por otro lado, las emociones positivas se asocian a tendencias de aproximación hacia estímulos, tanto a nivel de comportamiento como cognitivo (Fredrickson, 1998, 2001, 2003). Esto, por un lado, permite recabar mayores cantidades de experiencia a partir de la ejecución

de diversos comportamientos. Es decir, el modelo incorpora las emociones positivas al proceso de intuición, ya que los individuos se abren a nuevas experiencias.

Continuando con el proceso de aprendizaje organizacional, la identificación de patrones y/u oportunidades se transite hacia otros mediante el proceso de interpretación, donde quien intuye comunica a otros su idea y se genera un modelo o significado en común en torno a la intuición. Esto se realiza mediante la elaboración de metáforas. En el modelo, las emociones positivas actúan como habilitador a quien desarrolla la metáfora para tener un repertorio cognitivo más amplio (Fredrickson, 2001; Fredrickson & Losada, 2005), facilitando la elaboración de la interpretación. Pero también, si a quien comunica la metáfora experimenta emociones positivas, el traspaso de información se verá facilitado, dado que quien escucha se encuentra en un estado de apertura. Esto permite la incorporación de un concepto a los mapas mentales existentes de un individuo, haciendo conexiones con conocimientos previos. Este proceso puede verse en el concepto de conectividad, en que aquellos grupos que experimentan más emociones y experiencias positivas en relación a la negativas, crean un espacio emocional expansivo, abriendo posibilidades para la acción y la creatividad (Fredrickson & Losada, 2005; Losada, 1999).

Se esperaría que quien desarrolla una interpretación busque comunicar dicha metáfora a quienes se encuentren más cercanos al individuo. Esta cercanía no se refiere a distancia física, sino que a emocional, y se logra entender a partir del concepto de relaciones de alta calidad. Dichas relaciones presentan atributos que se traducen en que el conocimiento sea absorbido más rápido, de manera más completa y con la calidad de la conexión intacta o mejorada (Dutton & Heaphy, 2003). A medida que se interpreta se desarrolla un concepto en común para los miembros de un grupo. En el modelo, las relaciones de alta calidad o positivas facilitan la interpretación de la idea por parte de un grupo, coordinando una acción colectiva coherente.

Son las mismas características de las relaciones de alta calidad que facilitan el proceso de integración de la idea en un grupo, las que facilitan la coordinación de las acciones necesarias para desarrollar el comportamiento asociado a la integración de la idea o innovación en un grupo, que es el siguiente paso en el aprendizaje organizacional, específicamente donde el equipo o grupo coordina una nueva acción. Estas características permiten al grupo soportar y



sobrellevar posibles inconvenientes asociados a la integración de la idea (Carmeli & Gittel, 2009), desarrollar un cambio en torno al concepto a integrar si es que es necesario y plasmar la idea en acciones concretas.

Para el MIBAO, las emociones positivas juegan un rol fundamental en el proceso de integración. Esto dado a la capacidad de integrar al repertorio de acciones nuevos comportamientos (Fredrickson, 1998, 2001, 2003). A medida que el proceso de integración se desarrolla, nuevos comportamientos deben ser probados y sólo aquellos que presenten resultados positivos prevalecerán. Este proceso es guiado por las emociones positivas, dado que si existiera, por ejemplo, miedo a realizar nuevos comportamientos, no se lograría incorporar la acción óptima en torno a la integración. A medida que se desarrolla la integración, y la acción coordinada es recurrente y presenta beneficios para el grupo, el conocimiento comienza a desprenderse del individuo y grupo de origen. Este proceso es a través del cual otros grupos comienzan a adoptar la acción coordinada, lo que finalmente se traduce en que el conocimiento pasa a un nivel organizacional; proceso que corresponde a la institucionalización.

A pesar de que puede sonar evidente, sólo aquellas prácticas que presenten beneficios y logros para la organización lograrán ser institucionalizadas. Lo que es menos evidente en este proceso se logra obtener desde la perspectiva del constructo de logros de la teoría del bienestar; explicado por la autonomía, competencia y relación (Ryan & Deci, 2000). Entender el éxito de una idea o innovación es solo factible a través de éxito del individuo y/o grupo que la promueve. Es así como el modelo contempla que una innovación logrará independizarse de su origen, permeando a toda la organización, si quienes la practican logran mostrar logros asociados a la innovación.

A diferencia del proceso de exploración de aprendizaje, en que una idea busca abrirse paso para llegar a nivel organizacional, el proceso de feedback de aprendizaje explica como el conocimiento ya existente en la organización se traspasa a los grupos y a individuos (Crossan et al., 1999; March, 1991). La adopción del conocimiento organizacional por parte de individuos es un proceso que a menudo complica a organizaciones. Para abarcar este proceso, las empresas comúnmente cuentan con programas sistematizados de entrenamiento y capacitación, que buscan traspasar a individuos el conocimiento creado en la organización.

Si la organización pretende a traspasar de manera eficiente y completa el conocimiento hacia los individuos que la componen, debe apelar no sólo a elementos prácticos del conocimiento a transferir, como lo podría ser la capacidad de alcanzar logros y metas, sino que también incorporar en su discurso aspectos más trascendentales que entreguen sentido a la adopción del conocimiento por parte de individuos. Es a través de estos dos constructos, logro y sentido, que el modelo muestra el efecto del bienestar en la adopción del conocimiento presente en la organización por parte del individuo. Existe un consenso en las teorías prácticas de aprendizaje en que los individuos tienden a aprender aquellos conocimientos y comportamientos que le son útiles para su supervivencia. En un contexto organizacional, los individuos probablemente tenderán a aprender aquellos comportamientos y conocimiento que faciliten la obtención de los logros establecidos por la organización como deseables. Es por esto que el modelo afirma que la adopción de un comportamiento por parte de un individuo será facilitado si comprende que dicha acción tendrá las consecuencias buscadas por la empresa, lo que se traduce en un aumento en las probabilidades de permanencia en la organización. Cabe mencionar que podría darse el caso en que los individuos adopten prácticas que no necesariamente sean las mejores en cuanto a un objetivo o meta planteada, pero que al ser la práctica institucionalizada en la organización será validada por otros, lo que conlleva que el individuo aumentará sus posibilidades de permanecer en la organización.

La teoría del bienestar entrega evidencia y teorías que explican que a menudo los individuos no sólo aprenden en busca de la supervivencia, ya que si esta está lejos de peligrar, los individuos buscan desarrollarse y crecer en distintas dimensiones (Ryan & Deci, 2000). Esta conceptualización corresponde al paradigma eduaimónico del bienestar, que puede ser explicado a partir del constructo de sentido. El modelo propone que en el contexto laboral el sentido puede utilizarse para explicar la adopción de conocimiento por parte de individuos si estos perciben que les permitirá desarrollarse como individuos, pertenecer a un grupo u organización y/o aportar a un bien superior (Ryan & Deci, 2000; Steger, Dik, & Duffy, 2012). Desde esta perspectiva, aquellas organizaciones que logren plasmar y transmitir una misión que genere consenso entre sus miembros, generando un sentido en común para ellos, deberían ver facilitado su proceso de transmisión de conocimiento. Este paradigma logra explicar porque algunas organizaciones fallan al momento de intentar traspasar conocimiento y motivar a sus miembros. Es común en organizaciones encontrar que los miembros no comprendan a

cabalidad el sentido y la forma en que sus comportamientos aportan a una misión, que a menudo incluso desconocen. Esto finalmente se traduce en que los individuos no comprendan la utilidad en la adopción y utilización de comportamientos que la organización busca traspasar para lograr un alto desempeño.

La aplicación del modelo se trabaja por medio de la elaboración de un caso de estudio. Dicho caso se desarrolla en una empresa local de la VIII Región, Ecofor, que muestra un caso particular para el estudio del aprendizaje: una organización que nace hace 10 años y acaba de dar un paso hacia su consolidación al mudarse a oficinas propias. El trabajo se articula en torno a dos metodologías opuestas pero complementarias, una cuantitativa y una cualitativa. Esto, ya que al tratarse de un estudio de caso en una organización en etapas tempranas de crecimiento cada una de las metodologías (cuantitativas y cualitativas) no entregaría evidencia suficiente para realizar análisis concluyentes al respecto.

La importancia de ésta investigación se explica tanto desde la perspectiva teórica como práctica. Por un lado, el aprendizaje organizacional se ha posicionado como un campo de investigación en sus comienzos y con potencial de desarrollo. Para Chile, desarrollar investigación en cuanto a las dinámicas de aprendizaje en organizaciones puede ayudar a entender y explicar cómo y por qué las organizaciones nacionales aprenden. En este sentido, se debe investigar las particularidades que la empresa chilena muestra, de modo de identificar los mecanismos de aprendizaje organizacional en Chile. El bienestar, y sus procesos y dinámicas, tanto individuales como grupales, es un paradigma de estudio que ha tomado impulso en los últimos años y puede ayudar a explicar los procesos de aprendizaje en organizaciones. Por otro lado, desde la perspectiva de la práctica, la presente investigación aporta al desarrollo de una perspectiva que facilite la comprensión de las dinámicas y procesos organizacionales de aprendizaje y florecimiento, con miras hacia el crecimiento y consolidación de las empresas. Se espera que de esta investigación se puedan derivar mecanismos de gestión que apunten tanto al florecimiento de las empresas como al de los individuos que la componen.

El presente trabajo se organiza de la siguiente manera: primero, se realiza una revisión bibliográfica de las literaturas del aprendizaje organizacional y de la teoría del bienestar, que sirven de base para comprender el MIBAO. A continuación, se explican las proposiciones de

MIBAO. Luego de esto, se presentan las hipótesis de trabajo y la metodología utilizada en el estudio, para continuar con la presentación de la información levantada, tanto para la organización como para las variables del aprendizaje organizacional y bienestar. Finalmente, se realiza un análisis respecto a las hipótesis planteadas y una discusión pertinente en torno al estudio.



## CAPÍTULO 2

### Objetivos

#### Objetivo General:

- Validar la relación entre las variables de aprendizaje organizacional y bienestar individual propuestas en el modelo integrativo del bienestar y aprendizaje organizacional.

#### Objetivos Específicos:

- Elaborar un caso de estudio para la empresa Ecofor Ltda.
- Establecer los niveles de engagement individual en la organización de modo de analizar su impacto en el proceso de intuir.
- Medir y analizar la experiencia de emociones positivas de los individuos en la organización para evaluar su impacto en los procesos de intuir, interpretar e integrar.
- Analizar las relaciones en Ecofor para determinar su impacto en los procesos de interpretar e integrar.
- Evaluar el impacto que tienen en el proceso de institucionalizar los constructos de logros y sentido de la teoría del bienestar.

## CAPÍTULO 3

### Marco Teórico

A continuación se presenta el marco teórico utilizado en la investigación. Se presentan las literaturas más influyentes del aprendizaje organizacional y el bienestar, para luego presentar el modelo con el cual se trabajará en la investigación.

#### Aprendizaje Organizacional

El aprendizaje organizacional se ha consolidado como una rama de estudio en la literatura de la gestión (*management*) en los últimos 20 a 30 años. El término existe por lo menos desde que Cangelosi and Dill (1965) analizaron el aprendizaje de un equipo en un ejercicio de decisión gerencial, haciendo referencia al proceso mediante el cual el equipo aprendía. El interés en el término se explica tanto por preocupaciones prácticas como por desarrollo académico. Desde un punto de vista práctico, la habilidad de adaptarse y aprender es crítica para el éxito y sustentabilidad en el largo plazo de las organizaciones, mientras que desde la perspectiva académica surge el interés de entender por qué algunas organizaciones aprenden mejor que otras (Argote & Miron-Spektor, 2011).

A pesar de existir una vasta literatura al respecto, la definición del concepto de aprendizaje organizacional aún no ha llegado a un consenso claro. El concepto en común en la mayoría de las definiciones es que el aprendizaje organizacional es un cambio en la organización que ocurre a medida que la organización adquiere experiencia (Argote & Miron-Spektor, 2011). Esta conceptualización da cuenta, implícitamente, de la naturaleza dual del concepto de aprendizaje, por un lado como proceso, y por el otro, como resultado (Dodgson, 1993), esto al hacer énfasis en que el aprendizaje ocurre a medida de que se adquiere experiencia (proceso), pero también dando como resultado un cambio en la organización. Al igual que el aprendizaje, el concepto de organización presenta un significado “doble”. Por un lado institucional; organización como un sistema social de miembros en búsqueda de un objetivo común, y por el otro instrumental; organización como un cuerpo de estructuras y reglas que regulan el comportamiento humano en el lugar de trabajo (Schanz, 1992).

La literatura del aprendizaje organizacional posee diversos trabajos seminales que entregan las bases de los conceptos y procesos subyacentes que conforman el constructo en cuestión. Las contribuciones de dichos trabajos serán presentadas a continuación, de manera de entender de forma acabada el proceso de aprendizaje organizacional. En primer lugar, se analizan los conceptos básicos de la literatura del aprendizaje organizacional. Luego, se presentan los procesos inherentes del aprendizaje organizacional, para que a continuación se revise la naturaleza histórica del aprendizaje. Finalmente, se presenta la tensión inherente entre los procesos de exploración y explotación de aprendizaje, tensión que se vuelve clave en el análisis del aprendizaje organizacional.

### **Conceptos Básicos**

El primer paso para comprender el proceso de aprendizaje organizacional corresponde a la identificación de los conceptos básicos de la literatura. A menudo los trabajos existentes en la literatura no abordan el dilema de la definición del proceso de aprendizaje organizacional, apoyándose en la literatura existente y optando por un enfoque en particular. Sin embargo, destaca la decisión incorporada por Huber (1991), quien define el aprendizaje desde una perspectiva del comportamiento: “Una entidad aprende si, a través del procesamiento de información, el rango de comportamientos potenciales es cambiado” (p.89). En particular, para el proceso de aprendizaje organizacional, se asume que una organización aprende si una de sus unidades adquiere conocimiento que reconoce como potencialmente útil para la organización (Huber, 1991), incorporando la dimensión de utilidad a la definición de aprendizaje. Esta definición corresponde a la noción más básica y aceptada de aprendizaje organizacional (Argote & Miron-Spektor, 2011).

Dicha definición logró consensuar uno de los otrora debates en torno al aprendizaje organizacional. Dicho debate era sobre la diferencia entre cognición y comportamiento (Easterby- Smith, Crossan, & Nicolini, 2000), y si el aprendizaje influía sólo en uno de estos aspectos. El debate se ha “enfriado” dado que los académicos han aceptado una definición amplia del aprendizaje organizacional, ya sea adoptando un foco en la cognición, un foco en el comportamiento, o se haya optado por un enfoque que no incluya esta distinción (Gherardi, 1999). En la definición propuesta por Huber (1991) se adopta un enfoque en que el aprendizaje se entiende por un cambio en los potenciales comportamientos de una organización, cambio logrado sólo a través del procesamiento de información, lo que se

traduce en la inclusión tanto de procesos cognitivos como, potencialmente, de comportamiento.

En la definición de Huber (1991) el concepto central corresponde al procesamiento de información y su impacto en el comportamiento de una entidad. Los conceptos de información y conocimientos corresponden a aspectos centrales del estudio del proceso de aprendizaje organizacional. Sin embargo, a pesar de que en la literatura los conceptos de información y conocimientos han sido utilizados como similares, se debe plantear una diferencia conceptual entre ellos.

Esta diferencia es abordada por Nonaka (1994), quien establece una diferencia entre los conceptos de información y conocimiento. Siguiendo a Machlup (1983) la información es definida como un flujo de mensajes o significados que puede contribuir, reestructurar o cambiar el conocimiento (Nonaka, 1994). La información puede verse desde perspectivas sintácticas y semánticas. La primera hace referencia a la medida de información en cuanto a su volumen, y no en cuanto a su valor o significado. En términos de la creación de conocimiento, el aspecto semántico de la información es más relevante, dado que se enfoca en el significado. En este sentido la información, desde una perspectiva semántica, literalmente significa que contiene un nuevo significado.

Por otro lado, se establece la definición de conocimiento como “una creencia verdadera justificada” (*justified true belief*). Cabe destacar que la epistemología tradicional se enfoca en la veracidad (truthfulness) como el atributo esencial del conocimiento. Sin embargo esta conceptualización destaca la importancia de considerar al conocimiento como una creencia personal, y enfatiza en la importancia de la justificación del conocimiento. Esto da pie a una conceptualización del conocimiento como un proceso humano dinámico de justificar las creencias personales como una aspiración por la verdad.

Profundizando en el concepto de conocimiento, Nonaka (1994) propone y desarrolla la existencia de dos dimensiones constitutivas de este. Dichas dimensiones corresponden a la epistemológica y ontológica del conocimiento.

La primera dimensión, la epistemológica, hace referencia a la distinción entre dos tipos de conocimiento: tácito y explícito. En términos simples es sabido que “sabemos más de lo que



podemos decir”. El conocimiento que puede ser expresado en palabras y números sólo representa una pequeña parte de todo el conocimiento posible. Polanyi (1967) es quién realiza esta clasificación; el conocimiento explícito o codificado hace referencia al conocimiento que es transmisible en lenguaje formal y semántico. Por otro lado el conocimiento tácito tiene una cualidad personal, lo que lo hace difícil de formalizar y comunicar. Una interpretación de este fenómeno es que el conocimiento tácito consiste en reglas de búsqueda, o heurísticas, que identifican el problema y los elementos que constituyen la solución (Kogut & Zander, 1992). A partir de esto se desprende que, incluso en las situaciones de identificación de problemas y su solución, la búsqueda de heurísticas precede al conocimiento formal de la solución. En este sentido, el conocimiento tácito tiene sus orígenes en la acción, el compromiso (commitment) e involucramiento (involvement) en un contexto específico. Es el dialogo continuo entre los dos tipos de conocimiento el que lleva a la creación de nuevas ideas y conceptos.

Las nociones de conocimiento tácito y explícito han sido abordadas por otros autores con otros nombres. Por ejemplo, Kogut & Zander (1992) plantean que el conocimiento estaría conformado por dos categorías: información y el *know-how*. Información hace referencia al conocimiento que puede ser transmitido sin pérdida de la integridad una vez que las reglas sintácticas requeridas para descifrarlo son conocidas (Kogut & Zander, 1992). Esta conceptualización de información parece estar directamente relacionada con el concepto de conocimiento explícito o codificado propuesto por Nonaka (1994).

Por otro lado, Know-how se define como “la acumulación de habilidades prácticas o expertiz que permite a uno hacer algo de manera eficiente y sin problemas” (Von Hippel, 2007). La palabra clave en dicha definición es “acumulación”, dado que implica que el know-how debe ser aprendido y adquirido. Este concepto de Know-how hace un símil al concepto de conocimiento tácito propuesto por Nonaka (1994).

Adicionalmente, Kogut & Zander (1992) incorporan las características de codificabilidad y complejidad del conocimiento. La codificabilidad se refiere a la habilidad de una firma para estructurar el conocimiento en un conjunto de reglas identificables y relaciones que pueden ser fácilmente comunicadas. El conocimiento codificable es separable del individuo que escribe el código. No todos los tipos de conocimiento son susceptibles a ser codificados. Esta limitación es aplicable al conocimiento tácito: No siempre es posible identificar la información relevante

que opera para un actor o para un set de acciones. Además, puede no existir una “teoría” a través de la cual identificar la información relevante. La codificabilidad es una pregunta del grado en que existe una teoría implícita a través de la cual se puedan identificar y representar el conocimiento.

La codificabilidad no captura todos los aspectos del conocimiento; el conocimiento varía en complejidad. Existen distintas maneras de definir la complejidad, desde una perspectiva computacional se puede definir como el número de operaciones requeridas para resolver una tarea. Basado en la teoría de la información Pringle (1951) hace la distinción entre orden y complejidad, definiendo esta última como el número de parámetros para definir un sistema. Dentro de un código, la complejidad puede ser acomodada, pero a un costo.

La segunda dimensión del conocimiento corresponde a la ontológica. Dicha dimensión debiera ser entendida en términos de un proceso que “organizativamente” amplifica el conocimiento creado por individuos, y lo cristaliza como parte de la red de conocimiento de una organización. A pesar de que las ideas se forman en la mente de individuos, la interacción entre individuos juega un rol crítico en el desarrollo de dichas ideas. Es decir, las comunidades de interacción contribuyen a la amplificación y desarrollo de nuevo conocimiento.

Esta dimensión, que se asocia con el grado de interacción social entre individuos que comparten y desarrollan conocimiento, permite distinguir distintos niveles de interacción social en los que el conocimiento creado por individuos es transformado y legitimizado. Por ejemplo, en una primera instancia, una comunidad informal de interacciones sociales entrega un foro inmediato que alimenta al conocimiento emergente en cada nivel. Cabe destacar que esta comunidad informal podría escaparse a los límites organizacionales, por ejemplo al incluir proveedores o clientes.

El desarrollo y aceptación de la dimensión ontológica del conocimiento logra establecer un acuerdo en lo que en su momento correspondió a uno de los debates predominantes de la literatura de aprendizaje organizacional (Easterby- Smith, Crossan, & Nicolini, 2000). Este debate abordó el asunto sobre el nivel de análisis del aprendizaje organizacional, donde la discusión era en torno a si el aprendizaje organizacional es simplemente la suma del aprendizaje de individuos o si el aprendizaje organizacional es más que eso. Aquellos que adoptaban la primera postura afirmaban, por un lado, una posición purista al afirmar que no se

debería atribuir características humanas, como el “aprender”, a objetos inanimados como lo son las organizaciones (Simon, 1991), y por otro lado un enfoque pragmático al señalar que sólo una pequeña parte de la organización tiene influencia en las decisiones estratégicas, por lo que al evaluar las creencias y pensamientos de este grupo respecto a la organización se tendrá una aproximación bastante acertada sobre qué es lo que la organización “piensa” o como se “comporta” (Garratt, 1987).

Los teóricos que adoptan la segunda postura afirman que el aprendizaje en las organizaciones es más que la suma del aprendizaje individual, aseverando que “a pesar de que el aprendizaje organizacional ocurre a través de los individuos, sería un error concluir que el aprendizaje organizacional no es más que la suma de los aprendizajes individuales. Los miembros rotan, el liderazgo cambia, pero la memoria organizacional preserva comportamientos, mapas mentales, normas y valores a través del tiempo” (Hedberg, 1981, p. 6). La discusión parece haber convergido a aceptar que existen distintos niveles de análisis, pero el debate podría resurgir dado el crecimiento de investigación en base a la gestión del conocimiento, y su perspectiva en base a tecnologías de información, que a menudo olvida el elemento humano (Easterby-Smith et al., 2000).

El desarrollo del lenguaje y de la fineza en torno a los conceptos constitutivos del aprendizaje organizacional ha permitido entender de mejor manera los procesos inherentes del aprendizaje en organizaciones y explicar y definir de manera más precisa dicho fenómeno. En este sentido, una definición más reciente del concepto de aprendizaje organizacional ha sido propuesta por Schilling y Kluge (2009), en ella se conceptualiza al aprendizaje organizacional como “un proceso colectivo de aprendizaje, regulado por la organización, en el cual las experiencias aprendidas por individuos y grupos que involucren la mejora del desempeño y/u objetivos organizacionales, son transferidos hacia rutinas, procesos y estructuras organizacionales, las que a su vez, afectan las actividades de aprendizaje futuras de los miembros de la organización”. Esta definición será utilizada como punto de partida para comprender el proceso de aprendizaje organizacional.

Cabe destacar que dicha definición evoluciona estableciendo como fundamental al proceso de aprendizaje a la experiencia. Esto concuerda con la conceptualización propuesta por otros investigadores (Argote & Miron-Spektor, 2011; Crossan et al., 1999; Nonaka, 1994) en las

que la creación de conocimiento tácito a partir de la experiencia se posiciona como el punto de inicio para el aprendizaje. Esta definición toma en cuenta tres aspectos fundamentales de una definición de aprendizaje organizacional. Primero, el aprendizaje individual y organizacional es dependiente uno del otro (Popper & Lipshitz, 2000). Los individuos aprenden como representantes de las organizaciones, pero también todo el conocimiento adquirido debe ser retenido apropiadamente para que se mantenga disponible, incluso si un individuo deja la organización. Segundo, como March (1991) señala, las organizaciones deben, tanto explotar las ideas y oportunidades existentes, como explorar nuevos caminos para tener éxito en ambientes cambiantes. Mientras que la exploración se refleja en la noción de experiencia y aprendizaje individual y grupal, la explotación se toma en cuenta al incluir el aspecto de transferir el aprendizaje en rutinas, estructuras y procesos organizacionales. Finalmente, diferentes autores hacen la distinción entre aprendizaje en doble circuito, o de mayor nivel, y aprendizaje en circuito único, o de menor nivel. Ambos tipos de aprendizaje implican una perspectiva del aprendizaje organizacional como un medio para corregir brechas relacionadas con el desempeño o con los objetivos en las organizaciones.

Establecer los conceptos básicos del aprendizaje organizacional no sólo permite abordar de manera más precisa los procesos inherentes al aprendizaje, sino que también facilitará la adopción e incorporación de otras teorías y perspectivas que logren explicar los fenómenos a través de los cuales el conocimiento es creado y transmitido en una organización. Los procesos del fenómeno de aprendizaje organizacional serán revisados en la siguiente sección.

## **Modelo de aprendizaje organizacional**

La gran variedad de perspectivas, enfoques, unidades de análisis y debates dan pie a que existan distintos marcos conceptuales de análisis del aprendizaje organizacional, donde pueden variar desde la definición de qué se entiende por ello, hasta los procesos básicos que determinan el aprendizaje. El artículo presentado por Crossan et al. (1999) corresponde a uno de los modelos más aceptados en la literatura del aprendizaje organizacional, recibiendo el “premio de la década”, al ser el artículo más citado de la revista *Academy of Management* durante la década del 2001-2010 (Crossan et al, 2011).

### **Aprendizaje organizacional: de la intuición a la institución (Crossan, Lane & White, 1999)**

El trabajo basa la concepción del aprendizaje organizacional en la renovación estratégica como el fenómeno subyacente. La renovación estratégica armoniza la continuidad y el cambio a nivel organizacional (Hurst, 2002). En este sentido, el aprendizaje organizacional puede ser concebido como el camino principal para lograr la renovación estratégica de una organización (Crossan, 1999). Los autores argumentan que, de acuerdo con March (1991), la renovación estratégica requiere que las organizaciones exploren y aprendan nuevos caminos, a la vez que explotan los que ya conocen. En ese sentido, otras perspectivas como, por ejemplo, el foco en la creación de nuevos productos, sólo hace énfasis en el proceso exploratorio del aprendizaje, dejando de lado la tensión entre explotación y exploración identificada por March (1991). Reconocer y gestionar la tensión entre la exploración y explotación son dos desafíos críticos de la renovación estratégica, y por lo tanto, se transforman en un requerimiento central para una teoría de aprendizaje organizacional (Crossan, 1999).

El aspecto estratégico de la renovación hace necesario que toda la empresa se encuentre involucrada y no sólo el nivel individual o grupal. Además reconoce que las organizaciones operan como sistemas abiertos, ampliando así una perspectiva que se concentre sólo en el foco interno de las organizaciones (Duncan & Weiss, 1979).

El modelo se basa en cuatro premisas:

- Premisa 1: El aprendizaje organizacional involucra una tensión entre asimilar el nuevo aprendizaje (exploración) y usar lo que ya se ha aprendido (explotación).

- Premisa 2: El aprendizaje organizacional es multinivel: individual, grupal y organizacional.
- Premisa 3: Los tres niveles de aprendizaje organizacional se unen por procesos sociales y psicológicos: Intuición, interpretación, integración e institucionalización (4I's).
- Premisa 4: La cognición afecta la acción (y vice versa).

En base a esto se genera la primera proposición del modelo:

- Proposición 1: Las 4I's se conectan en procesos de retroalimentación (feedback) y prealimentación (feedforward) entre los distintos niveles.

Como la premisa 1 lo establece, el aprendizaje organizacional revela una tensión entre la explotación y exploración (March, 1991). A pesar de que March se centra más en el balance, éste reconoce la importancia de la tensión para la renovación estratégica. En el modelo, esta tensión se refleja en los procesos de feedback y feedforward, los cuales ocurren a través de los distintos niveles. El feedforward se relaciona con la exploración: es la transferencia del aprendizaje desde los individuos y grupos hacia la organización para que luego el aprendizaje quede incrustado (o institucionalizado) en forma de sistemas, estructuras, estrategias y procedimientos (Hedberg, 1979). El feedback se relaciona con la explotación y en la manera en que el aprendizaje institucionalizado se transfiere y afecta a individuos y grupos (Crossan et al, 1999).

La premisa 2 establece que el aprendizaje organizacional ocurre en varios niveles. Una suposición básica es que las ideas innovadoras e intuiciones se les ocurren a individuos, y no a organizaciones (Nonaka, 1991; Simon, 1991). Sin embargo, el conocimiento generado por los individuos no llega al nivel organizacional de manera independiente. Las ideas se comparten, se toman acciones y se construye un significado común (Argyris & Schon, 1996, 1997). Las organizaciones son más que comunidades o colecciones de individuos. Las relaciones se estructuran y una parte del aprendizaje individual y los significados construidos a nivel grupal se institucionalizan como artefactos organizacionales (Hedberg, 1981). Es por esto que existe un grado de aceptación en que una teoría de aprendizaje organizacional debe considerar los niveles individuales, grupales y organizacional (Easterby-Smith et al. 2000).

Respecto a la premisa 3, los procesos presentados serán desarrollados en mayor detalle en la siguiente sección. A lo largo de los procesos de feedback y feedforward la relación interactiva entre cognición e interacción (Premisa 4) es crítica, una no puede separarse de la otra (Neisser, 1976). El aprendizaje organizacional une la cognición y la acción, esto lo hace diferenciarse de las áreas de gestión del conocimiento y de capital intelectual, dado que estas últimas se centran principalmente en la cognición. Sin embargo, se comparte la valoración de la importancia del conocimiento en el éxito de las organizaciones. La literatura de gestión del conocimiento y de capital intelectual “informa” al aprendizaje organizacional, sin embargo falla en identificar los ciclos continuos de acción y captura del conocimiento que se encuentran en teorías del aprendizaje (Crossan et al., 1999).

A continuación se profundizará en las premisas propuestas describiendo las “4I’s” que construyen el aprendizaje organizacional y conectan los distintos niveles de análisis. Luego se discute la naturaleza dinámica del proceso, en lo que se refiere a los procesos de aprendizaje tanto de feedback como de feedforward.

### **El modelo**

El modelo de aprendizaje organizacional contiene cuatro procesos conectados, intuición, interpretación, integración e institucionalización, los cuales ocurren sobre tres niveles: individual, grupal y organizacional (Figura 2). Los tres niveles de aprendizaje definen la estructura a través de la cual el aprendizaje ocurre. Los procesos son el “pegamento” que une las estructuras; son por lo tanto una faceta clave del modelo. Intuición e interpretación ocurren a nivel individual, interpretación e integración ocurren a nivel grupal e integración e institucionalización ocurren a nivel organizacional. Existe cierta secuencia y progresión para estos procesos a través de los distintos niveles, y a pesar de que hay cierto “cruce” entre niveles, no todos los procesos ocurren en todos los niveles.

Por ejemplo, el intuir es un proceso netamente individual, las organizaciones no intuyen. A pesar de que podría ocurrir en un contexto grupal, el proceso de intuir ocurre dentro de un individuo. De manera similar, las organizaciones no interpretan: Interpretar tiene que ver con definir y desarrollar revelaciones intuitivas. En este proceso el desarrollo de lenguaje, principalmente a través de un proceso conversacional, es un proceso interpretativo básico. La

interpretación tiene más probabilidades de ser más robusta y enriquecedora si ocurren conversaciones e interacciones con otros.

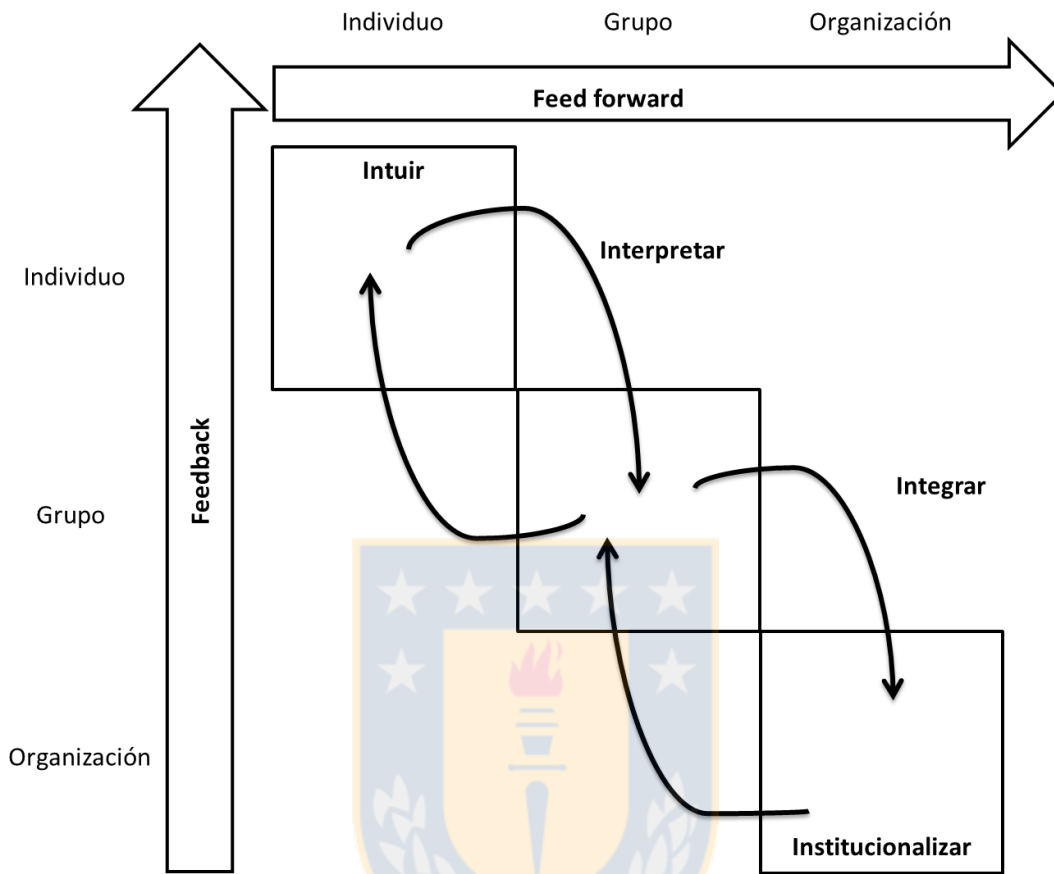


Figura 2. Aprendizaje organizacional como un proceso dinámico. Fuente Crossan et al. (1999).

Cuando el grupo decide actuar, el proceso de interpretación se transforma en integración. La integración conlleva el desarrollo de entendimientos en común y la coordinación de acciones por parte de los miembros de un grupo de trabajo. Eventualmente, el grupo establecerá reglas y procedimientos formales, y rutinas se vuelen arraigadas. En este sentido el proceso de institucionalización ocurre. Así, la institucionalización es un fenómeno de nivel organizacional.

### Las 4I's definidas y desarrolladas

Crossan et al. (1999) definen el proceso de aprendizaje de la siguiente manera: *Intuir* es el reconocimiento preconsciente de patrones y/o posibilidades inherentes en una corriente



personal de experiencia. Este proceso afecta las *acciones* intuitivas individuales, sólo afectando a otros cuando estos intentan (inter)actuar con el individuo.

*Interpretar* es la explicación, a través de palabras y/o acciones, de una idea o revelación hacia uno mismo y hacia otros. El proceso ocurre desde lo preverbal hacia lo verbal, resultando en el desarrollo del lenguaje.

*Integrar* es el proceso de desarrollar entendimientos compartidos entre individuos y luego tomar acciones coordinadas a través de ajustes mutuos. El diálogo y la acción en conjunto son cruciales en el desarrollo de la comprensión compartida. En un comienzo este proceso, la interpretación, será informal y *ad hoc*, pero si la acción coordinada es recurrente y significativa, esta se institucionalizará.

*Institucionalizar* es el proceso de asegurarse de que acciones rutinarias ocurran. Se definen tareas, se especifican acciones y mecanismos organizacionales son elaborados para asegurarse de que ciertas acciones ocurran. Institucionalización es el proceso de incrustar el aprendizaje que ha ocurrido en niveles individuales y grupales en la organización, este incluye sistemas, estructuras, procedimientos y estrategia.

Los cuatro procesos operan sobre los tres niveles. De manera clara, la intuición ocurre a nivel individual y la institucionalización a nivel organizacional. Sin embargo, la interpretación conecta el nivel individual y grupal, mientras que la integración conecta el grupo con la organización. Debido a que los procesos ocurren en un flujo entre unos y otros, es difícil definir precisamente donde uno empieza y el otro termina.

A continuación se describen los cuatro procesos de manera exhaustiva. A pesar de ser descritos de manera secuencial, se debe tener en cuenta que el proceso ocurre en un flujo continuo, con distintos *loops (bucles)* entre los distintos niveles, tanto de feedback como de feedforward.

### ***Intuir***

Muchas veces se asume que el aprendizaje, ya sea individual, grupal u organizacional, ocurre de manera consciente y mediante un proceso analítico. Sin embargo, la conexión entre experiencia, conocimiento y conciencia es más compleja de lo que generalmente se asume. El subconsciente es crítico para entender como las personas pueden discernir y comprender algo

nuevo, para lo cual no había una explicación previa. Una teoría de aprendizaje tiene que ser capaz de identificar como esto ocurre, por lo que la intuición es una parte importante del modelo (Crossan et al., 1999).

En su nivel más básico, el aprendizaje individual involucra el percibir similitudes y diferencias, patrones y posibilidades (Crossan et al. 1999). A pesar de que existen muchas definiciones de intuición, la mayoría toma en cuenta alguna forma de reconocimiento de patrones (Behling & Eckel, 1991). Bajo esta conceptualización las perspectivas de intuición experta y emprendedora se alinean de mejor manera con el modelo de aprendizaje presentado.

La visión experta de la intuición es un proceso de reconocimiento de patrones pasados. Un mapa altamente sofisticado y complejo permite a expertos percibir patrones que novatos no pueden (Neisser, 1976). El ejemplo usado por Neisser (1976), y clásico en la literatura, para explicar esta perspectiva de intuición, hace referencia a los maestros de ajedrez. Prietula & Simon (1989) sugieren que para volverse un experto se requieren 10 años y la adquisición de 50.000 “piezas” de conocimiento. Para volverse un maestro de ajedrez uno debe jugar muchas horas, reflexionar sobre experiencias pasadas y aprender de buenas jugadas, entre otras cosas.

Lo interesante en el proceso de volverse experto es que lo que alguna vez requirió de pensamientos conscientes, deliberados y explícitos ya no lo requiere. En otras palabras, lo que se ha aprendido se transforma en conocimiento tácito (Polanyi, 1967). Los expertos ya no tienen que pensar conscientemente sobre la acción. El haber estado en situaciones similares o iguales, y reconocer el patrón subyacente, le permite al experto saber casi inmediatamente qué hacer. Incluso, si se le pregunta al experto las razones de su decisión, éste puede no ser capaz de explicar su razonamiento. Mientras que el patrón (y la acción asociada) es familiar, la justificación asociada ha retrocedido de la memoria consciente. De manera sencilla, la experticia puede entenderse como una recolección inconsciente.

Mientras que la intuición experta ofrece una explicación en lo que corresponde al reconocimiento de patrones, la perspectiva emprendedora de la intuición tiene que ver con innovación y cambio (Crossan et al., 1999). Dos situaciones difícilmente pueden ser iguales, y los patrones, aunque similares, nunca serán idénticos. La habilidad de hacer conexiones novedosas y diferenciar las posibilidades es clave en el intuir. Los “emprendedores” son capaces de hacer estas conexiones, percibir relaciones nuevas o emergentes, y discernir

posibilidades que no se habían identificado previamente (Crossan et al., 1999). La intuición emprendedora genera nuevas revelaciones (*insights*). Se puede afirmar que la intuición emprendedora soporta la exploración, mientras que la intuición experta soporta la explotación.

La intuición, especialmente la emprendedora, parece ser un proceso netamente subconsciente. Mientras que la intuición emprendedora es netamente preverbal, la experta podría ser verbal (Crossan et al., 1999). No existe un lenguaje para describir el insight o para explicar la acción querida. Es por esto que la intuición podría guiar la acción del individuo, pero esta intuición difícilmente se podrá compartir con otros (Nonaka & Takeuchi, 1997). En este sentido imágenes, también llamadas “visiones” o metáforas, ayudan al individuo en su interpretación de su insight y a comunicarla a otros. Al igual que las visiones, las metáforas han sido reconocidas por su importancia en la evolución desde la intuición a nivel individual hacia una interpretación compartida (Crossan et al., 1999). Los individuos usan las metáforas para explicar la intuición a sí mismo y a otros, la metáfora involucra transferir información desde un dominio conocido hacia otro dominio que no es familiar (Tsoukas, 1991). Las metáforas marcan el inicio del proceso de interpretación.

### ***Interpretar***

El intuir es un proceso que se enfoca principalmente en el desarrollo subconsciente de insights, mientras que el interpretar comienza a incorporar elementos conscientes del proceso de aprendizaje individual. A través de la interpretación, los individuos desarrollan mapas cognitivos sobre los dominios en los que operan (Huff, 1990). El lenguaje juega un papel clave en el desarrollo de estos mapas, ya que permite a los individuos nombrar y comenzar a explicar lo que inicialmente eran simples sentimientos, sensaciones o corazonadas. Además, una vez que las cosas son nombradas, las personas pueden hacer conexiones explícitas entre ellas.

La interpretación sucede en relación a un dominio. La naturaleza o textura del dominio en el que los individuos y organizaciones operan, y del cual recopilan información, es crucial para entender el proceso interpretativo. La precisión del lenguaje que se desarrolla refleja la textura del dominio (Crossan et al., 1999). Una persona con un mapa cognitivo complejo y desarrollado en un cierto dominio, como los maestros de ajedrez, serán capaces de ver cosas y actuar en formas que otros no pueden.

El mapa cognitivo es afectado por el dominio, pero también guía lo que se interpreta del mismo dominio. Weick (1979) sugiere que las personas son más propensas a “ver algo en lo que creen antes que creer algo que ven.” Como resultado, los individuos interpretarán un mismo estímulo de distintas maneras en base a sus mapas cognitivos. Un estímulo puede evocar diferentes significados equívocos para distintas personas (Walsh, 1988). A pesar de que la equívocidad es un tema tanto para el entendimiento individual como para la comprensión en un grupo, las situaciones equívocas se resuelven a través de procesos interpretativos grupales (Weick & Van Orden, 1990).

El lenguaje también juega un rol clave a nivel grupal, permite a los individuos desarrollar un sentido de comprensión compartida. Interpretar es una actividad social que crea y refina un lenguaje en común, clarifica imágenes y crea significados y comprensiones compartidas. La equívocidad es reducida a través de la interpretación al compartir observaciones y discutir hasta que un lenguaje en común y un curso de acción sean acordados (Daft & Weick, 1984). La conformación y las dinámicas del grupo determinarán la capacidad interpretativa del grupo (Hurst, Rush, & White, 1989).

A medida que el proceso interpretativo se mueve desde lo individual y se constituye en el grupo de trabajo, el proceso se vuelve integrativo. El proceso interpretativo individual se centra en una comprensión compartida de lo que es posible, y los individuos interactúan e intentan llevar a cabo dicha posibilidad (Crossan et al., 1999).

### ***Integrar***

El foco del integrar es la acción colectiva y coherente. Una comprensión compartida por los miembros es requerida para que la coherencia surja. Es a través de las conversaciones entre los miembros de la comunidad y a través de la práctica en conjunto (Brown & Duguid, 1991) que una comprensión compartida, o una mente colectiva (Weick & Roberts, 1993), se desarrolla, y ajustes mutuos y acciones negociadas (Simons, 1991) se llevan a cabo.

A medida que el lenguaje evoluciona el proceso de interpretación se extiende hacia interacciones entre individuos; ya sea en grupos de trabajos, organizaciones, comunidades e incluso sociedades. El lenguaje desarrollado a través de conversaciones y diálogo permiten la evolución de un significado compartido para el grupo. El compartir, ya sea información,

percepciones o mapas cognitivos, permite a los gerentes converger hacia una interpretación aproximada (Daft & Weick, 1984), lo que permite la coordinación de una acción como equipo.

El lenguaje, además, preserva lo que ya se ha aprendido (Crossan et al., 1999). Para que una organización aprenda su lenguaje tiene que evolucionar. El lenguaje no sólo se puede usar para transmitir lo que ya se conoce, sino que también para desarrollar nuevos conocimientos. Es así como nuevas maneras de enfrentar situaciones y tareas son desarrolladas, generando nuevas opciones de acción.

Para desarrollar un significado compartido no todos los estilos de conversación son igual de efectivos. El diálogo es una disciplina de pensamiento e investigación colectiva, un proceso para transformar la calidad de conversaciones y en particular, el pensamiento que se encuentra debajo (Isaacs, 1993). A través del diálogo los grupos de trabajo pueden desarrollar nuevos y profundos significados compartidos. Este significado en común puede causar que aquellos que participaron realicen ajustes mutuos en sus acciones de manera casi espontánea.

Respecto al proceso de integrar, el contexto en el cual ocurre el proceso es crítico. Brown & Duguid (1991) desarrollan la noción de “comunidades de práctica”, el cual captura la importancia del contexto integrativo. Estos autores sugieren que entender e impactar el aprendizaje y la innovación en las organizaciones requiere que se estudie y se entienda la situación en la que la práctica ocurre. Sin entender todas las complejidades y el rol que cumple la situación de la práctica, no se podrá entender de manera acabada la práctica en sí misma, y no se podrá crear (a través del entrenamiento) o mejorar (a través de la innovación).

### ***Institucionalizar***

El proceso de institucionalizar separa el aprendizaje organizacional del individual o grupal. La suposición subyacente es que las organizaciones son más que un conjunto de individuos; el aprendizaje organizacional es diferente a la suma de los aprendizajes individuales. El aprendizaje queda incrustado en los sistemas, estructuras, estrategias, rutinas, prácticas de la organización y en sistemas de información o estructura.

Para organizaciones nuevas existen pocas rutinas o estructuras establecidas, esto es, no existe la memoria organizacional. Dada la naturaleza de su tamaño, y en la formación basada en intereses y sueños comunes, el aprendizaje individual y grupal domina en este tipo de

organizaciones. Sin embargo, a medida que las organizaciones maduran, los individuos comienzan a caer en patrones de interacción y comunicación. Las organizaciones intentan capturar estos patrones de interacción a través de la formalización (Crossan et al., 1999).

Esta institucionalización de rutinas es un medio de las organizaciones para incentivar el aprendizaje de sus miembros. Las estructuras, sistemas y procedimientos entregan el contexto para interacciones. A través del tiempo el aprendizaje espontáneo de individuos y grupos se vuelve menos frecuente, esto ya que el aprendizaje se incrusta en la organización y comienza a guiar la acción y aprendizaje de los miembros de la organización (Crossan et al., 1999).

Las organizaciones, de manera natural, superan su habilidad de usar exclusivamente interacciones espontáneas para interpretar, integrar y tomar acciones coherentes. Las relaciones se formalizan y la acción coherente es lograda con la ayuda de planes y otros sistemas formales. Si los planes producen resultados favorables, entonces se vuelven rutina. Existe una necesidad de asegurar de que las rutinas se continúen llevando a cabo, este es el rol de los “sistemas de diagnóstico” (R. Simons, 1991). Las organizaciones usan estos sistemas para regular las rutinas diarias del negocio; para explotar el conocimiento actual de la empresa. Adicionalmente Simons identifica otro tipo de sistemas formales, los “interactivos”. Las organizaciones usan estos sistemas para considerar como el futuro podría diferenciarse del pasado.

A medida que uno se mueve desde el nivel individual de aprendizaje a través de los proceso de intuición e interpretación, al nivel grupal de integración hacia la institucionalización a nivel organizacional, el aprendizaje se vuelve menos fluido e incremental, y se vuelve más estancado e inconexo. Antes de que un sistema o estructura organizacional sea establecido o cambiado, un proceso de consideración es normalmente requerido. Generalmente, aquello que se ha institucionalizado en una organización ha recibido, en algún momento, un cierto grado de consenso o de entendimiento compartido entre los miembros influyentes de la organización. Aquello que se ha institucionalizado, usualmente, se mantiene por un período de tiempo (Crossan et al., 1999).

Cambios en sistemas, estructuras y rutinas ocurren, relativamente, con baja frecuencia en las organizaciones, cambios significativos en la institución de la organización son puntuales. Es por esta razón que el cambio organizacional es interpretado como radical o transformacional,

en vez de incremental. Sin embargo, a pesar de que los cambios institucionales pueden ser inconexos, los procesos de aprendizaje subyacentes de intuición e interpretación en los niveles individuales y grupales, que resultan en los cambios organizacionales, debieran ser más continuos (Crossan et al., 1999).

El aprendizaje institucional no puede capturar todo el aprendizaje que ocurre en los niveles individuales y grupales. Toma tiempo el transferir el aprendizaje desde los individuos hacia los grupos y de los grupos a la organización. Incluso, a medida que el ambiente cambia, el aprendizaje que se ha institucionalizado puede no ser el adecuado al contexto; puede existir una brecha entre lo que la organización necesita y lo que la organización ha aprendido a hacer. A medida que la brecha aumenta la organización depende más en el aprendizaje individual y sus iniciativas (Crossan et al, 1999).

Dado que el ambiente está constantemente cambiando, el desafío para las organizaciones es gestionar la tensión entre lo que la institución ha aprendido del pasado, lo que permite explotar el aprendizaje, y el nuevo aprendizaje, que debe permitírsele alimentar el aprendizaje organizacional a través de los procesos de intuición, interpretación e integración.

## **Bienestar**

La felicidad y el bienestar son conceptos que se han analizado y han estado presentes a lo largo de la historia. Por ejemplo, Aristóteles creía que todos los actos del ser humano tenían como fin la consecución de la felicidad. En el último tiempo, el concepto de felicidad ha tomado mayor relevancia, tanto en el día a día como en el mundo académico. Es así como se ha determinado que es de gran importancia para la mayoría de la gente, y se ha encontrado, que la felicidad es un objetivo altamente valorado en la mayoría de las sociedades (Diener, 2000). A pesar de esto, a menudo definir el concepto de felicidad es esquivo, tanto para el común de la gente como para la comunidad científica.

Entender el por qué ha surgido esta revaloración de la felicidad y el bienestar de individuos y comunidades es interesante, y podría tener su raíz en situaciones sociales. Ha habido dos períodos en los que tanto el público en general como la comunidad científica, en especial en la psicología, han volcado su interés en el crecimiento y bienestar de individuos. El primero en los años sesenta, cuando el movimiento de relaciones humanas se formuló y desarrolló, y el segundo es actualmente con el surgimiento de la Psicología Positiva (Seligman &

Csikszentmihalyi, 2000). Lo que ambos periodos de tiempo tienen en común es que representan tiempos de relativa abundancia, donde se encuentra que la seguridad material y que los lujos no logran, por sí mismos, asegurar la felicidad. En este sentido, el aumento en interés en estudiar el bienestar puede ser estimulado por una cultura de superávit. Incluso se ha denominado a la actual tendencia social la “etapa postmaterialista” (Inglehart, 1977). Sea cual sea la razón, el estudio de la felicidad y el bienestar han tomado un vuelo significativo.

El estudio y la conceptualización del bienestar han resultado en la formación de dos perspectivas o paradigmas relativamente distintos, pero que a la vez se superponen, para describir, desde distintas posiciones, lo que se entiende por bienestar. La primera de ellas puede ser categorizada como hedonismo (Kahneman, 2003), y refleja el enfoque en que el bienestar consiste en placer o felicidad. El segundo enfoque, tan antiguo y vigente como el hedonismo, es que el bienestar consiste de más aspectos que sólo la felicidad. Esta perspectiva se ha denominado eudemonismo o eudaimonismo (Waterman, 1993), concepto que hace referencia a la estructuración del bienestar como la realización del propio “daimon”, o verdadera naturaleza. Un resumido análisis de las distintas perspectivas, y lo que implican será realizado a continuación.

### **Perspectiva Hedónica**

La perspectiva hedónica ha desembocado en lo que los científicos han llamado el bienestar subjetivo (Bsu), que en términos simples, corresponde a un sentido de bienestar con nuestra vida, tanto en términos de sentimiento como de pensamientos (Diener, Suh, Lucas, & Smith, 1999). El Bsu consistiría de tres componentes: satisfacción con la vida, la presencia de buen humor y la ausencia de mal humor, que en conjunto se sintetizan como felicidad (Ryan & Deci, 2001).

Distintos debates existen en torno al grado en el cual las mediciones de Bsu definen adecuadamente el bienestar, como concepto. En este sentido existen dos asuntos relativos a un enfoque hedónico en la investigación sobre el bienestar: El primero es en torno a la validez del Bsu, y sus mediciones respectivas, como definiciones operacionales de (a) hedonismos y/o (b) bienestar. El otro aspecto es el tipo de actividades sociales, metas y logros desarrollados para promover el bienestar. Más allá de las diversas posiciones en torno a este debate, Ryan and



Deci (2001) afirman que el Bsu ha reinado como el principal índice de bienestar durante las pasadas décadas.

### **Perspectiva Eudaimónica**

Dado que la evidencia de que el Bsu no provee toda la información necesaria respecto de lo que significa e implica ser feliz, surge el concepto de bienestar psicológico (Bpsi), el cual incorpora elementos tales como autonomía, crecimiento personal, auto aceptación, propósito de vida, maestría y relaciones positivas (Ryff & Keyes, 1995).

El término eudaimonía es valorable porque se refiere al bienestar desde una perspectiva distinta a la felicidad per se. Waterman (1993) establece que, mientras la felicidad se define hedónicamente, la concepción eudaimónica de bienestar se basa en que las personas vivan en concordancia con su “daimon”, o verdadera naturaleza. Sugiere que la eudaimonía ocurre cuando las actividades en la vida de personas son congruentes y entrelazadas con valores profundos, y que a la vez, son holísticas o son involucradas completamente.

Waterman plantea el concepto de expresividad personal (PE por sus siglas en inglés), que refleja un estado en que las personas se sentirán vivas intensamente y auténticas, existiendo como quienes realmente son. Además, demostró empíricamente que la PE se relaciona fuertemente a actividades que entregan crecimiento y desarrollo personal. Adicionalmente, el PE se asoció al ser desafiado y a realizar esfuerzos, en contraposición a una perspectiva hedónica en que se relacionaba a estados de relajación, lejos de problemas y felices.

La teoría de autodeterminación (TAD) (Ryan & Deci, 2000) es otra perspectiva que adopta el concepto de eudaimonía, o autorrealización, como un aspecto central que define al bienestar. Además intenta especificar tanto el qué significa actualizar al ser y cómo esto puede lograrse. Específicamente, la TAD postula tres necesidades psicológicas básicas: autonomía, competencia y relación, teorizando que la realización o cumplimiento de dichas necesidades es esencial para un crecimiento psicológico, integridad y bienestar, así como también como para experiencias de vitalidad y auto congruencia.

### **Aplicación de ambas perspectivas**

El debate entre las perspectivas eudaimónica y hedónica se ha mantenido vigente a lo largo del tiempo. Se han expuesto estas dos posiciones debido a su importancia, tanto teórica como

práctica, generando literaturas distintas, pero interconectadas, en los tópicos de felicidad y bienestar.

Evidencia de distintas investigaciones indican que el bienestar es, probablemente, mejor concebido como un fenómeno multidimensional, que incluye aspectos tanto de las concepciones eudaimónica como hedónica. Por ejemplo Compton, Smith, Cornish, & Qualls (1996) investigaron la relación entre 18 indicadores de bienestar y salud mental, identificando dos factores, uno que refleja el bienestar subjetivo, y el otro, el crecimiento personal. Esto sugiere que los focos hedónicos y eudaimónicos son distintos, pero se superponen, y que una conceptualización de bienestar puede ser mejorada al medirse de maneras diferenciadas.

Otros estudios (King & Napa, 1998; McGregor & Little, 1998) muestran que, al buscar metas personales, hacerlo bien y sentirse feliz pueden estar desconectados de encontrar significado y actuar con integridad. Así, a pesar de una superposición significativa, los resultados más interesantes son aquellos que destacan los factores que llevan a una divergencia en los indicadores hedónicos y eudaimónicos de bienestar.

### **Felicidad y Bienestar en el contexto laboral**

El estudio de la felicidad y del bienestar se ha expandido a diversas dimensiones, siendo el lugar de trabajo una de ellas. Sin embargo, con raras excepciones, felicidad y bienestar han sido términos utilizados en la literatura académica respecto a la experiencia de trabajadores en organizaciones. En cambio, por muchos años se han estudiado diversos constructos que presentan importantes superposiciones con los conceptos de bienestar o felicidad (Ver Tabla 6).

Sin lugar a dudas, el constructo central y más utilizado es la satisfacción con el trabajo. Sin embargo, éste dista de representar a cabalidad la complejidad de las diversas dimensiones que componen el bienestar en el contexto laboral (Fisher, 2010). En este sentido diversos constructos han surgido en las últimas dos décadas, que reflejan distintas formas de felicidad, o experiencias afectivas positivas, en el lugar de trabajo.

La referencia a juicios placenteros (actitudes positivas) o experiencias placenteras (sentimientos, estado de ánimo o emociones positivas, además de estados de flow) en el lugar de trabajo parece ser la característica en común de los distintos constructos. A la vez que

varían en distintas y significativas maneras; primero es el nivel en el cual existen, segundo es su duración o estabilidad a través del tiempo y tercero es su contenido específico. Los aspectos de estabilidad y contenido son, usualmente, específicos a cada constructo y la manera en que son medidos, por lo que sólo serán revisados los niveles en los cuales existen los diversos constructos en esta sección.

***Constructos relacionados con la felicidad en el lugar de trabajo***

Nivel Transitorio	Nivel de Persona	Nivel de Unidad
Estado de satisfacción laboral	Satisfacción laboral	Satisfacción laboral colectiva
Afecto momentario	Disposición afectiva	Tono afectivo grupal
Estado de flujo	Compromiso organizacional afectivo	Estado de ánimo grupal
Estado de ánimo momentario	Involucramiento en el trabajo	Engagement de la undiad
Estado de engagement	Estado de ánimo típico	Satisfacción grupal con la tarea
Disfrute de las tareas	Engagement	
Emoción en el trabajo	Prosperar ( <i>Thriving</i> )	
Estado de motivación intrínseca	Vigor	
	Florecimiento	
	Bienestar afectivo	

*Tabla 1. Constructos relacionados con la felicidad en el lugar de trabajo Fuente: Fisher (2010).*

**Felicidad autentica y La Teoría del Bienestar**

En el año 2002 el psicólogo Martin Seligman propone la teoría de la felicidad autentica. En ella establece que el foco de la Psicología Positiva debe ser la felicidad, estableciendo como medida la satisfacción con la vida, y proponiendo que la meta de la Psicología Positiva sea el aumentar dicha satisfacción con la vida (Seligman, 2002).

El propio Seligman reconoce que dicha teoría tiene tres defectos. El primero es que la connotación popular y dominante de “felicidad” esta inextricablemente ligada a estar alegre. Sin embargo, la teoría de la auténtica felicidad redefine arbitrariamente dicho concepto al incluir el sentido y el engagement para complementar la emoción positiva. Ni el engagement,

ni el sentido se refieren a cómo se siente un individuo, por lo que no pueden ser parte del concepto de “felicidad”.

El segundo defecto de la teoría de la felicidad autentica es que la satisfacción con la vida ocupa un lugar demasiado privilegiado en la medida de la felicidad. El problema con dicha unidad de medida es que el estado de ánimo de quién responde determina más del 70 por ciento de cuanta satisfacción con la vida se declara. La desmedida importancia que se le otorga a los reportes de satisfacción con la vida, y por lo tanto al estado de ánimo, condena a la mitad de la población mundial que tiene “poca afectividad positiva” a no presentar niveles elevados de *felicidad*.

El tercer defecto de la teoría de la felicidad autentica es que la emoción positiva, el engagement y el sentido no agotan los elementos que las personas escogen por sí mismos. El aspecto de motivación intrínseca es básico para el desarrollo de una teoría de bienestar.

### **La teoría del bienestar**

En el año 2012, Seligman publica la teoría del bienestar. Dicha teoría difiere sustancialmente de la teoría de la felicidad, haciendo cambios conceptuales en cuanto al foco de estudio y la manera de cuantificar. Se establece que el tema principal pase de ser la felicidad al bienestar, y que las medidas del bienestar son las emociones positivas, el engagement, el sentido, las relaciones positivas y el logro. Además establece que la meta del desarrollo humano debe ser el florecer, mediante el aumento de las cinco dimensiones ya mencionadas (Seligman, 2012).

Posicionar al bienestar como foco de estudio y promoción requiere la definición del mismo. El bienestar corresponde a un *constructo*, que posee varios elementos medibles. Cada uno de dichos elementos corresponde a entidades medibles y contribuye al bienestar, pero ninguno lo define. La gran diferencia entre la felicidad y el bienestar, es que el primero corresponde a una entidad que puede expresarse en términos cuantitativos.

La teoría del bienestar corresponde a una teoría de elección sin coerción, y sus cinco elementos comprenden lo que las personas libres eligen porque sí, sin buscar nada más. Tres propiedades deben ser satisfechas para que un elemento pueda establecerse como constituyente del bienestar:

1. Contribuye al bienestar.

2. Muchas personas lo buscan por sí mismos, y no solo para obtener cualquiera de los otros elementos.
3. Se define independientemente de los demás elementos (exclusividad).

La teoría del bienestar tiene cinco elementos, y cada uno cumple con dichas propiedades. Los cinco elementos son: emociones positivas, engagement, sentido, relaciones positivas y logro. Dichos elementos se abrevian por la regla mnemotécnica PERMA, creada con los nombres de estos elementos en inglés. A continuación serán descritos brevemente dichos elementos.

- Emociones Positivas (Positive Emotions): Es el elemento que más se asocia a la definición de felicidad socialmente adoptada. Se refiere a la mayor experiencia de emociones positivas. Se posiciona como la piedra angular de la teoría del bienestar, sin embargo la felicidad y la satisfacción con la vida, como medidas subjetivas, se han degradado de ser la meta de toda la teoría a ser simplemente uno de los factores incluidos dentro del elemento de emoción positiva. Se asocia a la vida placentera.
- Engagement: Este elemento se relaciona con la capacidad de adquirir un vínculo psicológico con el trabajo y con los diversos eventos cotidianos que este involucra, sean éstos placenteros o no. Además está asociado al concepto reconocido en Psicología Positiva llamado “flow” (fluir). Cuando una persona fluye realiza lo que le gusta, disfruta cada evento de la vida, identifica las propias fortalezas y después de distinguir dichas pasiones se dedica a ellas con engagement y volcando toda su vida en ello.
- Relaciones Positivas (Relationship): Por el hecho de ser individuos sociables comúnmente se establecen relaciones con otros; cuando la interrelación es manejada de forma constructiva, esta favorece el nivel de bienestar. Cultivar relaciones positivas con otros, permite sentir compañía, gratificaciones y a la vez son un “antídoto”, sobre todo en momentos adversos. Las relaciones positivas no sólo nutren la vida social, sino que también la vida interior.
- Sentido (Sentido): El sentido hace referencia al pertenecer y servir a algo que se considera superior a sí mismo. El sentido posee un componente subjetivo, sin embargo

no es exclusivamente un estado subjetivo. El juicio más objetivo y desapasionado de la historia, la lógica y la coherencia pueden contradecir un juicio subjetivo.

- **Logro (Accomplishment):** La incorporación del logro o la realización a la teoría del bienestar se fundamenta en la motivación intrínseca de los individuos a buscar el éxito, el logro, a ganar, a la realización y a la maestría. El logro se busca por sí mismo incluso cuando no produce emoción positiva, sentido o relaciones positivas. Esa dimensión se asocia a la vida de realización, una vida dedicada al logro por el logro mismo, en su forma ampliada.

Esta teoría logra abarcar y armonizar las perspectivas eudaimónica y hedónica del bienestar, conceptualizando al bienestar como un constructo formado por cinco dimensiones independientes. Esto permite la inclusión en una teoría de constructos que a menudo se estudian de manera independiente, facilitando la investigación y la aplicación del bienestar entendido como un concepto compuesto por diversos aspectos y variables. De particular interés será la aplicación de la teoría del bienestar en el contexto laboral.

La teoría del bienestar corresponde a un paradigma de estudio reciente. Su conceptualización se basa en la evidencia de la psicología y otras ciencias, sin embargo el constructo como tal no ha sido estudiado ni abarcado en la literatura académica con la profundidad esperada. En este sentido, la utilización del constructo y la validación de su aplicabilidad en distintos contextos aportarán a la literatura del bienestar. Además, se espera que los aportes de las ramas positivas de la psicología y del estudio de las organizaciones sean capaces de contribuir a la gestión, al desarrollo y al crecimiento tanto de individuos como de organizaciones.

A continuación se desarrolla de manera más acabada cada uno de los constructos del PERMA.

### **Emociones Positivas**

La incorporación de los fenómenos emocionales en el ambiente laboral ha convergido en el desarrollo de un nuevo paradigma de estudio de los componentes afectivos en el lugar de trabajo (Barsade, Brief, & Spataro, 2003). Se ha evolucionado desde el estudio de un componente principal como indicador del nivel afectivo (e.g. satisfacción con el trabajo) hacia el enriquecimiento de teorías, medidas, metodologías, y el desarrollo de nuevos constructos y cómo estos influyen los resultados organizacionales. Dichos constructos incluyen a las

emociones, estados de ánimo, inteligencia emocional, trabajo emocional y contagio emocional, entre otros. Estos aspectos actualmente han sido conectados directamente a resultados cognitivos, de comportamiento y emocionales en las organizaciones (S. G. Barsade & Gibson, 2007).

Las emociones han sido descritas como respuestas discretas y consistentes a eventos internos o externos que presentan un significado particular para un organismo. Las emociones son cortas en su duración y consisten en un set coordinado de respuestas que pueden incluir mecanismos verbales, psicológicos, motores y neuronales. También se ha descrito que las emociones son el resultado de la evolución, dado que proveen de buenas soluciones a problemas antiguos y recurrentes (Fox, 2008; Frijda, 1986).

La clasificación de emociones en positivas o negativas se basa en la valencia afectiva de las emociones (Frijda, 1986). Se entiende por valencia afectiva a la sensación de agrado, o atractivo, de una emoción versus la sensación de desagrado, o rechazo. En este sentido se denominan positivas a aquellas emociones que generan sensaciones agradables, y que por lo tanto, las personas buscan sentir. Dichas emociones incluyen el amor, la alegría, la gratitud, etc. Por otro lado las emociones negativas son aquellas emociones que generan sensaciones desagradables, por lo que las personas intentan evitarlas. Entre ellas se encuentran la pena, la rabia, el miedo, etc.

Cabe destacar que la clasificación de emociones en positivas o negativas no hace referencia a una valoración fundamental de las emociones (Ibañez, 2011), en el sentido que unas sean útiles y otras no, o que éticamente unas sean buenas y las otras malas. Desde un punto de vista funcional, todas las emociones cumplen un rol fundamental. Darwin (1965), en su obra "*La expresión de emociones en hombres y animales*" postula que al igual que otros rasgos encontrados en animales, las emociones se desarrollaron, evolucionando y adaptándose a través del tiempo.

La doctora Barbara Fredrickson propone en el año 2001 la teoría de ensanchar y construir, que aborda desde un nuevo paradigma la funcionalidad de las emociones positivas. Según dicha teoría, las emociones positivas ensanchan nuestro repertorio de ideas y de acciones, ayudándonos a construir recursos mentales y físicos duraderos (Fredrickson, 2001). Evidencia empírica que sustenta la teoría de ensanchar y construir puede encontrarse en distintas sub-

disciplinas dentro de la psicología, desde la cognición y motivación intrínseca hasta el comportamiento animal (Fredrickson, 1998).

Estudios longitudinales muestran que las emociones positivas juegan un rol en el desarrollo de recursos a largo plazo como lo son la resiliencia y el florecimiento (Fredrickson, 2003). Este nuevo paradigma impone un cambio de foco en la apreciación de emociones positivas como solo un indicador del bienestar o florecimiento, sino que ahora se encuentra evidencia que muestra que las emociones positivas ayudan a crear el bienestar y el florecimiento tanto en el presente como a largo plazo. Dado que las emociones positivas ensanchan el repertorio de acción e ideas, conducen a una gama amplia de recursos disponibles, y por lo tanto, a vidas más florecientes (Cohn & Fredrickson, 2006).

Finalmente, otra funcionalidad que muestran las emociones positivas es la llamada “*undoing hypothesis*” (Fredrickson, Mancuso, Branigan, & Tugade, 2000). Esta hipótesis plantea que las emociones positivas deshacen el efecto de las emociones negativas. Este planteamiento ha sido probado en laboratorios, encontrándose que las emociones positivas ayudan a disminuir las reacciones cardiovasculares producidas por las emociones negativas, que podrían llegar a dañar la salud de las personas. Este efecto podría ser de vital importancia para aquellas personas con riesgos de desarrollar enfermedades coronarias.

### **Engagement**

La E del acrónimo PERMA, hace referencia al constructo de Engagement. El concepto de engagement es introducido por Kahn (1990) y hace referencia a la cantidad auténtica del yo físico, psicológico y emocional que se dedica al trabajo y a los sentimientos de atención, conexión, integración y foco que acompañan momentos de alto engagement. Equivale a una conexión psicológica con el trabajo, o una pasión por el mismo.

En la teoría del bienestar, Seligman parece relacionar el concepto de engagement con el constructo propuesto por Csikszentmihalyi (1990b) llamado Flow. Flow es el estado mental operativo en el cual la persona está completamente inmersa en la actividad que está ejecutando. Se caracteriza por un sentimiento de enfocar la energía, de total implicación con la tarea, y de éxito en la realización de la actividad. De manera similar a lo propuesto por Kahn (1990), el concepto de flow involucra un engagement de emociones, intenciones y



pensamientos en una tarea o actividad, teniendo como resultado un orden en la experiencia (Csikszentmihalyi, 1990a).

Diversos investigadores han definido y utilizado el concepto de engagement de diversas maneras. El engagement ha sido conceptualizado tanto como un rasgo, como un estado relativamente estable y como un estado momentáneo. Además, afecta desde la cognición hasta el comportamiento (Fisher, 2010). Macey & Schneider (2008) realizan una exhaustiva revisión de la literatura, analizando las descripciones del engagement en tres niveles; estado de engagement, comportamiento de engagement, y rasgos de engagement.

Se describe el estado de engagement como un estado afectivo positivo, asociado con el trabajo y el contexto laboral connotando o explícitamente indicando sentimientos de persistencia, vigor, energía, dedicación, absorción, entusiasmo, alerta y orgullo. Se afirma además que el engagement tiene componentes de engagement organizacional (commitment), involucramiento y los componentes afectivos positivos de la satisfacción con el trabajo (Macey & Schneider, 2008).

Se propone además que el comportamiento asociado al engagement surge a partir de estados de engagement, y es definido como comportamiento adaptativo. El comportamiento adaptativo es un concepto útil, ya que describe un rango diverso de acciones que favorecen la efectividad organizacional. Lo que es común a estos comportamientos es la noción fundamental de que estos comportamientos van más allá de mantener el status quo, sino que buscan iniciar o promover cambios en el sentido de hacer más y/o algo distinto (Macey & Schneider, 2008).

Los rasgos del engagement incluyen atributos personales interrelacionados entre sí, como lo son rasgos positivos de afectividad (disposición afectiva), atención plena, personalidad proactiva, personalidad autotélica. Estos rasgos favorecen la experiencia de trabajar de modos positivos, activos y enérgicos, y a la vez de comportarse adaptativamente realizando esfuerzos yendo más allá de lo necesarios, e iniciando cambios que faciliten resultados organizacionales relevantes (Macey & Schneider, 2008).

Bakker & Demerouti (2008) organizan la evidencia, los antecedentes y las consecuencias del engagement laboral en un modelo general de engagement del trabajo (figura 3). El desarrollo del modelo se basa en dos supuestos del modelo de demandas-recursos laborales (JD-R por

sus siglas en inglés) (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001). El primer supuesto es que los recursos laborales, tales como el apoyo de los colegas y supervisores, retroalimentación de desempeño, variedad de habilidades y autonomía, generan un proceso motivacional que lleva al engagement en el trabajo y, por lo tanto, a mayor desempeño. El segundo supuesto es que dichos recursos se vuelven más sobresalientes, y obtienen su potencial motivacional, cuando los empleados están confrontados con altas demandas de trabajo (por ejemplo carga, demandas emocionales, demandas mentales). Adicionalmente se considera que los recursos laborales y personales están mutuamente relacionados. Así, los recursos personales (optimismo, autoeficacia, resiliencia y auto estima) pueden ser predictores independientes de engagement en el trabajo (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2007).

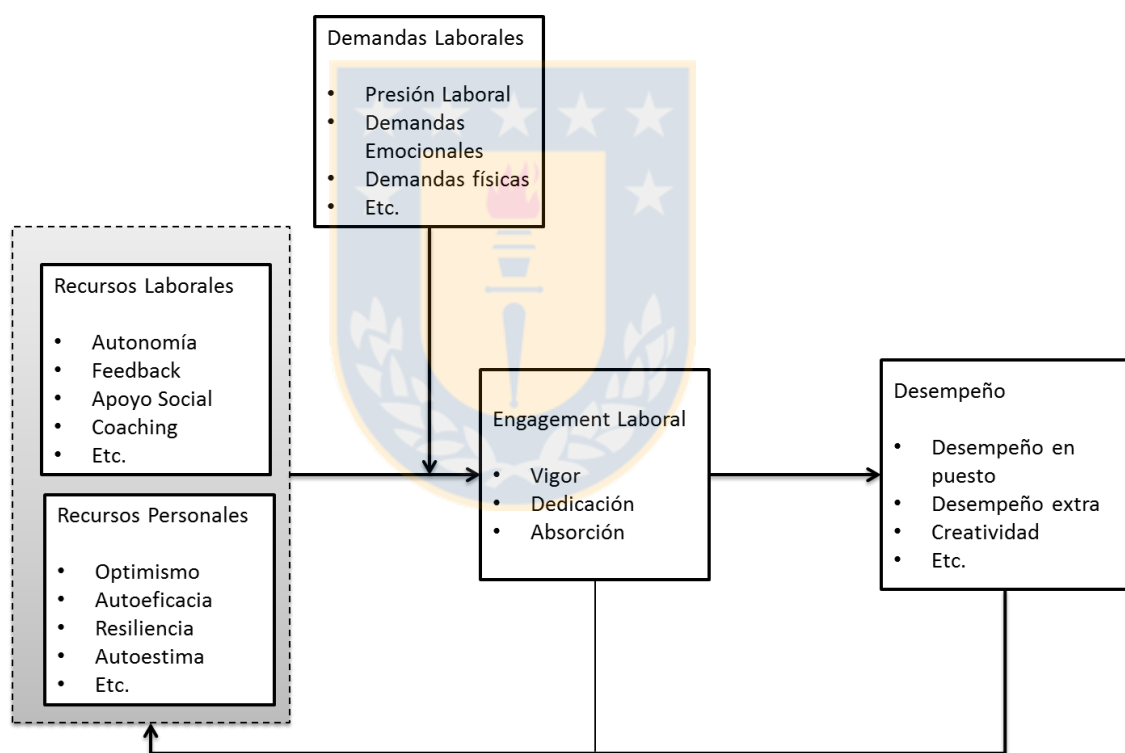


Figura 3. Modelo de Demandas-Recursos laborales del engagement. Fuente: Bakker & Demerouti (2008).

El engagement laboral se caracteriza por el vigor, la dedicación y la absorción. El vigor se relaciona con altos niveles de energía y resiliencia mental mientras se trabaja. Dedicación se refiere a estar fuertemente involucrado en el trabajo y experimentar un sentido de

significancia, entusiasmo y desafío. Absorción es el estado de completa concentración y compenetración en el trabajo, por lo que el tiempo pasa rápido y se tienen dificultades de separarse del trabajo (Bakker & Demerouti ,2008).

### **Relaciones Positivas**

A nivel individual Seligman (2012) decide incorporar las relaciones positivas como constructo constituyente del bienestar al establecer que contribuyen al florecimiento de las personas, muchas personas buscan este tipo de relaciones y son exclusivas de los otros elementos que conforman el bienestar. Esto se traduce en que como humanos buscamos relacionarnos con otras personas sólo por el bienestar que las relaciones producen, y no por motivaciones o recompensas obtenidas a partir de las conexiones con otros. Se podría argumentar que es producto de un proceso evolutivo que hemos desarrollado la necesidad de relacionarnos con otros: aquellas especies en que sus individuos colaboren y generen relaciones constructivas aumentan sus probabilidades de supervivencia en comparación a aquellas especies en que sus miembros deciden actuar de manera individual.

A nivel organizacional, las relaciones entre humanos son de vital importancia. Ya sean conexiones esporádicas o de largo plazo, las relaciones tienen el potencial de provocar consecuencias en todos los niveles. Las organizaciones dependen de la interacción entre individuos y la coordinación entre ellos para lograr los resultados organizacionales buscados. Esto sitúa a las conexiones entre individuos y a su coordinación como uno de los factores críticos en el desarrollo sustentable al largo plazo de las distintas organizaciones.

De manera similar, a menudo el éxito de una persona dentro de una organización, y en casi cualquier ámbito, depende de otras personas. Generar relaciones positivas, o de alta calidad, puede ayudar sustancialmente a alcanzar dicho éxito.

La literatura organizacional presenta una línea de investigación que abarca el fenómeno de las relaciones positivas en el trabajo. Dutton and Heaphy (2003) sintetizan esta línea en el concepto de conexiones de alta calidad (HQC, por sus siglas en inglés), definiendo dichas relaciones en función de tres conjuntos de indicadores. Uno de estos conjuntos hace referencia directamente a las características actuales de la conexión entre dos personas, mientras que los otros dos conjuntos apuntan a la experiencia de cada individuo en la relación.

El primer conjunto identifica las características propias de una conexión de alta calidad. Dichas características corresponden a una alta capacidad de carga emocional, la flexibilidad y el grado de conectividad (Dutton & Heaphy, 2003). La capacidad de carga emocional se distingue por dos aspectos; primero una mayor expresión de emociones cuando se está en la conexión, y segundo por la expresión de tanto emociones positivas como negativas. Las conexiones de alta calidad tienen la capacidad de resistir la expresión de emociones absolutas y de emociones de distintos tipos.

La flexibilidad en relaciones de alta calidad está relacionada con la capacidad de adaptación y de resistir esfuerzos y tensiones, y a la capacidad de funcionar en diversas circunstancias. Es esta característica la que indica la resiliencia de una relación, o la capacidad de recuperarse ante eventos adversos.

La tercera característica de las relaciones es el grado de conectividad (Losada, 1999). La conectividad hace referencia a la generatividad y apertura a nuevas ideas e influencias de una relación, y a su habilidad de desviar u omitir comportamientos que perjudiquen el proceso generativo. Un alto grado de conectividad se asocia a una atmósfera de optimismo y espacios emocionales expansivos que abren oportunidades para la acción y la creatividad (Fredrickson & Losada, 2005).

La conectividad ha sido probada en situaciones experimentales, siendo medida a través de tres dimensiones en los actos de discurso: investigación-defensa, otro-propio, positividad-negatividad. En ambientes controlados se ha encontrado que equipos de alto desempeño muestran espacios emocional expansivos (alto radio de positividad versus negatividad), y un balance en las dimensiones de investigación-defensa y otro-propio, mientras que equipos de bajo desempeño muestran un espacio emocional restrictivo y un desbalance hacia la *defensa* y al *propio*. Un balance en la dimensión de investigación-defensa se encuentra en aquellos grupos en que, en general, las declaraciones no tienen hacia ninguno de ambos extremos. Esto es, no se “casan” con una idea que busquen defender continuamente, ni por el contrario comienzan un proceso de investigación de nuevas ideas o conceptos de manera recurrente. De manera similar, se encuentra un balance en la dimensión otro-propio, en aquellos grupos que no se desvían en declaraciones sobre otras organizaciones (por ejemplo otros grupos, u otras

empresas), ni presentan tendencias a hacer declaraciones continuamente sobre sí mismo (Por ejemplo el individuo, grupo o empresa).

El segundo conjunto de indicadores que definen a una relación positiva hace referencia a la experiencia subjetiva de una conexión de alta calidad. Tres son las dimensiones asociadas en este cluster de indicadores. La primera hace referencia a sentimientos de vitalidad y vivacidad. Las personas en relaciones positivas tienen mayores probabilidades de experimentar emociones positivas, además de un sentimiento aumentado de energía positiva.

La segunda dimensión hace referencia a un aumento en la apreciación, o consideración, positiva (*positive regard*). Aquellas personas en relaciones positivas experimentan un sentimiento de ser conocidos o amados. Este sentimiento puede ser instantáneo, y no implica una conexión romántica, ni una relación de larga duración. A nivel fisiológico es una forma de resonancia inconsciente de redes neuronales entre dos personas.

La tercera dimensión es el sentimiento de mutualidad propio de una relación de alta calidad. La mutualidad captura la sensación de que ambas personas en una conexión están comprometidos y activamente participando.

Finalmente el tercer grupo de indicadores se asocia a la experiencia fisiológica de una conexión de alta calidad. Los estudios del impacto de las relaciones positivas y respuestas fisiológicas no se han centrado sólo en aspectos inmediatos, sino que también en efectos a largo plazo que conexiones de alta calidad generan (Dutton & Heaphy, 2003). Entre los beneficios fisiológicos obtenidos gracias a las relaciones positivas se encuentran, una menor carga alostática o una menor respuesta fisiológica en respuesta a estresores del ambiente, una mayor esperanza de vida, menor riesgo de muerte, sistemas inmunes más fuertes y menor presión sanguínea (Dutton & Heaphy, 2003).

## **Sentido**

A diferencia de otras dimensiones del bienestar, como las emociones positivas o el engagement, el sentido abarca aspectos más profundos, pasando a consideraciones de propósito, significancia y aspectos eudaimónicos del bienestar. Al igual que en otros constructos de la teoría del bienestar, la literatura y el estudio del sentido en el trabajo está experimentando su adolescencia, habiendo realizado un considerable crecimiento y desarrollo

en distintas disciplinas, sin embargo sin establecer una teoría o identidad clara (Rosso, Dekas, & Wrzesniewski, 2010). Haciendo explícita esta situación, Rosso et al. (2010) realizan una revisión de la literatura organizacional sobre el sentido, desarrollando una estructura y marco teórico para una literatura, que hasta entonces había sido difusa. La estructura se basa en los dos grandes focos del estudio del sentido en el trabajo; las fuentes del sentido, y los mecanismos a través de los cuales el trabajo adquiere sentido.

Para comprender la literatura del sentido se debe distinguir entre el concepto de sentido, y la significancia en un trabajo. A menudo estos conceptos se mezclan y se usan de manera indistinta, sin embargo para establecer una literatura del sentido, o significado, madura se debe hacer la distinción entre ambos términos. El primero, sentido, hace referencia al resultado de entregarle un significado a algo (Pratt & Ashforth, 2003), como lo es el caso en que un individuo entrega un significado particular a su trabajo, o al rol que ocupa en una organización, en el contexto de su vida (por ej. trabajo como un salario, una vocación, una distracción, una obligación, etc.). Cabe destacar que el sentido de por sí puede ser positivo, negativo o neutral, lo que contrasta con la utilización común del término en que se asocia a un sentido positivo.

Por otro lado, la significancia, se refiere a la cantidad de sentido que algo tiene para un individuo (Pratt & Ashforth, 2003). Dado que la cantidad de sentido que se le entregue a una experiencia depende principalmente del individuo que la experimenta, una misma experiencia de trabajo puede variar desde menos niveles de sentido hasta una significancia muy alta. La significancia de por sí tiene una valencia positiva de sentido, que es lo que usualmente se asocia al concepto de sentido.

La literatura del sentido en el trabajo ha abarcado diversas fuentes de significado en el trabajo. Cuatro grandes destacan, las que son el individuo, otras personas, el contexto laboral y la vida espiritual. Estudiar al individuo como fuente de sentido en el trabajo ha llevado a la literatura a desarrollar el cómo los valores, motivaciones y creencias de un individuo pueden afectar la percepción del sentido en el trabajo. Se establece que el cómo los individuos se aprecian a sí mismo y el cómo se orientan hacia el trabajo juega un rol crucial del sentido que le entregan al trabajo (Rosso et al., 2010).

Una segunda fuente del significado que un trabajo puede adquirir, corresponde a como la interacción y las relaciones con otras personas o grupos, tanto al interior como al exterior de la organización en la que trabajan, influencia el sentido en el trabajo. En este sentido, la literatura ha explorado el cómo los compañeros de trabajo, los líderes, los grupos o comunidades y la familia influyen el sentido en el trabajo, encontrando que primero, esta área entrega diversas oportunidades para el desarrollo de la literatura, ya que es un aspecto que se encuentra subdesarrollado en comparación al estudio de otras fuentes de significado en el trabajo. Segundo, se pide a investigadores interesados en los otros como fuente de sentido en el trabajo a ampliar los marcos conceptuales a través de los cuales se investigan estos aspectos. Tercero, se propone poner más atención a la influencia de relaciones diádicas interpersonales en el lugar de trabajo como fuente de sentido, así como también buscar establecer la influencia que la familia tiene en el sentido que un individuo entrega a su trabajo. Finalmente se debe determinar el cómo la pertenencia a comunidades o grupos de diversos tamaños impacta en las percepciones del sentido en los empleados (Rosso et al., 2010).

La tercera fuente de sentido corresponde al contexto de trabajo. Prácticamente por definición, todos los juicios sobre significado en el trabajo ocurren en un contexto laboral, por lo que algunos investigadores se han dedicado a entender el cómo el contexto laboral afecta la percepción de juicio. Destacan el diseño de las tareas del trabajo, la misión organizacional, circunstancias financieras, dominios no relacionados al trabajo y la cultura nacional en la cual está inmersa el trabajo. Destaca el creciente foco de muchas organizaciones en plantear misiones relacionadas con responsabilidades sociales y ambientales, que la literatura de las organizaciones está comenzando a abarcar (Walsh, Weber, & Margolis, 2003). Este replanteamiento de los objetivos de las organizaciones sugiere que la influencia de la ética corporativa, misión empresarial y reputación de una firma en el sentido de los trabajadores es un aspecto que necesita ser más abordado en la literatura (Rosso et al., 2010).

Finalmente, la cuarta fuente de significado en el trabajo hace referencia a la vida espiritual. En ella se abarca la espiritualidad y la vocación. La espiritualidad es una aspiración a una conexión a lo sagrado, incluyendo un poder superior, una fuerza o energía guía, o un sistema de creencia. En concordancia con lo propuesto por Frankl (1985), se propone que es a través de vivir por y buscando algo que está fuera del ser que los humanos encuentran sentido y propósito en la vida y en el trabajo. Siete categorías de mecanismos propuestos por los

investigadores son identificados, dichos mecanismos son: la autenticidad, autoeficacia, autoestima, propósito, pertenencia, trascendencia y la creación de sentido cultural e interpersonalmente (Rosso et al., 2010). Como es apreciable, estos mecanismos tienden a centrarse en los procesos psicológicos subyacentes a la experiencia de significancia, esto a excepción de la creación de sentido a través de la cultura o relaciones interpersonales, en la que se construye el sentido a través de procesos sociales. Se destaca que a diferencia de los mecanismos psicológicos que se apoyan en recursos, a menudo la construcción social del sentido no está necesariamente relacionada con un sentido positivo.

Rosso et al. (2010) proponen un marco teórico para entender y analizar el sentido en el contexto laboral (Figura 4). Se argumenta que son dos las dimensiones fundamentales para la creación y mantención de significancia en el trabajo. Es en la intersección de ambas dimensiones que aumenta la probabilidad de experimentar un trabajo con un sentido positivo.



Figura 4. Marco teórico del sentido laboral. Fuente: Rosso et al. (2010).

La primera dimensión, de agencia – comunión, refleja dos modalidades fundamentales de la existencia humana. Por un lado, los humanos tienden a separar, imponer, expandir, dominar y



crear, persiguiendo la agencia. Por el otro lado, se tiende a contactar, atraer, conectar y unir, persiguiendo la comunión (Rosso et al., 2010). Esta dimensión aporta a entender el cómo las personas abordan su trabajo de distintas maneras, y que las actividades impulsadas por la búsqueda de agencia versus comunión, tienen influencias fundamentalmente distintas en la experiencia de un trabajo con sentido.

La segunda dimensión hace referencia a la dependencia del sentido del trabajo en si la acción está dirigida hacia uno o hacia otros. Tanto las experiencias orientadas hacia uno, como las hacia otros, pueden ser percibidas como significativas. Sin embargo, los procesos a través de los cuales las fuentes operan son distintos. Cabe destacar que la dimensión de otros incluye a otras personas, grupos, organizaciones e incluso poderes superiores.

### **Logros**

La teoría de la auto determinación (TAD) (Ryan & Deci, 2000) es un enfoque hacia la motivación humana, empleando una meta-teoría que enfatiza la importancia de la evolución de los recursos humanos internos para el desarrollo de la personalidad y la autorregulación de conducta. Dicha teoría abarca lo que (Seligman, 2012) ha definido como la dimensión de logro en la teoría del bienestar, identificando y estudiando aquellos aspectos que los individuos buscan lograr en su vida personal y profesional, y cómo estos afectan la motivación individual.

Tres son las necesidades identificadas innatas: la necesidad de ser competente (Harter, 1978), la de relacionarse (Baumeister & Leary, 1995) y la de autonomía (De Charms, 2013). Dichas necesidades parecer ser esenciales para un funcionamiento óptimo de las propensiones naturales hacia el crecimiento e integración, así como también para un desarrollo social constructivo y el bienestar personal.

La TAD abarca no sólo la naturaleza específica de las tendencias positivas del desarrollo, sino que también estudia los ambientes sociales que influyen, negativa o positivamente, estas tendencias (Ryan & Deci, 2000). Diversos trabajos han sido realizados bajo la TAD, destacando sus implicaciones para importantes consecuencias, como lo son la motivación intrínseca, la autorregulación, la salud y el bienestar.

De particular interés para las organizaciones es el concepto de motivación, dada su alta valoración debido a sus consecuencias: la motivación *produce*. La TAD logra explicar a partir de las tres necesidades innatas detectadas las causas y tipos de motivación, identificando diversos tipos, cada uno de los cuales tiene consecuencias específicas para el aprendizaje, desempeño, experiencia personal y bienestar. Dos grandes tipos son identificados; la motivación intrínseca y la extrínseca.

La TAD no se ocupa de las causas de la motivación intrínseca, sino que más bien de examina las condiciones que la estimulan y sostienen. La teoría de la evaluación cognitiva (TEC), presentada por Ryan and Deci (1985) como una sub-teoría de la TAD, tiene el propósito de especificar los factores que explican la variabilidad en la motivación intrínseca. La teoría argumenta que, primero, los eventos sociales-contextuales (retroalimentación, comunicaciones, recompensas) que conducen a sentimientos de competencia durante la acción puede ampliar la motivación intrínseca para esa acción. Segundo, la TEC especificó que los sentimientos de competencia no ampliaban la motivación intrínseca a menos que fueran acompañados por un sentido de autonomía. Esta autonomía se transforma en un factor crucial para la motivación: la investigación ha demostrado que las recompensas extrínsecas podían reducir la motivación intrínseca, dado que las recompensas facilitan un locus de causalidad percibida externa, disminuyendo la sensación de autonomía (Ryan & Deci, 2000).

Un tercer factor influye en la variabilidad de la motivación intrínseca, y es el relacionarse (Ryan & Deci, 2000). La TAD hipotetiza que una mayor tendencia al florecimiento de la motivación intrínseca ocurre en contextos caracterizados por una sensación de seguridad y estar relacionado. El hecho de que muchas conductas intrínsecamente motivadas son realizadas en soledad sugiere que los apoyos relacionales próximos podrían ser no necesarios, pero se evidencia que una base de relaciones seguras parece ser importante para la expresión de la motivación intrínseca.

A pesar de la importancia de la motivación intrínseca, para las organizaciones muchas veces la motivación extrínseca, y como gestionarla, se vuelve más importante. El dilema básicamente es cómo los individuos adquieren la motivación para llevar a cabo prácticas no intrínsecamente motivadas, y cómo esta motivación afecta el desempeño, la conducta y el bienestar. Acorde a la TAD, los distintos tipos de motivación reflejan distintos grados en los

que el valor de la conducta solicitada, y su regulación, ha sido internalizada e integrada. La internalización hace referencia al proceso en que los individuos “alojan” un valor o regulación, mientras que la integración se refiere a la transformación posterior de esa regulación dentro de su propio modo, de tal modo que esta emanará a partir del propio sentido del yo (Ryan & Deci, 2000).

La motivación se encuentra en un continuo, variando desde menos niveles de motivación hacia altos niveles. En el extremo izquierdo se encuentra la desmotivación, estado en que se carece de intención de actuar. A su derecha se encuentran conductas extrínsecamente motivadas que son menos autónomas referidas como reguladas externamente. Este tipo de conductas son ejecutadas para satisfacer una demanda externa, o para obtener una recompensa contingente. Un poco más a la derecha en el continuo de la motivación se encuentra la motivación extrínseca llamada regulación introyectada. Este tipo de motivación implica introducir la regulación pero no aceptarla como algo propio. Otra forma de motivación extrínseca más autónoma o auto-determinada, es la regulación a través de la identificación. Esta refleja el otorgarle un valor consciente a una meta comportamental, tal que esa acción es aceptada o hecha propia en cuanto personalmente importante. Finalmente la forma más autónoma de la motivación extrínseca es la motivación integrada. En dicho tipo de motivación las regulaciones son totalmente asimiladas por el individuo, lo que implica una evaluación e introducción dentro de la congruencia con otros valores y necesidades de uno. Finalmente en el continuo se encuentra la ya mencionada motivación intrínseca.

## **Conclusión**

La teoría del bienestar (Seligman, 2012) surge a partir de la teoría de la auténtica felicidad (Seligman, 2002), teoría que no logra abarcar y explicar un concepto (felicidad) que termina siendo esquivo para el autor. La teoría de la auténtica felicidad evoluciona hacia un concepto más amplio, incorporando bajo un paraguas la perspectiva hedónica y la eudaimónica del bienestar, que a lo largo del tiempo han sido vistas como contrapuestas.

Por medio de la construcción del bienestar a partir de cinco dimensiones (PERMA), la teoría del bienestar incluye las principales líneas de investigación del bienestar, facilitando el estudio y análisis de este fenómeno en distintos contextos. A pesar de que cada línea y cada constructo individual cuenta con diversos estudios y teorías que validan su relevancia en distintos niveles,

la teoría del bienestar de Seligman corresponde a una teoría nueva, que aún necesita ser probada y utilizada para entender cómo contribuye al estudio y gestión del bienestar.

En este sentido, este trabajo se basará en la teoría del bienestar, buscando al desarrollo de dicha línea, además de trabajar el concepto de bienestar como un concepto holístico. A pesar de que sus componentes son definidos de manera independiente, es la interacción entre ellos la que permite que el constructo del bienestar emerja.



## Aprendizaje Organizacional y Bienestar: Un Modelo Integrativo

Basado en el marco conceptual propuesto por Crossan et al. (1999) para estructurar el proceso de aprendizaje organizacional, y en la teoría del bienestar (Seligman, 2012), Villena (2014) propone un modelo teórico que explica el cómo el proceso de aprendizaje organizacional es facilitado por los diversos constructos asociados al bienestar. El modelo se aprecia en la figura 5.

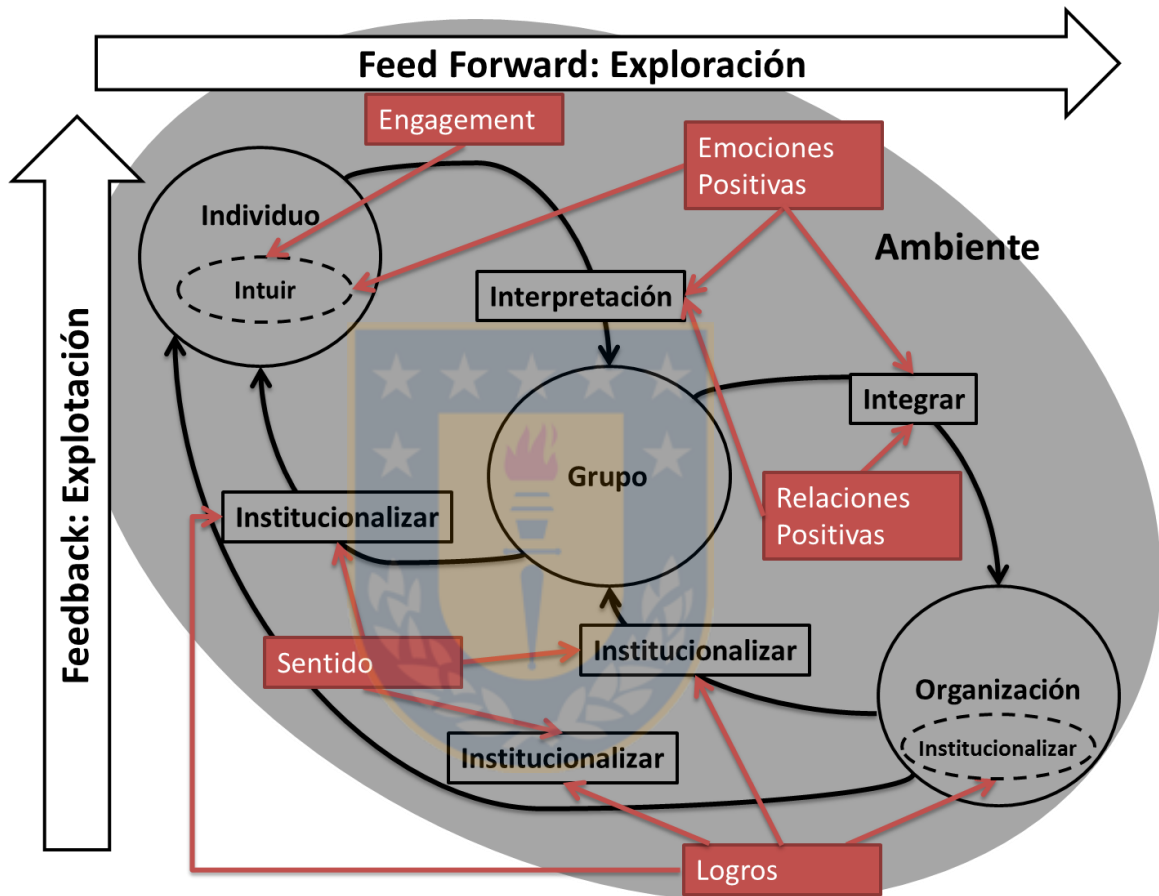


Figura 5. Modelo integrativo del bienestar y aprendizaje organizacional. Fuente: Villena (2014).

El modelo de aprendizaje organizacional utilizado abarca un proceso fundamentalmente organizacional al reconocer la renovación estratégica como el proceso subyacente de interés. Se logran unir el nivel individual, grupal y organizacional para explicar el cómo esta renovación estratégica ocurre a medida que la organización adquiere experiencia (Argote & Miron-Spektor, 2011). Por otro lado, la teoría del bienestar se trata de una conceptualización netamente individual, que busca explicar el funcionamiento óptimo humano. En este sentido,

el modelo de bienestar y aprendizaje organizacional busca unir el bienestar a nivel individual con el proceso organizacional de aprendizaje.

El modelo propuesto conecta los procesos de aprendizaje organizacional de exploración (intuición, interpretación, integración e institucionalización) y explotación (institucionalización) con los constructos de la teoría del bienestar, aplicados al trabajo o contexto laboral, (emociones positivas, engagement, relaciones positivas, sentido y logros). Se establece cómo estos facilitan y fomentan el desarrollo de los distintos stocks y flujos de aprendizaje. A pesar de entablar una relación uno a uno entre las dimensiones del bienestar y los procesos de aprendizaje, se reconoce que cada constructo del bienestar puede afectar en menor medida otros procesos de aprendizaje, aparte de la relación establecida en el modelo. La relación entre aprendizaje, ya sea individual o grupal, y los distintos constructos del bienestar se ha abarcado en diversos estudios (Carmeli & Gittel, 2009; Csikszentmihalyi, 1997; Fredrickson, 2001; Silvia, 2014), sin embargo no existe modelo integrativo que explique cómo el bienestar facilita y promueve el proceso de aprendizaje desde el individuo hacia la organización.

Aunque la construcción del modelo se basa en el marco teórico propuesto por Crossan et al. (1999) para el estudio del aprendizaje organizacional, algunas consideraciones son realizadas. Se hace la diferencia entre la institucionalización como proceso de feedforward, y la explotación como proceso de feedback. El proceso de feedforward es el proceso a través del cual las acciones coordinadas logradas en grupo son traspasadas a la memoria organizacional (sistemas, estructuras, estrategia, rutinas, etc.) (Crossan et al., 1999). A pesar de que diversos autores han utilizado el proceso de explotación como ocurriendo desde el nivel organizacional hacia el grupal e individual (Lawrence, Mauws, Dyck, & Kleysen, 2005; Schilling & Kluge, 2009) en lo que correspondería a un claro proceso de feedback (o explotación), se seguirá el trabajo original donde dicho proceso ocurre netamente en el nivel organizacional, correspondiendo a un proceso de feedforward.

Por otro lado, se plantea de manera complementaria a la explotación como un proceso de feedback, el cual hace referencia al traspaso y utilización del conocimiento e ideas incrustadas en los sistemas organizacionales hacia los individuos (Lawrence et al., 2005; March, 1991; Schilling & Kluge, 2009). Este proceso ocurre desde el nivel organizacional

hacia los niveles grupales e individuales. La distinción de ambos procesos permitirá analizar de mejor manera dos fenómenos distintos que, fundamentalmente, reflejan la tensión entre exploración y explotación (March, 1991) en el nivel organizacional.

A pesar de ser explicado en un cierto orden, el modelo representa un proceso continuo, que ocurre a través de la existencia de cualquier organización. El modelo explica la lógica detrás del aprendizaje organizacional, mirada a través del lente del bienestar, o funcionamiento humano óptimo. A continuación será presentado y desarrollado cada componente del modelo de bienestar y aprendizaje organizacional.

### **Marco Conceptual del Modelo**

A nivel conceptual, el presente modelo busca conectar el funcionamiento óptimo humano con el desarrollo, flexibilidad y crecimiento organizacional. Ambos conceptos son conectados a través de la teoría del bienestar y el aprendizaje organizacional, respectivamente. Existen diversas razones para hacer una conexión entre ambos campos. Primero, existe un llamado por parte de los académicos interesados en el aprendizaje organizacional a desarrollar investigación y teorías acumulativas e integrativas (Crossan, Maurer, & White, 2011; Huber, 1991), sin embargo el rol del individuo, y su funcionamiento, en el proceso de aprendizaje organizacional no ha sido abordado de manera acabada por la literatura. Segundo, existe un llamado a desarrollar investigación de aprendizaje organizacional que abarque y satisfaga los requerimientos de un fenómeno multinivel (Crossan et al., 2011). Luego, para que una teoría de aprendizaje organizacional sea completa, debe analizar la perspectiva del rol que el individuo cumple en el proceso multidimensional de aprendizaje organizacional. Tercero, y en relación con lo anterior, entender que aspectos del funcionamiento individual, y cómo estos afectan el proceso de aprendizaje, permitirá comprender el por qué algunas organizaciones aprenden de mejor manera que otras, llevando a institucionalizar conocimiento e innovaciones (Crossan et al., 2011). Cuarto, a pesar de que se podría argumentar que las organizaciones tienen un deber ético de promover el bienestar de sus individuos (Unanue, 2013), a menudo esto se deja de lado. Posicionar al bienestar individual como promotor del aprendizaje organizacional entregará un argumento crítico a las organizaciones para que asuman el rol de causantes y promotoras de bienestar.

Siguiendo a Vera and Crossan (2004), Lawrence et al. (2005) y Schilling and Kluge (2009), en este trabajo, se utiliza el modelo propuesto por Crossan et al. (1999) para integrar el bienestar individual al proceso de aprendizaje organizacional. Uno de los principales focos de la literatura del aprendizaje organizacional, y de sus teorías, es entender cómo surgen las ideas, cómo estas se desarrollan y por qué algunas pasan procesos y etapas, mientras que otras no. El proceso de aprendizaje organizacional se conforma por dos grandes flujos de conocimiento: el exploratorio (feedforward) y el de explotación (feedback) (March, 1991; Nonaka, 1994). Dichos flujos son representados por los procesos de intuición, interpretación, integración e institucionalización.

La teoría de aprendizaje organizacional se vería beneficiada si se lograran determinar los parámetros que facilitan la elaboración de dichos procesos. La teoría del bienestar aporta a esta perspectiva en sus distintos niveles. La creación de nuevos conocimientos (intuición) de forma óptima, puede explicarse mediante el concepto de flujo de experiencia óptima, en su constructo de engagement (Bakker & Demerouti, 2008; Csikszentmihalyi, 1990a) y la apertura del repertorio de recursos cognitivos y de comportamiento, a través de las emociones positivas (Fredrickson, 2001). El desarrollo de nuevos conocimientos, ideas o intuiciones se ve favorecido en aquellos individuos que presentan altos niveles de engagement, dado que la adquisición de experiencia se ve amplificada en estados de flujo (Csikszentmihalyi, 1990a, 1997; Nonaka, 1994). Al existir altos niveles de engagement, el individuo logra equilibrar sus recursos y las demandas de la tarea que realiza, alcanzando niveles de flujo, en los que se genera y adquiere la experiencia necesaria para lograr identificar patrones recurrentes en torno a una tarea.

Las emociones positivas se asocian a tendencias de aproximación hacia estímulos, tanto a nivel de comportamiento como cognitivo (Fredrickson, 1998, 2001, 2003). Esto, por un lado, permite recabar mayores cantidades de experiencia a partir de la ejecución de diversos comportamientos. Es decir, gracias a las emociones positivas, los individuos se abren a nuevas experiencias, lo que se traduce en la potencial incorporación de nuevos comportamientos al repertorio disponible. Por otro lado, las emociones positivas invitan a los individuos a aproximarse a nuevas ideas y/o desarrollos cognitivos, facilitando el proceso de intuición e interpretación. Se puede argumentar que son estas emociones las que funcionan como “filtro” de ideas, ya que los individuos sólo buscarán interpretar aquellas ideas a las



cuales se sientan atraídos, proceso que es guiado por las emociones positivas. Por otro lado, aquellas experiencias o comportamientos que generen rechazo, o malas experiencias, se esperaría se vieran asociadas a emociones negativas, lo que a menudo se traduce en un rechazo a dichas ideas o comportamientos. Esto ocurre en el caso del miedo, en el que el individuo buscará alejarse de un comportamiento que haya producido resultados negativos.

El proceso continua con la interpretación por parte del individuo de la intuición que ha desarrollado. Esto se realiza mediante la elaboración de metáforas, que son transmitidas hacia otros. Se busca comunicar y traspasar una idea hacia otros individuos o grupo por medio de metáforas. Las emociones positivas permiten a quien desarrolla la metáfora tener un repertorio cognitivo más amplio (Fredrickson, 2001; Fredrickson & Losada, 2005), facilitando la elaboración de la interpretación. Pero también, si a quien comunica la metáfora experimenta emociones positivas, el traspaso de información se verá facilitado, dado que quien escucha se encuentra en un estado de apertura. Esto permite la incorporación de un concepto a los mapas mentales existentes de un individuo, haciendo conexiones con conocimientos previos. Este proceso puede verse en el concepto de conectividad, en que aquellos grupos que experimentan más emociones y experiencias positivas en relación a la negativas, crean un espacio emocional expansivo, abriendo posibilidades para la acción y la creatividad (Fredrickson & Losada, 2005; Losada, 1999).

Adicionalmente, se esperaría que quien desarrolla una interpretación busque comunicar dicha metáfora a quienes se encuentren más cercanos al individuo. Esta cercanía no se refiere a distancia física, sino que a emocional, y se logra entender a partir del concepto de relaciones de alta calidad. Dichas relaciones presentan atributos que se traducen en que el conocimiento sea absorbido más rápido, de manera más completa y con la calidad de la conexión intacta o mejorada (Dutton & Heaphy, 2003). A medida que se interpreta se desarrolla un concepto en común para los miembros de un grupo. Esto permite la integración de la idea por parte de un grupo, coordinando una acción colectiva coherente.

Son las mismas características de las relaciones de alta calidad que facilitan el proceso de integración de la idea en un grupo: Una alta capacidad de carga emocional, alta flexibilidad y alto grado de conectividad (Dutton & Heaphy, 2003) facilitan la coordinación de las acciones necesarias para desarrollar el comportamiento asociado a la integración de la idea o

innovación en un grupo. Estas características permiten al grupo soportar y sobrellevar posibles inconvenientes asociados a la integración de la idea (Carmeli & Gittell, 2009), desarrollar un cambio en torno al concepto a integrar si es que es necesario y plasmar la idea en acciones concretas.

Un rol fundamental juegan las emociones positivas en el proceso de integración. Esto dado a la capacidad de integrar al repertorio de acciones nuevos comportamientos (Fredrickson, 1998, 2001, 2003). A medida que el proceso de integración se desarrolla, nuevos comportamientos deben ser probados y sólo aquellos que presenten resultados positivos prevalecerán. Este proceso es guiado por las emociones positivas, dado que si existiera, por ejemplo, miedo a realizar nuevos comportamientos, no se lograría incorporar la acción óptima en torno a la integración. A medida que se desarrolla la integración, y la acción coordinada es recurrente y presenta beneficios para el grupo, el conocimiento comienza a desprenderse del individuo y grupo de origen. Este proceso es a través del cual otros grupos comienzan a adoptar la acción coordinada, lo que finalmente se traduce en que el conocimiento pasa a un nivel organizacional; proceso que corresponde a la institucionalización.

A pesar de que puede sonar evidente, sólo aquellas prácticas que presenten beneficios y logros para la organización lograrán ser institucionalizadas. Lo que es menos evidente en este proceso se logra obtener desde la perspectiva del constructo de logros de la teoría del bienestar; explicado por la autonomía, competencia y relación (Ryan & Deci, 2000). Entender el éxito de una idea o innovación es solo factible a través de éxito del individuo y/o grupo que la promueve. Es así como una innovación logrará independizarse de su origen, permeando a toda la organización, si quienes la practican logran mostrar logros asociados a la innovación.

A diferencia del proceso de exploración de aprendizaje, en que una idea busca abrirse paso para llegar a nivel organizacional, el proceso de feedback de aprendizaje explica como el conocimiento ya existente en la organización se traspasa a los grupos y a individuos (Crossan et al., 1999; March, 1991). La adopción del conocimiento organizacional por parte de individuos es un proceso que a menudo complica a organizaciones. Para abarcar este proceso, las empresas comúnmente cuentan con programas sistematizados de entrenamiento y capacitación, que buscan traspasar a individuos el conocimiento creado en la organización.

Si la organización pretende traspasar de manera eficiente y completa el conocimiento hacia los individuos que la componen, debe apelar no sólo a elementos prácticos del conocimiento a transferir, como lo podría ser la capacidad de alcanzar logros y metas, sino que también incorporar en su discurso aspectos más trascendentales que entreguen sentido a la adopción del conocimiento por parte de individuos. Es a través de estos dos constructos del bienestar, logro y sentido, que se facilita el aprendizaje del individuo.

Existe un consenso en las teorías prácticas de aprendizaje en que los individuos tienden a aprender aquellos conocimientos y comportamientos que le son útiles para su supervivencia. En un contexto organizacional, los individuos probablemente tenderán a aprender aquellos comportamientos y conocimiento que faciliten la obtención de los logros establecidos por la organización como deseables. Es decir, la adopción de un comportamiento por parte de un individuo será facilitado si comprende que dicha acción tendrá las consecuencias buscadas por la empresa, lo que se traduce en un aumento en las probabilidades de permanencia en la organización. Podría darse el caso en que los individuos adopten prácticas que no necesariamente sean las mejores en cuanto a un objetivo o meta planteada, pero que al ser la práctica institucionalizada en la organización será validada por otros, lo que conlleva que el individuo aumentará sus posibilidades de permanecer en la organización.

El análisis del rol que juegan los logros en los procesos de institucionalización, tanto de exploración como de explotación, consigue conectar con el proceso subyacente de renovación estratégica que Crossan et al. (1999) identifican como fundamental del proceso de aprendizaje organizacional. Esto dado que, sólo aquellas ideas que muestren la capacidad de generar los logros establecidos por la organización como relevantes, llegarán a ser institucionalizados. Una vez más, se refleja la tensión inherente a los procesos de exploración y explotación presentes en las organizaciones (March, 1991), las que deberán ser capaces de gestionar los conocimientos existentes, así como también el desarrollo de nuevas ideas.

El análisis anterior corresponde a uno que explica el por qué los individuos podrían adoptar comportamientos y conocimiento externos basados en una necesidad de supervivencia. Sin embargo, la teoría del bienestar entrega evidencia y teorías que explican que a menudo los individuos no sólo buscan la supervivencia, ya que si esta está lejos de peligrar, los individuos buscan desarrollarse y crecer en distintas dimensiones (Ryan & Deci, 2000). Esta

conceptualización corresponde al paradigma eduaimónico del bienestar, que puede ser explicado a partir del constructo de sentido.

En el contexto laboral, el sentido puede utilizarse para explicar la adopción de conocimiento por parte de individuos si estos perciben que les permitirá desarrollarse como individuos, pertenecer a un grupo u organización y/o aportar a un bien superior (Ryan & Deci, 2000; Steger et al., 2012). Desde esta perspectiva, aquellas organizaciones que logren plasmar y transmitir una misión que genere consenso entre sus miembros, generando un sentido en común para ellos, deberían ver facilitado su proceso de transmisión de conocimiento. Este paradigma logra explicar porque algunas organizaciones fallan al momento de intentar traspasar conocimiento y motivar a sus miembros. Es común en organizaciones encontrar que los miembros no comprendan a cabalidad el sentido y la forma en que sus comportamientos aportan a una misión, que a menudo incluso desconocen. Esto finalmente se traduce en que los individuos no comprendan la utilidad en la adopción y utilización de comportamientos que la organización busca traspasar para lograr un alto desempeño.

En conclusión, la integración del bienestar a la teoría del aprendizaje organizacional permite entender de mejor manera los procesos a través de los cuales el conocimiento se traspasa en las organizaciones. A continuación se detallará el análisis para cada proceso de aprendizaje organizacional, y como las dimensiones del bienestar pueden ayudar a explicar cómo ocurren.

### **Intuir**

Se comienza el análisis entre el bienestar y las etapas del proceso de aprendizaje organizacional con el proceso de intuición. La intuición corresponde al primer paso en la creación de ideas, productos y conocimiento: Es el proceso preconsciente de reconocimiento de patrones y/o posibilidades inherentes a una experiencia (Crossan et al., 1999). En el trabajo original Crossan et al. (1999) siguen la literatura que conecta la intuición con el reconocimiento de patrones a nivel de expertos. Esto sugiere que los expertos confían en la intuición, lo que involucra la percepción de patrones holísticos, y la improvisación en base a estas percepciones, para desarrollar soluciones creativas y complejas.

Crossan et al. (1999) también incluyen la perspectiva emprendedora de la intuición, que tiene que ver con innovación y cambio. Este tipo de intuición hace referencia a la habilidad de hacer conexiones novedosas y diferenciar las posibilidades. Los “emprendedores” son capaces de

hacer estas conexiones, percibir relaciones nuevas o emergentes, y discernir posibilidades que no se habían identificado previamente. A pesar de que el resultado de la intuición emprendedora y experta es fundamentalmente diferente, la capacidad de reconocer un patrón, en el caso de la intuición experta, o percibir relaciones nuevas, en el caso de la intuición emprendedora, se basa en la experiencia y el conocimiento que el individuo posee.

En este sentido, para realizar una conexión entre el bienestar y el aprendizaje organizacional, se deben identificar aquellas dimensiones del bienestar que le permita al individuo adquirir experiencia y competencias, facilitando el reconocimiento de patrones y diferencias, permitiendo el desarrollo de soluciones creativas a situaciones existentes. Se proponen dos constructos del bienestar que reflejan estas características; el engagement y las emociones positivas.

Uno de los primeros investigadores en hacer una conexión entre la creatividad y el engagement fue el doctor Csikszentmihalyi (1997). En su obra se conecta al engagement, en su forma de flow, como fuente principal de la creatividad. La creatividad se puede definir como la producción de ideas, productos, conocimiento o procedimientos que son innovadores u originales, y potencialmente útiles para la organización (Amabile & Amabile, 1983). En el marco del aprendizaje organizacional, la creatividad es resultado del proceso de intuición.

Csikszentmihalyi (1997) identifica nueve elementos principales que se presentan para que una tarea lleve a estados de flow, facilitando así el desarrollo de la creatividad: objetivos y meta claras, retroalimentación inmediata, balance entre habilidades y desafíos, la acción y la atención se unen, las distracciones se excluyen de la consciencia, no hay preocupaciones por fallar, desaparece la autoconciencia, se distorsiona la percepción del tiempo, la actividad se transforma en autotélica. Estos elementos han evolucionado, y han sido explicados y sintetizados dentro de marcos conceptuales más amplios, entre los que destaca la teoría general del engagement del trabajo de Bakker and Demerouti (2008).

La relación entre los distintos componentes del engagement y la creatividad no se limita al concepto de flow. Nonaka (1994) propone como base para la creación de conocimiento, al compromiso (commitment) del individuo con la organización. Se identifican la intención, autonomía y fluctuación del ambiente como los principales factores que explican la creación de conocimiento por parte de los individuos.

A pesar de que la relación entre intuición y engagement parece establecida en la literatura, la lógica a través de la cual opera esta relación parece ser más esquivada. Las diversas dimensiones del engagement a menudo llevan a investigadores a realizar afirmaciones respecto al engagement y el aprendizaje utilizando conceptos similares pero no iguales (Macey & Schneider, 2008). Esto es apreciable en el contexto educativo, en el que, por ejemplo, Silver and Perini (2010) asocian altos niveles de engagement a estudiantes que se comprometen a aprender. Sin embargo, el constructo de engagement no se define de manera acertada. En este caso, para establecer la relación, se utiliza el modelo general de engagement del trabajo propuesto Bakker and Demerouti (2008). Este facilita el estudio del engagement laboral, y además permite explicar el surgimiento de otros fenómenos, como lo es la intuición en el proceso de aprendizaje organizacional.

Este modelo explica el engagement laboral en base a la relación entre los recursos laborales y personales del individuo, y las demandas laborales. Esto hace un símil al equilibrio entre habilidades y desafíos que Csikszentmihalyi (1997) identifica como clave para lograr el estado de flow. Desde una perspectiva organizacional, los recursos laborales con los que dispone el individuo son el resultado de la experiencia y el aprendizaje acumulados a lo largo de la existencia de la firma (Argote & Miron-Spektor, 2011). Es así como recursos como el feedback, supervisión, procedimientos, rutinas, sistemas, etc. son los que guían la experiencia laboral del individuo. En otras palabras, lo que la organización sabe se transforma en recursos para el individuo y guía el accionar de este.

El resultado de un equilibrio entre los recursos y demandas laborales es el engagement laboral. Este engagement, se compone de tres dimensiones: absorción, dedicación y vigor (Bakker & Demerouti, 2008). Se propone que cada uno de estos componentes impacta en distintos niveles la capacidad de intuir del individuo.

En primer lugar, absorción es el estado de completa concentración y compenetración en el trabajo, por lo que el tiempo pasa rápido y se tienen dificultades de separarse del trabajo. La dimensión de absorción del engagement hace referencia al concepto de flow (Csikszentmihalyi, 1990a). Estados de flow o absorción sólo pueden lograrse bajo ciertas características. Para el constructo de aprendizaje organizacional se destaca la necesidad de tener un equilibrio entre recursos y desafíos, metas claras y feedback inmediato. Estar en

estados de flow ha sido denominado como una experiencia óptima, lo que se traduce en que el individuo está completamente inmerso en la actividad, con un equilibrio entre los desafíos y las habilidades, adquiriendo experiencia a medida que se busca un objetivo y se responde a la retroalimentación. Estados de absorción equivalen a un orden en la conciencia, permitiendo expandirla para detectar nuevas oportunidades y patrones que, a nivel organizacional, pueden ser traducidos en mejoras. Es la adquisición de experiencia, y el cómo esta se ordena en la conciencia que marca el primer paso en el proceso de intuición y aprendizaje organizacional (Argote & Miron-Spektor, 2011). En otras palabras, son los estados de flow o absorción que permiten al individuo adquirir experiencia y ordenarlas de forma óptima.

El segundo componente del engagement, dedicación, se refiere a estar fuertemente involucrado en el trabajo y experimentar un sentido de significancia, entusiasmo y desafío. La dedicación puede traducirse como motivación e interés por el trabajo. Bakker, Demerouti, and ten Brummelhuis (2012) encontraron una relación positiva entre el engagement organizacional y el aprendizaje activo. El aprendizaje activo hace referencia a comportamientos iniciados y dirigidos por el individuo, a través de los cuales los empleados mejoran sus competencias y el ambiente laboral (London & Smither, 1999). El aprendizaje activo tiene tres componentes. Primero, motivación para aprender, por lo que los individuos inician actividades de aprendizaje por sí mismos. Segundo, un empleado que inicia un aprendizaje activo siente control sobre el proceso de aprendizaje. Y tercero, quien aprende experimenta sentimientos de maestría y auto-eficacia. En este sentido, se puede hacer una conexión entre el sentimiento de dedicación propio del engagement organizacional y el aprendizaje activo. Es gracias al entusiasmo, el interés y el desafío que el individuo percibe por parte del trabajo que comienza a realizar comportamientos de aprendizaje activo.

En tercer lugar, el vigor se relaciona con altos niveles de energía y resiliencia mental mientras se trabaja. Carmeli, McKay, and Kaufman (2014) comprueban la relación entre vigor y creatividad: individuos que poseen un alto nivel de vigor tienen la energía, recursos expandidos y flexibilidad para perseguir nuevos aspectos, generando ideas útiles e innovadoras. A diferencia de la absorción y la dedicación, el vigor entrega al individuo la energía necesaria para superar barreras a la intuición, como lo puede ser la falta de motivación del innovador (Schilling & Kluge, 2009).

Así, la relación entre el proceso de intuición del aprendizaje organizacional y el engagement se puede explicar de la siguiente forma. La absorción permite a individuos adquirir y ordenar experiencia relacionada con la tarea o trabajo a realizar. Esto permite mejorar los recursos disponibles para enfrentar las demandas laborales, avanzando en el proceso de desarrollar expertiz, lo que se traduce en una mayor facilidad para reconocer patrones y oportunidades de mejora. Es a través de aprendizaje activo, promovido por la dedicación, que los individuos buscan conocimientos y nuevas maneras de hacer las cosas, en base a las intuiciones que han generado. La sola búsqueda e identificación de patrones y posibilidades, y el cómo afrontarlas, no es suficiente para cerrar el proceso de intuición. El sentimiento de vigor entrega la energía y resiliencia mental que tiene como consecuencia la expansión de los recursos cognitivos y de comportamiento, lo que permite la persecución de las nuevas ideas.

En su conceptualización original, Crossan et al. (1999) se apoya en estudios de maestros de ajedrez (con más de 10 años de práctica) para ejemplificar el proceso de intuición. Lo interesante en quienes practican ajedrez es que, a medida que recolectan información, son capaces de establecer de manera subconsciente conexiones que en un principio demandaban deliberación consciente. Esto concuerda con estudios exploratorios que Csikszentmihalyi (1997) ha realizado. En ellos se logra establecer una correlación directa entre expertiz, estados de flow y creatividad en individuos que han logrado hacer aportes relevantes en su campo de estudio/práctica. El anterior análisis se plasma en la primera proposición:

*Proposición 1a: Los trabajos y contextos laborales que presentan individuos que experimentan altos niveles de engagement tendrán individuos con mayor capacidad de intuir.*

Teniendo establecida la relación entre intuición y experiencia, es posible construir una conexión entre las emociones positivas y la intuición. La teoría de ensanchar y construir (Fredrickson, 1998, 2001, 2003) posiciona a las emociones positivas como la base de adquisición de nuevos recursos y competencias. Es en estados positivos, o de juego, en que los individuos se abren a nuevas experiencias, que a la larga se traducen en la construcción de nuevos recursos. Por ejemplo, la práctica de hobbies deportivos es, a menudo, realizada sólo por el placer y el buen momento que producen. Sin embargo, en el deporte se construyen recursos físicos que no sólo pueden ser útiles en situaciones de extremo peligro, sino que también favorecen la salud de los individuos al largo plazo.



Estudios han demostrado que estados positivos momentáneos están asociados con creatividad y proactividad en el mismo día, además de predecir la creatividad y proactividad en la siguiente jornada (Amabile et al., 2005; Fritz & Sonnentag, 2009). Esta capacidad ampliada de crear se asocia a estados positivos en los que se amplía el repertorio disponible de recursos, tanto de comportamientos como a nivel cognitivo. En el contexto organizacional, los individuos que buscan constantemente nuevas maneras de hacer las cosas, mostrando proactividad y creatividad, adquieren grandes cantidades de experiencia, que finalmente se traduce en una mejor capacidad de intuir qué ideas son mejores para la organización. Lo anterior se logra plasmar en la siguiente proposición.

*Proposición 1b: Individuos que experimenten emociones positivas con mayor frecuencia mostrarán mayor capacidad de intuir.*

### **Interpretar**

El proceso exploratorio de aprendizaje organizacional continúa con la interpretación de ideas por parte de los individuos. La interpretación de nuevas ideas es un proceso social, que ocurre desde el nivel individual hacia el grupal, en el que los miembros negocian un significado a través de conversaciones, adoptando un lenguaje en particular y construyendo nuevos mapas cognitivos (Crossan et al., 1999).

En el interpretar, el lenguaje juega un rol pivotal al facilitar el desarrollo de los mapas mentales que los individuos poseen. El lenguaje permite nombrar y comenzar a explicar lo que en un principio eran simplemente corazonadas o intuiciones. Además, una vez que las cosas son nombradas, los individuos pueden hacer conexiones explícitas entre ellas (Crossan et al., 1999)

El principal foco de la interpretación es el cambio en lo que el individuo entiende y cómo actúa. Para establecer una relación entre una dimensión del bienestar y el proceso de interpretación, es necesario identificar que constructo permite a los individuos ampliar las capacidades cognitivas y de comportamiento. Como se había mencionado anteriormente, la teoría de ensanchar y construir (Fredrickson, 2001) aborda esta situación, y explica cómo las emociones positivas son las encargadas de ampliar el espectro momentáneo de recursos cognitivos y de comportamiento, lo que a largo plazo se traduce en la construcción de recursos duraderos.

Entender cómo las emociones positivas potencian la interpretación de nuevas ideas por parte de individuos se fundamenta en la capacidad que entregan dichas emociones a los individuos para ampliar los límites de entendimiento y acción. En el aspecto cognitivo, el proceso de interpretar requiere desarrollar el lenguaje y los mapas cognitivos asociados a una situación. La capacidad que las emociones positivas otorgan al ensanchar la disponibilidad de recursos intelectuales permite realizar conexiones originales, facilitando el desarrollo del lenguaje y de los mapas mentales que los individuos van construyendo a medida que se negocia un entendimiento en común. Por otro lado, el repertorio de comportamientos disponibles se ensancha en la presencia de emociones positivas, lo que posibilita incorporar nuevos comportamientos en base a lo que los individuos han logrado interpretar.

Existe un grupo de emociones que se han denominado las emociones del conocimiento, que incluyen a la sorpresa, el interés, la confusión y el asombro (Silvia, 2014). Su denominación se explica pues son las que lideran el proceso de descubrimiento, exploración, creación de conocimiento y aprendizaje. Dichas emociones se consideran del conocimiento por dos razones. Primero los eventos que las provocan involucran conocimiento: ocurren cuando algo viola lo que las personas esperan o creen. Segundo, estas emociones son fundamentales para aprender: a lo largo del tiempo construyen conocimiento útil sobre el mundo. A pesar de que la confusión podría no considerarse emoción positiva, el resto sí, y dado que en conjunto presentan una aproximación al conocimiento, serán utilizadas para abordar el proceso de interpretación y aprendizaje de manera más específica.

Sorpresa es una emoción que se toma el cuerpo y mente de una persona y los enfoca en una fuente de posible peligro (R. C. Simons, 1996). El Simple acto de detenerse a apreciar un evento, comienza el proceso de interpretación. Si no existiera la emoción detrás, el individuo seguiría con su flujo de experiencia perdiendo información relevante de un cambio del ambiente. La experiencia de la sorpresa llama al individuo a hacer un alto en su hacer y a analizar el estímulo provocador. Esta detención, y su análisis posterior, tienen el potencial de cambiar el conocimiento existente del individuo, según como interprete la naturaleza y las consecuencias del estímulo.

La segunda emoción, interés, una de las emociones más comúnmente experimentadas, motiva a explorar y aprender (Silvia, 2012). La función del interés es involucrar a personas con cosas

que son nuevas, raras o poco familiares. Sin embargo, a diferencia de la sorpresa, el interés involucra una evaluación adicional sobre la capacidad de afrontar la situación ( *coping potential*). Si dicha interpretación es positiva, el individuo tenderá a afrontar la situación, mediante la exploración y aprendizaje de distintas maneras que permitan gestionar el estímulo. Es decir, si un estímulo provoca un interés con evaluación positiva, el individuo comenzará un proceso de interpretación en el que busque las mejores opciones y comportamientos para afrontar la situación. En caso de evaluar negativamente la capacidad de afrontar la situación, probablemente el individuo no comenzará un proceso de búsqueda para abarcar la situación, dado que estima no poseer los recursos y capacidades necesarias.

Mientras que las emociones de sorpresa e interés son las que guían al individuo a eventos particulares, son las emociones de confusión y asombro las que permiten realizar un cambio en el conocimiento existente en el individuo. La confusión ocurre cuando un individuo aprende algo que es poco familiar y difícil de comprender. A pesar de ser poco intuitivo, la confusión promueve la reflexión y el aprendizaje. El enfoque de aprendizaje guiado por impases (*impasse-driven learning*) utiliza la confusión como principal motor para los estudiantes, motivándolos a aprender a través de la reflexión sobre un problema, en vez de escuchar pasivamente (VanLehn, Siler, Murray, Yamauchi, & Baggett, 2003)

Por otro lado el asombro, un estado de fascinación y maravilla, ocurre a partir de dos evaluaciones (Keltner & Haidt, 2003). La primera evaluación ocurre cuando algo es percibido como extenso, más allá de los límites comunes de la experiencia. Segundo, los individuos comienzan un proceso de acomodación, que involucra un cambio en las creencias (ya sea de ellos mismos, de otros o del mundo en general) que explique la nueva experiencia (Silvia, 2014).

El cambio motivado, ya sea por la reflexión causada por la confusión o por el asombro ante una nueva experiencia, permite a los individuos interpretar esta experiencia. El resultado puede ser un cambio en los mapas mentales que los individuos poseen, y como consecuencia un potencial cambio en las opciones de comportamiento. El anterior análisis se logra sintetizar en la siguiente proposición.

*Proposición 2a: La experiencia de emociones positivas a nivel grupal tiene un impacto positivo en el interpretar.*

*Proposición 2b: La experiencia de emociones del conocimiento a nivel grupal, en particular aquellas de aproximación, tiene un impacto positivo en el interpretar.*

El proceso de interpretación ocurre desde el individuo hacia el grupo u otros individuos. Esta naturaleza obliga a analizar las relaciones a través de las cuales se comunica la idea. Es de esperar que quien desarrolla una intuición busque comunicar una interpretación acorde a quienes se encuentren más cercanos al individuo. Esto es, a quienes tenga más confianza, se sienta más seguro y no tenga miedos a comunicar nuevos conocimientos. Esta cercanía, dadas sus características, concuerdan con el constructo de relaciones positivas o de alta calidad de la teoría del bienestar. Dichas relaciones presentan atributos que se traducen en que el conocimiento sea absorbido más rápido, de manera más completa y con la calidad de la conexión intacta o mejorada (Dutton & Heaphy, 2003).

En prácticamente cualquier contexto, un individuo que genera una intuición, una nueva idea o conocimiento, buscará transmitirla a sus más cercanos. En el contexto organizacional, se esperaría que dicha comunicación ocurra entre individuos con altos niveles de confianza, ya sea por motivos profesionales o de amistad.

El anterior análisis se logra plasmar en la siguiente proposición.

*Proposición 2d: Las relaciones positivas tienen un impacto positivo en el interpretar.*

A medida que se genera una interpretación más elaborada y fina en torno a un concepto, el conocimiento se irá propagando hacia otros individuos. Este proceso continuará hasta que se alcance a los individuos necesarios para comenzar el proceso de integración: la acción colectiva coherente.

## **Integrar**

Integración es el proceso de desarrollo de un entendimiento en común entre individuos y de ajuste mutuo para realizar acciones coordinadas. El diálogo y la acción en conjunto son cruciales para desarrollar un entendimiento en común. En un principio la integración es un proceso informal, pero si la acción coordinada es recurrente e importante, se institucionalizará (Crossan et al., 1999). El principal foco de la integración es acción colectiva coherente. Se proponen las relaciones positivas y las emociones positivas como los elementos del bienestar que facilitan la integración de una idea en un grupo.

Dutton and Heaphy (2003) realizaron un análisis de las relaciones de alta calidad y aprendizaje en organizaciones. En él identifican dos focos teóricos que explican cómo las relaciones de alta calidad facilitan y promueven el aprendizaje. El primer foco corresponde a la conceptualización de las relaciones como recipientes de conocimiento, a través de los cuales el conocimiento es almacenado y traspasado entre personas. En una relación de alta calidad el conocimiento es absorbido más rápido, de manera más completa y con la calidad de la conexión intacta o mejorada (Dutton & Heaphy, 2003). El segundo foco que explica como las relaciones positivas facilitan el aprendizaje, es que el conocimiento es creado y constituido en la interacción entre personas. En este sentido las relaciones de alta calidad son más generativas, más conscientes (*heedful*) y flexibles (Dutton & Heaphy, 2003). Las relaciones positivas, al menos en el contexto organizacional, tienen como características una alta capacidad de carga emocional, alta flexibilidad y alto grado de conectividad (Dutton & Heaphy, 2003). A continuación se elaborará en torno a cómo estas características favorecen el aprendizaje en organizaciones.

Primero, la alta carga emocional que las relaciones de alta calidad soportan permiten a sus miembros experimentar y elucubrar en torno a distintos procesos y resultados obtenidos. Por ejemplo, el aprendizaje a partir de errores sólo puede darse en un entorno como el que es creado a partir de relaciones de alta calidad: un contexto en el que no se busque culpabilizar (cultura de culpa), sino que el foco sea el aprendizaje en un contexto de confianza y seguridad psicológica (Carmeli & Gittell, 2009)

Segundo, la flexibilidad que las relaciones de alta calidad poseen ha llevado a investigadores y a asesores de recursos humanos a incursionar en esta dimensión, generando el concepto de comunidades de aprendizaje, de práctica o de creación de conocimiento (J. Brown & Duguid, 1991). Este concepto sitúa a las relaciones como principal agente de aprendizaje y transferencia de conocimiento en las organizaciones. El objetivo de dichas comunidades es intentar entrelazar los procesos de trabajo, aprendizaje e innovación, buscando acortar la brecha existente entre el aprendizaje informal y lo institucionalizado por una organización. Esto es logrado creando espacios de confianza, donde los individuos son capaces de exponer sus ideas sin miedo al rechazo.

Estudios de las comunidades de practica han demostrado que las relaciones de alta calidad permiten a empleados unirse, participar y aprender a partir de grupos de personas organizados en torno a una competencia socialmente definida (Dutton & Heaphy, 2003). Las características inherentes a las relaciones positivas facilitan el storytelling, hacen que las dudas y preguntas sean realizadas en un ambiente de confianza y crean un contexto en el que los participantes pueden elaborar y desarrollar sus prácticas. Este tipo de procesos no sólo facilita la acción colectiva coherente, sino que también ayuda a superar diversas barreras a la integración como lo son la falta de motivación, la falta de apoyo gerencial y la resistencia activa hacia la innovación (Schilling & Kluge, 2009).

Finalmente, el desarrollo de un entendimiento en común entre individuos se genera en espacios y en relaciones abiertas al dialogo, o con altos niveles de conectividad (Fredrickson & Losada, 2005; Losada, 1999). Las relaciones de alta calidad permiten una alta carga emocional, por lo que no existen miedos a fallar o a la culpa, favoreciendo el desarrollo de nuevas ideas y la creación de conocimiento en base a experiencias previas. Además, la flexibilidad existente en una relación de este tipo permite abordar una mayor cantidad de opciones y posibilidades en el proceso de entendimiento, generando un mejor proceso integrativo en torno a una idea.

Las características inherentes de las relaciones positivas favorecen el aprendizaje en las organizaciones. En particular, en este trabajo se argumenta que es el proceso de integración el que se ve más beneficiado por este elemento, debido a que las relaciones positivas facilitan el proceso de integración creando, por un lado el contexto de confianza necesario para elaborar, desarrollar e integrar una idea, y por otro la herramienta necesaria para facilitar el proceso de transferencia del conocimiento. Esto involucra proceso de creación y transferencia de conocimiento, los que pueden ser explícitos o tácitos (Nonaka, 1994).

El proceso de elaboración de un entendimiento en común es complementado por el ajuste mutuo necesario para realizar acciones coordinadas. En un principio la integración es un proceso informal, por lo que la acción coordinada depende de los distintos agentes involucrados en la acción, y no de un nivel organizacional mayor. La confianza, la capacidad generativa y la consciencia (heedfulness) de las relaciones positivas entregan los recursos necesarios para facilitar y garantizar la acción coordinada en un grupo.

Las relaciones positivas no sólo facilitan la integración de ideas por parte de un grupo, sino que además generan acción coordinada, clave en el proceso de aprendizaje organizacional. Dado que las relaciones positivas son promotoras del conocimiento y de las ideas, se puede plantear que estas entregan el camino con menos barreras para una idea. Es decir, las relaciones de alta calidad *guían* el camino a través del cual una idea logrará ser integrada por un grupo. Un individuo buscará relaciones de alta calidad en primera instancia para el proceso de integración, desarrollando así un entendimiento en común y la acción necesaria para el continuo desarrollo de dicha idea con aquellos individuos que tenga, o logre establecer, una relación de alta calidad. Si este proceso es exitoso, la acción dejará de ser informal, y se intentará replicar a nivel organizacional por medio de la institucionalización

El anterior análisis se sintetiza en la proposición:

*Proposición 3a: La existencia de relaciones positivas en el trabajo facilitan la integración de ideas.*

Dado el foco de la integración en la acción colectiva coherente, además se propone que las emociones positivas juegan un rol importante en el proceso de integración. Dada la capacidad de las emociones positivas de construir en el repertorio de individuos, nuevas acciones y nuevos comportamientos que perduran a mediano y largo plazo, (Fredrickson, 1998, 2001, 2003). Los estados positivos se asocian a comportamientos exploratorios, es decir, se prueban nuevas maneras de hacer las cosas, lo que finalmente se traduce en la integración de nuevos recursos al repertorio de un individuo.

En el proceso de aprendizaje organizacional, a medida que el proceso de integración se desarrolla, nuevos comportamientos deben ser probados y sólo aquellos que presenten resultados positivos prevalecerán. Este proceso ha sido abordado por la literatura y prácticas de innovación, en especial a través del enfoque de *Design Thinking* (T. Brown, 2008). Este enfoque posiciona a la prueba a través de prototipos como la base del desarrollo de cualquier producto, concepto, idea, etc. Metodologías como la lluvia de ideas o el prototipeo, propias de los procesos innovación, buscan generar estados positivos en contextos de juego, para que las ideas fluyan y logren ser probadas de manera eficiente en prototipos funcionales.

Se puede argumentar que dichos procesos de integración son más eficientes en presencia de emociones y estados positivos, incluso ya existe evidencia de que aquellos grupos que presentan espacios emocionales expansivos (i.e. mayor ratio de emociones positivas vs negativas) presentan mayores niveles de creatividad (Fisher, 2010; Losada, 1999), resultando en una mayor generación de ideas.

El proceso continúa con la prueba e integración de dichas ideas, proceso que no sería posible si existiera, por ejemplo, miedo a realizar nuevos comportamientos. Esto dado que no se probarían diversas acciones, dificultando la identificación de aquellas más efectivas. En concordancia con lo que aquí se propone, se busca eliminar el miedo a las fallas, entendiendo que son propias de cualquier proceso de aprendizaje. En contraste, el objetivo es generar la mayor cantidad de pruebas para determinar las mejores prácticas.

En conclusión, lo anterior se logra plasmar en la siguiente proposición.

*Proposición 3b: La experiencia de emociones positivas a nivel grupal tiene un impacto positivo en el integrar.*

A medida que se desarrolla la integración, y la acción coordinada es recurrente y presenta beneficios para el grupo, el conocimiento comienza a desprenderse del individuo y grupo de origen. Este proceso es a través del cual otros grupos comienzan a adoptar la acción coordinada, lo que finalmente se traduce en que el conocimiento pasa a un nivel organizacional; proceso que corresponde a la institucionalización.

### **Institucionalizar (feedforward)**

Crossan et al. (1999) plantean que la institucionalización involucra la incrustación de las innovaciones organizacionales en sistemas, estructuras, estrategias, rutinas y prácticas prescritas de la organización, además de inversiones en sistemas de información e infraestructura. La institucionalización es el proceso a través del cual el aprendizaje organizacional se separa del individuo y del grupo. A diferencia de los otros procesos de aprendizaje organizacional, es el único proceso que ocurre netamente a nivel organizacional.

El proceso a través del cual las innovaciones organizacionales se incrustan corresponde a un proceso de *feedforward*. El término feedforward, o pre-alimentación, describe un proceso en el que lo aprendido a nivel individual y/o grupal alimenta al nivel organizacional. Es decir, una



vez realizados los procesos de intuición, interpretación e integración, el conocimiento o la acción generada, se traspasa a la organización. Este proceso se diferencia tanto a nivel conceptual como a nivel de práctica del proceso a través del cual los individuos *aprenden* de lo institucionalizado en la organización (Tolbert & Zucker, 1999). En este sentido se hace la diferencia entre como las innovaciones llegan y se incrustan en la organización (feedforward), y cómo luego estas son traspasadas a los individuos (feedback). Esta distinción hace referencia a los planteado por March (1991) en el cómo los individuos aprenden del código organizacional (feedback), y como el código se modifica en base al conocimiento de individuos (feedforward).

En un análisis de la literatura, Tolbert and Zucker (1999) articulan la institucionalización como compuesta por tres procesos: habitualización, objetificación y sedimentación. Habitualización hace referencia al proceso a través del cual se desarrollan patrones de comportamiento para la solución de problemas y la asociación de dichos comportamientos a estímulos particulares. Objetificación, por otro lado, es el proceso a través del cual se desarrolla un entendimiento en común de los comportamientos, desarrollo necesario para el trasplante de las acciones hacia contextos independientes de su origen. Finalmente, la sedimentación, o exteriorización, se refiere al grado en que los comportamientos o adaptaciones (tipificaciones) son experimentadas como poseyentes de una realidad independiente, una realidad que enfrenta al individuo como un hecho externo y coercitivo.

El proceso que ocurre entre la objetificación y la sedimentación presenta una gran resonancia con el proceso de institucionalización propuesto por Crossan et al. (1999). En este proceso Tolbert and Zucker (1999) identifican, apoyándose en la literatura de la gestión del cambio, como mediador de la institucionalización a los resultados (outcomes) positivos de la innovación. Es decir, a medida que un comportamiento genere los resultados buscados por la organización (Por ejemplo, captación de clientes, aumento en ventas, mayor eficiencia, etc.), dicho comportamiento será adoptado por mayor cantidad de individuos y/o grupos en la organización. Es decir, que una idea, comportamiento o innovación, se independice de los individuos y grupos, depende de los resultados obtenidos a partir de la acción coordinada (Crossan et al., 1999).

El hecho de que la institucionalización ocurra del nivel grupal al organizacional contrasta con la perspectiva individual de la teoría del bienestar. Esto porque en principio se asume que la organización es capaz de almacenar en su memoria (independientemente del conocimiento de los individuos y/o grupos) el conocimiento creado, es decir es más que la suma del conocimiento de los individuos que la componen. Para determinar que elemento del bienestar facilita la institucionalización de ideas e innovaciones se debe determinar qué dimensión facilitará el traspaso del conocimiento desde el nivel individual/grupal hacia al nivel organizacional.

Como se ha planteado, a menudo la literatura de la gestión del cambio establece como indispensable para la institucionalización de innovaciones el lograr observar y percibir resultados exitosos y positivos de los cambios buscados (Kotter, 1995). A pesar de que la teoría del bienestar es una teoría que explica netamente el bienestar a nivel individual, la dimensión de logros puede ser utilizada para explicar el proceso de independización de una idea o innovación. Sin embargo, se debe entender que, que una idea o innovación consiga un logro, sólo es factible a través del logro de aquellos individuos que han adoptado el cambio. Esto es, que la nueva idea o innovación permita a quién o quienes la apoyan percibirse como competentes (Harter, 1978), les facilita su relación con otros (Baumeister & Leary, 1995) y/o les permita ser más autónomos (De Charms, 2013).

La necesidad de autonomía hace referencia, en términos atribucionales, a un locus interno de causalidad percibida (Ryan & Deci, 2000). Llevado al ámbito organizacional, una innovación o cambio que busca institucionalizarse solo logrará incrustarse y permanecer en la estructura organizacional si logra autonomía, tanto en su operar como en su conceptualización. Esto hace un símil al proceso de exteriorización planteado por Tolbert and Zucker (1999). Para que una innovación o cambio se institucionalice, es necesario que estos sedimenten, esto es, se propaguen virtualmente hacia toda la organización, y que dicha innovación logre perdurar en un periodo de tiempo considerable. Este proceso sólo ocurre si la innovación o cambio a institucionalizar ha alcanzado un nivel de maduración tal, que se entiende como un comportamiento o respuesta automática, de un individuo o grupo, a un estímulo o situación en particular. El comportamiento es realizado desde el grupo con un claro locus interno de causalidad. Esto es, el comportamiento es totalmente atribuible a quien lo realiza y no a factores externos, como por ejemplo las prácticas ya institucionalizadas en la organización. En

otras palabras, para que una organización logre institucionalizar un comportamiento, se debe generar un claro entendimiento sobre el comportamiento, quién lo realiza y los resultados asociados. Sin este entendimiento la innovación no lograría objetificarse, y por lo tanto no lograría desprenderse del nivel individual o grupal, por lo que difícilmente esta se transformaría en un comportamiento institucionalizado. Por ejemplo, si se perciben beneficios en una situación particular pero no se logran atribuir a un hecho o acción específica, no existirá claridad de la causa de dichos beneficios, por lo que no existirá una acción candidata a ser promovida, o institucionalizada. En el caso contrario, al existir un comportamiento autónomo (con un locus de causalidad claramente identificable) para dichos beneficios, su promoción será bastante más fácil de realizar. Esto se ve comúnmente en las organizaciones que no entienden como producen valor, o que la causa es ambigua. A menudo en las organizaciones no se es capaz de entender y articular si resultados puntuales provienen de las prácticas y procesos institucionalizados o si, en contraste, son resultado de la experiencia individual de quien realiza una tarea. Esto evidencia la falta de identificación del locus de causalidad, lo que se traduce en un impedimento para la institucionalización de las buenas prácticas.

La segunda dimensión detrás del constructo de logro es la competencia. El sentimiento de competencia, o autoeficacia, es la visión de que se es capaz de desempeñar de una cierta forma y de poder alcanzar ciertas metas (Ormrod, 2000). Es la creencia de que se tienen las habilidades necesarias para ejecutar las tareas y procesos requeridos en situaciones previstas. A nivel organizacional, que una idea o innovación presente una alta dimensión de competencia hace referencia a la capacidad de dicho cambio para hacer frente de manera efectiva ante un estímulo, obteniendo los resultados esperados o buscados por la organización. Es decir, para que una idea se institucionalice debe ser capaz de mostrar que es una herramienta o un medio para que quien la utiliza solucione y enfrente una situación de manera eficiente y efectiva. En particular, si la institucionalización busca cambiar un proceso ya establecido, deberá mostrar que presenta una mejor opción que la ya existente en cuanto al uso de recursos y/o el resultado obtenido. Es decir, la acción entregará mayores niveles de competencia a quien la utiliza.

Finalmente, la tercera dimensión del constructo de logro es la relación. Esta dimensión guarda relación con el concepto de conexiones de alta calidad (Dutton & Heaphy, 2003). En dichas relaciones el conocimiento se intercambia de manera más completa y fluida. La diferencia

fundamental se debe entender en la relación desde una perspectiva de logros. Es decir, que la idea o comportamiento que busca institucionalizarse facilite la creación de relaciones dentro de una organización para quien lo realiza. Por ejemplo, suponiendo una situación en que existan dos grupos, cada uno con una posible respuesta hacia un estímulo en particular (como podrían ser maneras de realizar un trabajo, atender ciertas situaciones o ciertos clientes, ejecutar un proyecto, etc.), manteniendo otros aspectos constantes (como rendimiento o resultados obtenidos), se tendería a pensar que aquel comportamiento que permita a quienes lo realizan acoplarse y relacionarse con otros individuos y/o grupos dentro de la organización, tendría mayores opciones de ser institucionalizado. Esto, ya que dicho comportamiento satisficaría mejor la necesidad de los individuos de relacionarse y pertenecer a un grupo, a la vez que alcanzaría a mayores personas, permeando la organización y comenzando el proceso de sedimentación. Este proceso de sedimentación es fundamental para que una innovación logre incrustarse en la organización (Tolbert & Zucker, 1999), dado que aumentan el grado en que los comportamientos son experimentados como poseyentes de una realidad independiente, al ser observados como una acción recurrente y perteneciente a los esquemas organizacionales.

La dimensión de relación logra explicar fenómenos como la resistencia a la institucionalización de un cambio o innovación. Esto, ya que, a menudo para que una innovación o cambio se acople en la estructura existente, los comportamientos asociados a dicho cambio traen consigo cambios significativos en otros comportamientos organizacionales. Esto incluso pudiendo llegar a eliminar comportamientos o procesos ya existentes y usados por otros individuos dentro de la organización. Esto lleva a concluir que, para que una idea o innovación logre institucionalizarse de manera transversal en una organización y perdurable en el tiempo, debe ser capaz de acoplarse de manera eficiente en la estructura de comportamientos existentes en una organización. Siempre teniendo en cuenta que es la misma estructura la principal fuente de resistencia hacia dicha institucionalización.

El anterior análisis se resume en la cuarta proposición del modelo:

*Proposición 4: El proceso de institucionalizar una idea se verá facilitado si ella es capaz de promover y mostrar, en los individuos que la integran, logros de autonomía, competencia y/o relación.*

## **Institucionalizar (feedback)**

El proceso de retroalimentativo de institucionalización no es abordado de manera explícita en el modelo de aprendizaje organizacional propuesto por (Crossan et al., 1999). En su análisis, la institucionalización es vista como la incrustación de las innovaciones organizacionales en sistemas, estructuras, estrategias, rutinas y prácticas prescritas de la organización, siendo estos parámetros los que proveen el contexto de aprendizaje para los individuos. Se menciona a los sistemas de diagnóstico como sistemas que regulan las rutinas diarias de la organización, explotando el conocimiento actual de la organización.

Sin embargo, el hecho de que el conocimiento se independice de individuos y grupos, pasando a la memoria organizacional, no implica necesariamente que este conocimiento sea traspasado de manera uniforme a todos los individuos dentro de una organización. Es común ver en organizaciones que los comportamientos efectivos de los individuos distan sustancialmente de las prácticas prescritas, o institucionalizadas, en la organización. Esta tensión no hace más que evidenciar la existencia de un proceso de aprendizaje por parte de los individuos del código organizacional que no se ha llevado a cabo de manera completa (March, 1991).

La situación descrita presenta un dilema para las organizaciones. Esto, dado que a menudo la organización deberá *elegir* que comportamiento promoverá, si aquel institucionalizado (y desarrollado en base a experiencia y un consenso previo), o aquel comportamiento llevado a cabo por una parte de los individuos. Teniendo en consideración la naturaleza dinámica del ambiente, esta decisión dista de ser sencilla a nivel organizacional.

Si se considera que los procesos de intuición, interpretación, integración e institucionalización son llevados a cabo, el siguiente paso debe ser la transferencia de dicha innovación o cambio hacia los individuos en la organización. Este tipo de procesos, relacionado con la sedimentación (Tolbert & Zucker, 1999) del cambio, queda al descubierto en iniciativas recurrentes en organizaciones, como lo son los planes de capacitación, desarrollo, introducción a nuevos individuos, mentoring, etc. En ellos se busca traspasar el conocimiento existente en la organización de manera eficiente a los individuos.

El proceso de aprendizaje retroalimentativo de institucionalización requiere que el individuo adopte como propios los conocimientos de la organización. Se proponen los constructo de

sentido y de logros como aquellas dimensiones de la teoría del bienestar que facilitan el aprendizaje de los individuos del código organizacional.

A pesar de no existir evidencia directa que conecte el aprendizaje de institucionalización del individuo y el sentido, existen estudios y teorías que acercan ambos conceptos. En dos estudios realizados de manera independiente, Arnold, Turner, Barling, Kelloway, and McKee (2007) encuentran que el sentido es uno de los medios a través de los cuales el liderazgo transformacional logra efectos. Entre las características del liderazgo transformacional se encuentran la capacidad del líder transformacional de inspirar motivación, estimular intelectualmente e influenciar idealmente, aspectos que acercan a los individuos hacia la organización. Esto a su vez implica que el individuo busca adoptar los valores y conocimiento de la organización, o al menos del líder, realizando el proceso de traspaso de información.

Por otro lado, en un contexto de laboratorio, Ariely, Kamenica, and Prelec (2008) encuentran que mayores niveles de sentido percibido tienen directa incidencia en el desempeño en tareas simples y repetitivas. Esta conexión entre sentido y desempeño puede explicarse desde un punto de vista de aprendizaje organizacional: si una tarea posee procedimientos y procesos establecidos, en aquellos contextos en que el sentido es percibido como mayor, los individuos adoptan de mejor manera el conocimiento, facilitando la explotación de este y logrando mayor desempeño. Por el contrario, aquellos contextos en los que el individuo no encuentra sentido a la tarea, se traducen en una falta de motivación por explotar lo aprendido.

Basados en el marco propuesto por Rosso et al. (2010), se logra elaborar el cómo las organizaciones son capaces de aumentar el sentido percibido por los individuos. Desde una perspectiva de aprendizaje organizacional, en su proceso de explotación, aquellos individuos que se encuentran en los extremos de comunión y otros, presentan la mejor predisposición a incorporar conocimientos organizacionales. Dicho cuadrante, el de unificación, presenta a individuos que tienen como propósito incorporar los valores del sistema, mostrando altos niveles de identificación social y conectividad interpersonal (Rosso et al., 2010). Es decir, dichos individuos incorporan de mejor manera el conocimiento existente en una organización debido al alto sentido que entregan a ella. Sin embargo, dichas disposiciones podrían afectar de manera considerable el proceso exploratorio de aprendizaje, dado que la aceptación

incondicional de valores y conocimientos podría perjudicar el desarrollo de nuevas ideas e innovaciones.

El anterior análisis se logra resumir en la quinta proposición del modelo:

*Proposición 5a: El proceso de institucionalizar retroalimentativo se ve facilitado en aquellos contextos organizacionales que presentan altos niveles de sentido percibido, en particular cuando la disposición de individuos se orienta hacia la comunión y a otros.*



## CAPÍTULO 4

### Hipótesis de Investigación

El modelo propuesto por Villena (2014) presenta proposiciones a nivel teórico, que, en la práctica, pueden ser complejas de validar. Es por esto que se han derivado, en base a las proposiciones del modelo, hipótesis de trabajo que guiarán la presente investigación. A continuación se presentan la hipótesis general y las específicas.

#### **Hipótesis general:**

Individuos con mayores niveles de bienestar facilitan el proceso de aprendizaje organizacional de Ecofor.

#### **Hipótesis específicas:**

- Hipótesis 1a: En Ecofor, aquellos individuos que experimentan altos niveles de engagement con su trabajo tendrán mayor capacidad de intuir, facilitando el inicio del proceso exploratorio de aprendizaje organizacional.
- Hipótesis 1b: En Ecofor, aquellos individuos que experimenten emociones positivas con mayor frecuencia mostrarán mayor capacidad de intuir.
- Hipótesis 2a: En Ecofor, la experiencia de emociones positivas por parte de individuos en el trabajo tiene un impacto positivo en el interpretar.
- Hipótesis 2b: En Ecofor, la existencia de relaciones positivas en el trabajo facilitan el proceso de interpretación.
- Hipótesis 3a: En Ecofor, la existencia de relaciones positivas en el trabajo facilitan la integración de ideas.
- Hipótesis 3b: En Ecofor, la experiencia de emociones positivas por parte de individuos en el trabajo tiene un impacto positivo en el integrar.
- Hipótesis 4: En Ecofor, aquellos logros, obtenidos a partir de la integración de una idea, que sean promovidos y mostrados, tendrán mayor probabilidad de institucionalizar dicha idea.
- Hipótesis 5: En Ecofor, el proceso de institucionalizar se ve facilitado en aquellos individuos que presentan altos niveles de sentido percibido por el trabajo.



## CAPÍTULO 5

### Metodología

La validación empírica de las hipótesis planteadas se realizó a través de una metodología de elaboración de caso de estudio. El caso de estudio se realizó para la empresa Ecofor Soluciones Tecnológicas (En adelante Ecofor, la Empresa, la Organización).

La investigación se ejecutó en dos grandes etapas. La primera etapa consistió en la revisión bibliográfica (estudios y teorías cualitativas y cuantitativas) de las temáticas principales del trabajo, aprendizaje organizacional y bienestar. Las que permitieron plantear las hipótesis a probar en este estudio.

A grandes rasgos, la segunda etapa consistió en tres grandes procesos. En primer término se realizó un análisis y descripción de la organización, que incluye la elaboración de un marco conceptual empresarial (ver más adelante para la definición de marco conceptual). Una vez planteado el marco conceptual organizacional se precedió a realizar el análisis específico en cuanto a las hipótesis. Primero, se levantó información cuantitativa a través de encuestas realizadas a los miembros de Ecofor. Segundo, se realizó un análisis cualitativo en base a entrevistas a distintos actores de Ecofor. Es decir, la segunda fase de la investigación se dividió en tres grandes etapas:

- 1) Elaboración de un marco conceptual para Ecofor.
- 2) Análisis cuantitativo de las variables involucradas en el modelo.
- 3) Análisis cualitativo de las variables involucradas en el modelo.

Cabe destacar que dichas etapas no fueron realizadas de manera secuencial/lineal. A continuación se presentan y detallan dichas etapas.

## **Análisis y descripción de Ecofor: Elaboración de un marco conceptual para Ecofor.**

Para realizar la descripción y el análisis de la empresa Ecofor se desarrolló un marco conceptual. Un marco conceptual corresponde a una herramienta analítica que presenta distintas variaciones y contextos. En general, se utiliza para realizar distinciones conceptuales y organizar ideas. Un marco conceptual robusto captura una realidad en una manera simple de recordar y de aplicar. Distintas fuentes de información fueron revisadas, incluyendo documentos existentes en la organización, página web, entrevistas, etc. En la elaboración de casos de estudios, los marcos conceptuales sirven, al menos, a tres propósitos:

- a) Identificar quiénes (y quiénes no) serán incluidos en el estudio.
- b) Describir las relaciones que existan basadas en la lógica, la teoría y/o la experiencia.
- c) Proveer al investigador la oportunidad de agrupar constructos generales en “contenedores” intelectuales.

En este sentido, el marco conceptual sirvió como guía para el desarrollo de la investigación y para la etapa de interpretación de datos. Cabe destacar que el marco conceptual estuvo sujeto a un desarrollo continuo a medida que el estudio avanzó y nueva información surgió. De esta manera, el marco conceptual final incorpora todas las temáticas que emergen a partir del análisis de datos, lo que intenta representar la relación entre los constructos a estudiar (En este caso aprendizaje organizacional y bienestar). El marco conceptual define y explica la relación entre elementos y procesos constituyentes de la organización cómo:

- Descripción General de la Organización (Misión, Visión, Valores, etc.)
- Estrategia Organizacional
- Estructura Organizacional
- Variables de Aprendizaje Organizacional
- Variables del Bienestar
- Cultura Organizacional
- Etc.

## **Análisis cuantitativo de las variables involucradas en el modelo.**

La segunda etapa correspondió a la implementación de herramientas de análisis cuantitativo para el análisis del aprendizaje organizacional y del bienestar. Las encuestas se realizaron a la mayor cantidad de personas posibles en la empresa. En primer lugar, se utilizó la herramienta desarrollada por Kostopoulos en “Structure and Function of Team Learning Emergence” (Kostopoulos, Spanos, & Prastacos, 2013), para medir las variables asociadas al aprendizaje organizacional (Anexo 1). Dichas variables corresponden a Intuir, Interpretar, Integrar e Institucionalizar. La encuesta corresponde a 17 ítems, en una escala tipo likert con una valoración que varía desde el 1 (Fuertemente en desacuerdo) hasta el 7 (Fuertemente de acuerdo). Dicha herramienta fue traducida por el equipo investigador.

Para el caso del bienestar, se utilizó la herramienta The Perma-Profiler (Butler & Kern, 2013) (Anexo 2). Las variables a medir corresponden a: Emociones Positivas, Engagement, Relaciones Positivas, Sentido y Logros. La encuesta cuenta con 20 ítems, que varían en una escala Likert desde el 0 (Nunca) hasta el 10 (Siempre). El instrumento cuenta con una traducción al español disponible para su uso académico.

Una vez obtenidos los resultados de las encuestas, se trabajó con los datos obtenidos. El análisis cuantitativo fue similar para el aprendizaje organizacional y el bienestar individual: Primero, se calcularon los niveles individuales de las variables constituyentes de cada elemento (intuir, interpretar, integrar y codificar para aprendizaje organizacional y emociones positivas, engagement, relaciones positivas, sentido y logros para el bienestar). Una vez obtenidos estos valores, se calculó el nivel de aprendizaje organizacional y bienestar individual que cada individuo afirmó experimentar. Se utilizó el software IBM SPSS Statistics en su versión 19. Se muestra, además, el comportamiento de los ítems asociados a cada variable. Esto es, se muestra el promedio de las respuestas por parte de la muestra para cada pregunta, separadas por variable de aprendizaje organizacional y bienestar. Finalmente, se concluye con un análisis factorial<sup>1</sup> para cada variable de estudio. Cabe mencionar que, debido

---

<sup>1</sup>Análisis factorial es una técnica estadística de reducción de datos usada para explicar las correlaciones entre las variables observadas en términos de un número menor de variables no observadas llamadas factores. Las variables observadas se modelan como combinaciones lineales de factores más expresiones de error. El análisis factorial se originó en psicometría, y se usa en las ciencias del comportamiento tales como ciencias sociales,

al tamaño de muestra, el análisis factorial se realiza por variable y no a todas, de modo de obtener resultados dignos de análisis estadístico.

Al obtener los valores de aprendizaje organizacional, bienestar individual y sus elementos constituyentes, se procedió a calcular los niveles medios en la organización. Esto es, se promedió el valor de todos los individuos encuestados para obtener el nivel de: emociones positivas, engagement, relaciones, sentido, logros, bienestar individual, intuir, interpretar, integrar, institucionalizar y aprendizaje organizacional para Ecofor. Habiendo obtenido dichos resultados, se procedió a calificar los puntajes obtenidos en cada escala.

Para el análisis del bienestar individual, dada la reciente elaboración de la herramienta aún no existen estudios parámetro con los cuales comparar. Esto implica que se debe recurrir a otros recursos para elaborar una clasificación de los resultados. Se utilizará el constructo de Burnout, o síndrome de estrés laboral, y sus herramientas y resultados para hacer una calificación de los resultados de Bienestar. La razón de esto es que, al igual que el presente estudio, el Burnout<sup>2</sup> analiza elementos relacionados con el bienestar de los individuos, pero desde una perspectiva “negativa”, en el sentido de analizar dimensiones que afectan negativamente tanto el bienestar como el desempeño de los individuos. La literatura del burnout presenta mayor desarrollo en sus instrumentos de medición, por lo que se utilizó la clasificación de resultados para la escala del instrumentos Maslach Burnout Inventory MBI-GS (Maslach, Jackson, & Leiter, 1986, 1996) como base de análisis. Es decir, se tomó la clasificación de los puntajes obtenidos en encuestas de Burnout (Bajo, Medio o Alto) y se adaptó a la medición de bienestar. Cabe destacar que se debió considerar lo que estudios anteriores han llamado un sesgo hacia lo positivo. Este sesgo aparece al realizar evaluaciones en torno a niveles de bienestar (Cummins & Nistico, 2002), e implica que los individuos tienden a responder en torno a los tres cuartos de la escala de medición, siempre tendiendo

---

marketing, gestión de productos, investigación de operaciones y otras ciencias aplicadas que tratan con grandes cantidades de datos.

<sup>2</sup> El Burnout, o estrés laboral, busca cuantificar el grado de desgaste de los trabajadores en una organización. El burnout se compone de tres elementos; desgaste emocional, despersonalización e ineficacia profesional (Demerouti et al., 2001). Se podría argumentar que el Burnout corresponde a la antítesis del concepto de Bienestar o Felicidad Laboral, por lo que se usó como referencia respecto a la metodología de medición. Sin embargo, dicha aseveración es una proposición fundada, pero sin validación científica, que queda fuera del alcance de la presente investigación.

hacia lo positivo. Es por esto que para establecer los niveles medios de bienestar se debe tomar en cuenta este efecto. Esto se realizó mediante calibración de un punto hacia lo positivo de las categorizaciones. A partir de esto, se obtuvieron las siguientes clasificaciones:

### **Categorización Bienestar**

Punto de corte	Elemento (PERMA y Bienestar)
Alto	$\geq 7.31$
Medio	7.30 – 5.71
Bajo	$\leq 5.70$

*Tabla 2. Categorización Bienestar. Fuente: Elaboración Propia.*

Así, altos niveles de emociones positivas se relacionan con tendencias hacia la alegría y la felicidad. Altos valores en la escala de Engagement se refieren a sentirse absorbido, interesado e involucrado en una actividad o en el mundo en particular. Además, valores alto se asocian a estados de flujo (flow), en los cuales el individuo se encuentra completamente absorbido en una actividad, perdiendo el sentido del tiempo. Altos niveles en el ítem de relaciones se relacionan con el sentimiento de sentirse amado, apoyado y valorado por otros. Altos niveles de sentido se refieren a tener altas nociones de propósito en el contexto laboral, sintiendo que el trabajo, y la vida, son valorables y vale la pena realizarlo. Finalmente, altos niveles de logros se conectan con sentimientos de maestría y crecimiento. El instrumento mide sentimientos subjetivos de logros (en contraste a una medida que valore premios y hechos objetivos) y mantenerse al día en las responsabilidades y tareas cotidianas.

Del mismo modo, se determinaron los niveles para el aprendizaje organizacional, obteniendo la siguiente clasificación:

### **Categorización Aprendizaje Organizacional**

Punto de corte	Elemento (4I's y Aprendizaje Org.)
Alto	$\geq 4.01$
Medio	4.00 – 3.01
Bajo	$\leq 3.00$

*Tabla 3. Categorización Aprendizaje Organizacional. Fuente: Elaboración Propia.*

Altos niveles de intuir se relacionan con una alta capacidad por parte de individuos de sintetizar y combinar información y a través de ellas proponer nuevas ideas y soluciones a problemas complejos. Altas puntuaciones en el interpretar se relacionan con un alto nivel de comunicación en el equipo al cual el individuo pertenece, siendo capaz de compartir información y conocimiento, creando y desarrollando imágenes e ideas comunes en torno a problemas críticos y sus resoluciones. Altos niveles de integración se conectan con altas percepciones del individuo en torno a la capacidad del equipo de coordinar acciones y actividades en pos de los objetivos que se plantean. Finalmente, altos niveles de codificación se refieren al hábito que el equipo presenta en cuanto a la documentación y la captura de buenas ideas y mejores prácticas.

### **Análisis cualitativo de las variables involucradas en el modelo.**

La tercera etapa corresponde a un análisis cualitativo de las variables involucradas en el aprendizaje organizacional y en el bienestar. Para lo cual se realizó una entrevista a actores claves en la organización, buscando cubrir distintas perspectivas y áreas de la empresa.

El protocolo de entrevista utilizado lo desarrolló Crossan & Berdrow en “Organizational learning and strategic renewal” (Corrsan & Berdrow, 2003) (Anexo 3), y fue traducido al español por el investigador. Con este instrumento Se busca establecer el proceso de aprendizaje, y cómo este afecta a las áreas estratégicas de la organización (por definir en el marco conceptual).

Además, se elaboró un set de preguntas para analizar los niveles de bienestar en la organización (Anexo 3). En ellas el foco es el bienestar tanto individual como del equipo al cual pertenece el individuo.

## **Procedimiento**

El proceso de investigación fue llevado a cabo en su totalidad por el investigador principal. Las primeras aproximaciones a la empresa se llevaron a cabo a mediados del mes de Diciembre, con reuniones y conversaciones informales con el dueño de Ecofor, Iván Schettino. En total se llevaron a cabo 3 reuniones de, aproximadamente, 3 horas cada una. Dado que aún no comenzaba el proceso de investigación formalmente, no existe un registro de dichas reuniones.

En estas reuniones y conversaciones se presentaron los temas a trabajar, la metodología propuesta y los resultados esperados. Además, se introdujo al investigador con los aspectos generales de la organización, de modo de garantizar la aplicabilidad de la metodología electa.

Una vez establecidos los parámetros de la investigación, tanto para el investigador como para la empresa, se procedió a ejecutar la investigación propiamente tal. Como se presentó en la metodología, se comenzó con el desarrollo del marco conceptual para Ecofor (ver resultados). El marco conceptual se desarrolló a través de reuniones con el dueño de la empresa, Iván Schettino, y con el gerente de desarrollo, Marcelo Lara. Además, se revisó documentación existente en la organización. Se realizaron dos reuniones, con una duración aproximada de dos horas.

Habiendo establecido el marco conceptual inicial para Ecofor, se procedió a realizar el análisis de las variables involucradas en las hipótesis planteadas a partir del modelo integrativo de aprendizaje y bienestar (Villena, 2014). El levantamiento de información cuantitativo y cualitativo se realizaron de manera paralela, optando por entrevistar sólo a aquellos individuos que ya habían sido encuestados.

Los instrumentos de medición, junto a la hoja de identificación (sexo, edad, situación sentimental, número de hijos, estudio, departamento y antigüedad) fueron aplicados directamente por el investigador durante el mes de enero de 2015. Al momento de repartir las encuestas se explicaba el motivo de la investigación y se indicaba su fin académico.

El procedimiento de encuestas y sus características fue el siguiente. Una vez iniciada la encuesta, el investigador aclaraba las dudas que se generaban. No hubo límite de tiempo para responder pero, en general, los trabajadores demoraban 15 minutos aprox. El lugar de realización varió según el caso; algunos individuos fueron encuestados en la sala de reuniones, mientras que otros fueron encuestados en su lugar de trabajo (cuidando que hubiera un ambiente libre de distracciones). Las encuestas se realizaron durante el mes de Enero, en los días que la organización tenía tiempo disponible para retirar a sus trabajadores de sus quehaceres laborales. En todos los casos tanto las encuestas como las entrevistas fueron realizadas después de las 16:00 hrs.

El procedimiento de entrevistas fue el siguiente. Junto al gerente de desarrollo, Marcelo Lara, se escogió a miembros de la organización para ser entrevistados. Se buscó cubrir la mayor cantidad de áreas posibles, antigüedad en la organización y experiencia. La entrevista duró aproximadamente 25 minutos, variando desde los 20 hasta los 30 minutos. Al momento de comenzar la entrevista se explicó el motivo de la investigación, su fin académico y la confidencialidad de lo declarado. Las entrevistas se realizaron en la sala de reuniones, donde sólo se encontraban el entrevistador (investigador) y el entrevistado. Las entrevistas se realizaron durante el mes de Enero.

### **Instrumentos de medición**

A continuación se presentan los instrumentos de medición utilizados en el análisis cuantitativo.

### **Medición del Aprendizaje Organizacional**

Para la medición del Aprendizaje Organizacional, se aplicó el cuestionario desarrollado por Kostopoulos et al. (2013). El cuestionario original se encuentra en inglés, por lo que tuvo que ser traducido por el investigador para aplicarse en Ecofor. Este cuestionario, como se presenta en el anexo 1, consta de 17 preguntas formuladas de manera afirmativa, con una escala de frecuencia en que se miden las cuatro dimensiones del aprendizaje organizacional, además de la percepción de desempeño del individuo encuestado. Las subescalas se componen de la siguiente manera

- 1) Subescala de Intuir. Consta de 3 ítems. Valora la capacidad de combinar y sintetizar datos, proponer nuevas ideas e improvisación del individuo en su equipo. Ejemplo de



esta subescala es “En mi equipo, propongo nuevas ideas y soluciones a problemas complejos (soy inventivo)”.

- 2) Subescala de Interpretar. Está formada por 3 ítems. Valora la capacidad de compartir información y conocimiento del individuo en su equipo, la capacidad de desarrollar modelos mentales en común para el equipo y la capacidad de comunicación del equipo. Ejemplo de esta subescala es “En nuestro equipo, tenemos un muy buen nivel en cuanto a compartir información y conocimiento”.
- 3) Subescala de Integrar. Se compone de 3 ítems. Valora la capacidad de coordinar acciones y actividades en el equipo, la capacidad de compartir información a medida que se ejecutan tareas, y la capacidad de desarrollar y experimentar. Ejemplo de esta subescala es “En nuestro equipo, hemos logrado concordar en cuanto a la acciones y actividades que debemos realizar”.
- 4) Subescala de Codificar<sup>3</sup>. Consta de 3 ítems. Valora la capacidad del equipo de documentar y capturar cómo se realiza el trabajo, buenas ideas y mejores prácticas. Ejemplo de esta subescala es “En nuestro equipo, tenemos un sistema formal para capturar buenas ideas”.
- 5) Subescala de desempeño. Se compone por 5 ítems. Valora la capacidad del equipo de mantenerse dentro de los recursos, presupuesto y programación propuestos logrando las metas planteadas y la capacidad de adaptación ante problemas. Ejemplo de esta subescala es: “Nuestro equipo se mantiene dentro de la programación propuesta”.

La escala de respuesta utilizada, como muestra la tabla 11, es una escala de frecuencia de tipo Likert (1932) que va desde "1" (nunca) a "7" (siempre). Altas puntuaciones en las dimensiones del aprendizaje y de desempeño serán indicadoras de altas capacidades de aprendizaje.

---

<sup>3</sup> Kostopoulos et al. (2013) utiliza como proxy de la institucionalización la codificación. La codificación hace referencia a los procesos a través de los cuales los equipos guardan y graban el modo de ejecutar tareas, convirtiendo el conocimiento tácito en explícito. Al igual que Kostopoulos, en esta investigación se ha escogido la codificación como proxy a la institucionalización.

### Escala frecuencia de siete posibles respuestas

Puntuación	Frecuencia
1	Nunca/ Ninguna vez
2	Rara Vez/Casi nunca
3	De vez en cuando/ Una vez al mes
4	Normalmente/ Algunas veces al mes
5	Con frecuencia/ Una vez a la semana
6	Casi siempre/ Algunas veces a la semana
7	Siempre/ Todos los días

Tabla 4. Escala frecuencia de siete posibles respuestas.

El nivel de aprendizaje de la organización es calculado como el promedio entre los niveles de los elementos constitutivos del aprendizaje (Intuir, Interpretar, Integrar y Codificar).

#### Medición de Bienestar

Para la medición de Bienestar, se aplicó la herramienta desarrollada por Butler and Kern (2013) “The PERMA Profiler”. La herramienta corresponde a un cuestionario (Ver anexo 2), disponible en español, que consta de 23 preguntas formuladas de manera interrogativa. En la herramienta se miden los 5 niveles constituyentes del bienestar (PERMA), los niveles de emociones negativas y los niveles salud del encuestado. Las subescalas se componen de la siguiente manera:

- 1) Subescala de Emociones Positivas. Se compone de 3 ítems. Valora las tendencias generales hacia sentimientos de satisfacción y alegría. Ejemplo de esta subescala es “¿En su trabajo, cuán seguido se siente alegre?”.
- 2) Subescala de Engagement. Se compone de 3 ítems. Valora la tendencia a la absorción, interés e involucramiento en una actividad o en el mundo en sí mismo. Por ejemplo “¿En su trabajo, que tan seguido se siente completamente involucrado por lo que está haciendo?”

- 3) Subescala de Relaciones. Se compone de 3 ítems. Valora la tendencia del individuo de sentirse amado, apoyado y valorado por otros. Por ejemplo “¿Hasta qué punto usted recibe ayuda y apoyo de colegas de trabajo cuando la necesita?”.
- 4) Subescala de Sentido. Se compone de 3 ítems. Valora la sensación de propósito en la vida, de dirección hacia donde la vida del encuestado está yendo, el sentimiento de que la vida es valorable y que vale la pena vivirla, o la conexión con algo más grande que el individuo, como por ejemplo fe religiosa, una caridad o una meta personal con sentido. Por ejemplo “¿En general, hasta qué punto es su trabajo un trabajo con propósito y sentido?”.
- 5) Subescala de Logros. Se compone de 3 ítems. La herramienta mide las percepciones o sentimiento subjetivos de logros y la capacidad de llevar las responsabilidades diarias. Por ejemplo “¿Qué tan seguido logra los objetivos laborales importante que se ha propuesto para usted mismo?”.
- 6) Subescala de Emociones Negativas. Se compone de 3 ítems. Similar a la escala de emociones positivas, valora las tendencias generales hacia sentimientos de tristeza, ansiedad y enojo. Por ejemplo “En su trabajo, cuán seguido se siente ansioso?”
- 7) Subescala de Salud. Se compone de 3 ítems. A pesar de no ser parte del PERMA como constructo, la salud física y vital es componente importante del bienestar (Butler & Kern, 2013). La herramienta mide la sensación subjetiva de la salud, el sentimiento de sentirse bien y saludable cada día. Por ejemplo “En general, ¿Cómo evaluaría su salud?”

La escala de respuesta utilizada, como muestra la tabla 12, es una escala de frecuencia de tipo Likert (1932) que va desde "0" (nunca) a "10" (siempre). Los valores de la escala varían según el tipo de pregunta (Ver anexo 2). Altas puntuaciones en las dimensiones del bienestar (PERMA y Salud) combinadas con bajos niveles en Emociones Negativas son indicadores de altos niveles de bienestar.

### Escala frecuencia de once posibles respuestas

Puntuación	Frecuencia
0	Nunca/ Para nada/Terrible
1	Muy raramente / Casi Nada
2	Rara vez/Poco
3	De vez en cuando/ Ligeramente
4	Ocasionalmente / Bajo la media
5	Normalmente/ A medias
6	A menudo / Sobre la media
7	Con frecuencia/ Considerablemente
8	Casi siempre/ Destaca
9	Muchísimas veces / Mucho
10	Siempre/ Completamente/Excelente

*Tabla 5. Escala frecuencia de once posibles respuestas*

El nivel de bienestar de la organización se calcula como el promedio de los elementos del bienestar (Emociones Positivas, Engagement, Relaciones, Sentido y Logros) incorporando el ítem de satisfacción general.

## CAPÍTULO 6

### Resultados

En la siguiente sección se presentan los resultados obtenidos a partir del proceso de investigación. Se comienza presentando el marco conceptual generado para Ecofor. Luego, se presenta una descripción de los participantes involucrados en el estudio. Posteriormente se muestra el análisis de datos realizado, para dar pie a los resultados de aprendizaje y bienestar en Ecofor. Finalmente se presentan los resultados cuantitativos y cualitativos de la relación entre aprendizaje organizacional y bienestar en Ecofor, lo que incluye el análisis sobre la validación de las hipótesis de trabajo planteadas.

#### Marco Conceptual Ecofor

ECOFOR es una sociedad de responsabilidad limitada, creada el 23 de marzo de 1992 cuyo objetivo social nace como dar servicios y soluciones, apoyadas en la tecnología, orientadas a facilitar la producción, el control de maquinaria y el control de productos. En principio, se focalizó en el área forestal de la octava región, Chile, sin embargo actualmente pretende ampliar sus horizontes de trabajo hacia otras industrias. Producto de su constante innovación y perfil tecnológico, hoy la empresa ha generado dos unidades de negocios: ECOFOR Servicios Forestales y ECOFOR Soluciones Tecnológicas. La primera, ECOFOR Servicios Forestales continúa con el rubro original de Ecofor; la prestación de servicios y soluciones tecnológicas a empresas del área forestal. Mientras que la segunda, Ecofor Soluciones Tecnológicas, nace como una empresa de Investigación y Desarrollo Tecnológico.

El presente trabajo se enfoca en Ecofor Soluciones Tecnológicas (Ecofor). A continuación se presentan la descripción general de la empresa, un análisis del desarrollo estratégico, de la estructura organizacional, de la cultura organizacional y una perspectiva histórica de los cambios de los últimos 10 años.

#### Descripción General de la Empresa

La siguiente descripción se ha realizado en base a las entrevistas realizadas con el dueño y gerente general de la organización, el gerente de desarrollo y otros miembros de la organización. La descripción será breve, de manera de establecer los parámetros principales. A nivel general, utilizando el marco propuesto por Lewis & Churchill (1987), Ecofor se

encuentra en etapas de supervivencia avanzando hacia la etapa de éxito. De estas etapas destacan los desafíos de generar caja suficiente para alcanzar los gastos y para sustentar el crecimiento. Además, la organización continúa siendo relativamente pequeña e informal, con métodos de decisión altamente centralizados.

Se utilizará el análisis FODA para analizar la organización. El análisis FODA es una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades). Es una herramienta para conocer la situación real en que se encuentra una organización, empresa o proyecto, y planear una estrategia de futuro.

### Matriz FODA, Ecofor

Fortalezas	Oportunidades
Capacidad de desarrollar soluciones integrales	Expansión hacia otras áreas
Equipo líder con experiencia y compromiso	Desarrollo de cultura de innovación
Espíritu emprendedor del líder	Masificación de productos
	Altos incentivos a la I+D por el estado
Debilidades	Amenazas
Estructura Organizacional	Ciclo económico
Estrategia Organizacional	Proveedores en exterior
Productos personalizados	Competencia Acelerada

Tabla 6. Matriz FODA, Ecofor. Fuente: Elaboración Propia.

El primer componente que se presentará del análisis corresponde a las fortalezas. Se destacan 3 fortalezas; La capacidad de desarrollar soluciones integrales, un equipo líder con experiencia y compromiso, y el espíritu emprendedor del líder. En primer lugar, Ecofor cuenta con una trayectoria de 10 años en el desarrollo de soluciones integrales a problemáticas empresariales, lo que se traduce en una alta capacidad de abordar proyectos con una mirada sistémica. Además, de manera natural, han logrado incorporar una orientación hacia la creación de soluciones a problemáticas reales de organizaciones industriales, lo que convierte en un componente crítico a la hora de desarrollar productos innovadores. El proceso de desarrollo de soluciones a problemas reales se complementa con el equipo líder de la organización, que

cuenta con años de experiencia en el rubro, además de un compromiso considerable por Ecofor. Finalmente, quien lidera este equipo posee un marcado espíritu emprendedor. Este espíritu se ve plasmado en la constante búsqueda de innovación que impregna el líder, siempre intentando transformar las debilidades y amenazas en oportunidades de mejora y crecimiento.

En cuanto al segundo componente del análisis FODA, las oportunidades, se vislumbran cuatro grandes áreas; expansión hacia otras industrias, el desarrollo de una cultura de innovación, la masificación de productos y los altos incentivos a la I+D por parte del estado y otras instituciones. En primer lugar, existe la latente oportunidad de expansión en el desarrollo de soluciones hacia otras industrias. Actualmente Ecofor se encuentra orientada a la industria Forestal, orientación explicada por la naturaleza histórica de Ecofor como proveedor de soluciones tecnológicas a dicha industria. Sin embargo, los recursos y capacidades instaladas en Ecofor permitirían abordar proyectos de otras industrias. Segundo, la cultura organizacional está orientada al desarrollo de soluciones tecnológicas con raíz en problemas de clientes de Ecofor. Esta dependencia de problemáticas de clientes existentes puede significar una pérdida de oportunidades de desarrollo e innovación. Es decir, la empresa debiese buscar complementar el foco cultural actual (El desarrollo de soluciones específicas apuntadas a las necesidades de clientes), con la creación de nuevas tecnologías que no necesariamente tengan un cliente determinado para comenzar a desarrollarse. La expansión hacia otras áreas, complementada con una cultura innovadora, permitiría a Ecofor desarrollar productos con un alto potencial de innovación. Actualmente, el desarrollo de soluciones a clientes específicos dificulta la creación de productos con un alto potencial de comercialización (Esto sumado a la falta de un área comercial, una de sus debilidades). Es por esto que una de las oportunidades identificadas corresponde a la masificación de productos y soluciones desarrolladas en Ecofor. Esta oportunidad se ve potenciada al analizar el contexto nacional e internacional, donde existe un incentivo hacia el desarrollo e innovación de tecnologías, tanto por parte del estado como por parte de privados.

Las debilidades de Ecofor se pueden resumir en tres grandes áreas: Su estructura organizacional, la falta de una estrategia organizacional y el desarrollo de productos altamente personalizados. La estructura organizacional actual de Ecofor tiene una orientación única hacia la investigación y el desarrollo de soluciones. Esta estructura por sí sola no es suficiente

para garantizar la sustentabilidad de la empresa en el largo plazo. El área de I+D, que en este caso corresponde al proceso central en la creación de valor de la organización, debe complementarse con una estructura que soporte y garantice la sustentabilidad de la empresa, como por ejemplo un área comercial o un área de recursos humanos. Una segunda debilidad identificada es que la organización carece de una estrategia organizacional. La falta de estrategia organizacional se traduce en una fuerte dependencia del líder en cuanto a la toma de decisiones sobre la dirección de la empresa, dado que los empleados de la organización no se sienten empoderados para tomar decisiones que ellos creen aporten a la empresa a lograr sus objetivos estratégicos. Finalmente el desarrollo de productos altamente personalizados se convierte en una debilidad al buscar acelerar el crecimiento de la organización. En este sentido, si la empresa busca crecer, atacar nuevos mercados y masificar productos, deberá elegir entre la personalización y la estandarización de productos.

Finalmente, las principales amenazas para Ecofor se componen por los ciclos económicos, la dependencia de proveedores establecidos en el exterior y la competencia acelerada. El rubro en el que Ecofor se encuentra inmerso es susceptible al ciclo económico, dado que en el caso de que este disminuya, la inversión en I+D (de privados y públicos) tiende a disminuir. Adicionalmente, los principales proveedores de la tecnología con la que Ecofor trabaja se encuentran en el exterior lo que podría traducirse como una amenaza por temas de comunicación, flexibilidad y rapidez de respuesta. Finalmente, la tendencia internacional es hacia el incentivo a la I+D, por lo que se esperaba que las distintas organizaciones fortalezcan sus estructuras y mecanismos para estos procesos, por lo que Ecofor podría no lograr desarrollar productos lo suficientemente competitivos (Que hoy en día compiten internacionalmente).

### **Análisis Desarrollo Estratégico**

Ecofor no cuenta con un desarrollo estratégico formal, ni menos con una divulgación de temáticas y objetivos estratégicos. Ha habido esfuerzos enfocados en esta dirección, sin embargo, no se ha logrado desarrollar una planificación estratégica, ni difundir entre los miembros de la organización los temas y objetivos estratégicos buscados por la organización. Sólo a modo de contexto, se presentarán ciertos resultados de dichos esfuerzos, para así establecer ciertos parámetros de la organización.



La misión de Ecofor corresponde a: *Ofrecer soluciones en tecnología a nuestros clientes mediante una atención integral, oportuna y de calidad, basada en el diseño de acciones innovadoras y exclusivas que faciliten el funcionamiento de las empresas. Trabajamos en equipo, comprometidos con la labor de atención a los clientes siendo honestos e integrales en el manejo de los recursos. Se postula como su visión: Ser la alternativa regional para la entrega de soluciones tecnológicas certificadas incluyendo a medianas y grandes empresas.*

A partir de las entrevistas realizadas con los miembros de la organización (Ver anexos), 3 grandes áreas que aparecen como fundamentales para el éxito futuro de la organización son identificadas; crecimiento, consolidación y organización. En cuanto al desafío de crecimiento, se vislumbra desarrollar nuevos productos, alcanzar nuevos clientes y la expansión a nuevos mercados. El segundo desafío corresponde a la consolidación, que incluye la consolidación en el mercado de los productos ya desarrollados, y aspectos internos como certificaciones de calidad y el continuo mejoramiento de los procesos de desarrollo tecnológico. Finalmente, en cuanto a la organización aparecen los desafíos de establecer una estructura organizacional adecuada para el desarrollo, la innovación y la comercialización de las soluciones tecnológicas creadas.

### **Estructura Organizacional**

La estructura organizacional de Ecofor se puede apreciar en el organigrama (Figura 6). Esta se compone de la gerencia general, la que coordina a tres subgerencias; la gerencia técnica, la gerencia de desarrollo y la gerencia comercial y de servicios. Cada gerencia cuenta con un gerente, quien es el encargado de coordinar cada área. A la fecha en la que se realizó la investigación trabajan 20 personas en la empresa (Ver Anexo 5).

Actualmente la gerencia con mayor número de empleados es la de desarrollo. En dicha área, trabajan 12 desarrolladores. El área de desarrollo es la encargada de la actividad principal de Ecofor, el desarrollo de tecnologías a partir de los problemáticas que deciden abarcar. En dicha gerencia se encuentran las áreas de desarrollo y soluciones tecnológicas.

Como apoyo al área de desarrollo existe el área de gerencia comercial y de servicios. Actualmente, dicha área se encarga de dos grandes funciones: la Mesa de Soporte y la Mesa de Ayuda. En total, trabajan 6 personas. La Mesa de Ayuda funciona como servicio post venta para los productos implementados en organizaciones externas. Dicha mesa funciona en horario

continuo entre lunes y sábado, las 24 horas al día. La principal función es atender a clientes que presentan problemas con los equipos implementados en sus procesos productivos. Por otro lado, la Mesa de Soporte cumple el rol de “servicio técnico” interno. Esta área brinda apoyo en la adquisición, mantención e implementación de la tecnología que el área de desarrollo necesite.



Figura 6. Organigrama Organizacional. Fuente: Elaboración Propia.

Finalmente la gerencia técnica se encarga de la investigación y desarrollo de nuevas tecnologías. Actualmente sólo trabaja una persona quien es la encargada de estudiar el estado del arte de la tecnología a nivel mundial.

### Descripción de los participantes

La población de estudio estuvo constituida por los empleados de Ecofor Soluciones Tecnológicas. Esta organización cuenta con 20 empleados, siendo la mayoría de sexo masculino. La actividad principal de los trabajadores consta de trabajo de ingeniería, entre lo

que se encuentra el análisis, programación, preparación y evaluación de proyectos, etc. Los empleados deben cumplir con un horario de trabajo continuado, que comienza entre 9 y 10 de la mañana y termina a las 18 horas, de lunes a viernes.

### Estadísticos Descriptivos de la Población

Item	Valor	Porcentaje (%)
Estado Civil	Con Pareja Estable	66.7
	Sin Pareja	27.8
	No Responde	5.6
Sexo	Masculino	83.3
	Femenino	11.1
	No Responde	5.6
Edad	Menores o igual a 28	33.5
	Entre 28 y 35	27.8
	Mayores a 35	27.9
	No responde	11.1
Hijos	Sin Hijos	50
	Con 1 Hijo	38.9
	Con 2 Hijos	5.6
	No Sabe / No responde	5.6
Antigüedad en años	Menor o igual a 1.5	33.4
	Entre 1.5 a 5	33.4
	Mayor a 5	27.8
	No Responde	5.6
Total Encuestados		18

Tabla 7. Estadísticos Descriptivos de la Población. Fuente: Elaboración Propia.

Del total de 20 empleados, fue posible tomar una muestra de 18 empleados a los que se les encuestó (90%), dado que en el periodo en que se realizó la investigación algunos de los miembros se encontraban de vacaciones. Respecto al estado civil de los encuestados, un 70.6% aseguró contar con una pareja estable. Esto incluye a casados, convivientes o parejas de años. De los encuestados, el 83.3% corresponde a hombres. La distribución de la edad de los encuestados se aprecia en la siguiente tabla. Como se puede apreciar, el 43.8% de los empleados son menores de 32 años. De los encuestados, un 50.0% afirma no tener hijos, mientras que el 44.4% posee al menos un hijo.

La distribución del nivel de estudios se presenta en la tabla a continuación, en ella aprecia que el 38.9% de los encuestados posee estudios de pregrado completos.

### Nivel de Estudios de la Población

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Media Completa	1	5.6	5.9
	CFT Completo	2	11.1	17.6
	IP Completo	3	16.7	35.3
	IP Incompleto	1	5.6	41.2
	Pregrado Completo	7	38.9	82.4
	Pregrado Incompleto	1	5.6	88.2
	Postgrado Completo	2	11.1	100.0
	Total	17	94.4	
	No Responde	1	5.6	

Total	18	100.0
-------	----	-------

Tabla 8. Nivel de Estudios de la Población. Fuente: Elaboración Propia.

Finalmente, de áreas presentes en la organización, un 50.0% de los encuestados pertenece al área de desarrollo. Esto es coincidente con el tamaño de dichas áreas, dado que desarrollo se presenta como el área más relevante de la empresa.

### Distribución por Departamentos de la Población

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Desarrollo	9	50,0	52,9	52,9
Soporte	4	22,2	23,5	76,5
Soluciones Tecnológicas	4	22,2	23,5	100,0
Total	17	94,4	100,0	
No Responde	1	5,6		
Total	18	100,0		

Tabla 9. Distribución por Departamentos de la Población. Fuente: Elaboración Propia.

### Interpretación de datos

La metodología elegida para la elaboración del caso de estudio en Ecofor se compone de dos etapas. En la primera, se realizó un análisis cuantitativo de los datos obtenidos a través de encuestas al personal de Ecofor. En la segunda etapa se realiza una interpretación de aquellos datos obtenidos a través de las encuestas, complementando dicha información con las entrevistas llevadas a cabo en Ecofor. A continuación se presentan los datos obtenidos en las encuestas. Luego, se muestra un resumen de los tópicos más comunes abordados en las entrevistas. Como se verá, hay temáticas que son recurrentes y transversales a las entrevistas. Luego, se realizará un análisis de dichos tópicos (y otros que pudieran ser relevantes) en el marco de aprendizaje organizacional, realizando un análisis de cada variable involucrada. Se

realizará un análisis similar, pero teniendo un mayor énfasis en las variables del bienestar. Finalmente, se presenta un análisis de la relación entre ambos conceptos (aprendizaje organizacional y bienestar), buscando información que pueda (in)validar las hipótesis de la investigación.

### **Análisis Encuestas**

A continuación se presentan los resultados obtenidos a través de las encuestas de aprendizaje organizacional y bienestar individual. Estos resultados corresponden a lo que los miembros de Ecofor respondieron en relación a los elementos del aprendizaje y bienestar. Cabe mencionar que los resultados aquí presentados corresponden al promedio de los individuos que contestaron la encuesta. En ambos casos, se presentan los resultados y se califican acorde a los parámetros establecidos en la metodología de trabajo. Los resultados de aprendizaje son apreciables en la tabla 10. De estos resultados destaca el proceso de intuir como el mejor evaluado por los encuestados, recibiendo un puntaje de 5.22 en promedio. Por otro lado, el proceso de codificar aparece como el peor evaluado por los miembros de Ecofor, recibiendo una puntuación de 3.69 por parte de los encuestados. Entre ambos procesos se encuentra el integrar y el interpretar con valores de 4.85 y 5.11, respectivamente. De estos valores, sólo el codificar aparece con un nivel medio, mientras que intuir, interpretar e integrar aparecen con niveles altos. El proceso general de aprendizaje organizacional recibe una puntuación de 4.72, lo que se considera un valor alto.

**Estadísticos descriptivos Aprendizaje Organizacional**

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.	Nivel
Intuir	18	4.00	7.00	5.22	1.00	Alto
Interpretar	18	3.67	6.67	5.11	1.07	Alto
Integrar	18	2.33	7.00	4.85	1.29	Alto
Codificar	18	1.00	7.00	3.69	1.41	Medio
Aprendizaje	18	3.25	6.17	4.72	.89	Alto
N válido (según lista)	18					

*Tabla 10. Estadísticos Descriptivos Aprendizaje Organizacional. Fuente: Elaboración Propia.*

Los resultados de la encuesta de bienestar son apreciables en la tabla 11. En ellos destacan los logros y el sentido como los elementos del bienestar mejor evaluados, con puntuaciones de 8.39 y 8.24 respectivamente. Al contrario, la evaluación más baja la recibieron los elementos de relaciones y emociones positivas con 7.24 y 7.48 puntos respectivamente. Entre ellos, se encuentra el engagement con una valoración de 7.61. Sin embargo, todos los elementos, menos las relaciones, se encuentran en niveles altos de valoración. Las relaciones se encuentran en niveles medios. Caso especial corresponde a la evaluación de satisfacción general, que a pesar de no ser un elemento constituyente de la teoría del bienestar, es incluida en la herramienta de medición. El promedio de satisfacción general de los individuos en Ecofor recibe una puntuación de 7.28, lo que representa un valor medio.

### Estadísticos Descriptivos Bienestar

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.	Nivel
Emociones Positivas	18.00	1.33	10.00	7.48	2.10	Alto
Engagement	18.00	3.33	10.00	7.61	1.82	Alto
Relaciones	18.00	1.00	10.00	7.24	2.37	Medio
Sentido	18.00	0.67	10.00	8.24	2.16	Alto
Logros	18.00	4.00	10.00	8.39	1.69	Alto
Satisfacción General	18.00	3.00	10.00	7.28	2.35	Medio
Bienestar	18.00	3.06	9.78	7.71	1.87	Alto
N válido (según lista)	18.00					

Tabla 11. Estadísticos Descriptivos Bienestar. Fuente: Elaboración Propia.

A continuación se presenta un análisis estadístico para cada variable estudiada en el modelo. En él, se presenta el comportamiento de respuesta de cada ítem por variable, además de un análisis factorial de los ítems asociados a cada variable.

#### **Análisis Estadístico por Variable: Intuir**

En la figura 7, se aprecia el comportamiento de los ítems asociados a la variable de aprendizaje organizacional, intuir. En ella se muestra el promedio de las respuestas por parte de la muestra en Ecofor. Las respuestas son homogéneas en su comportamiento, dado que en promedio varían en torno al mismo valor.

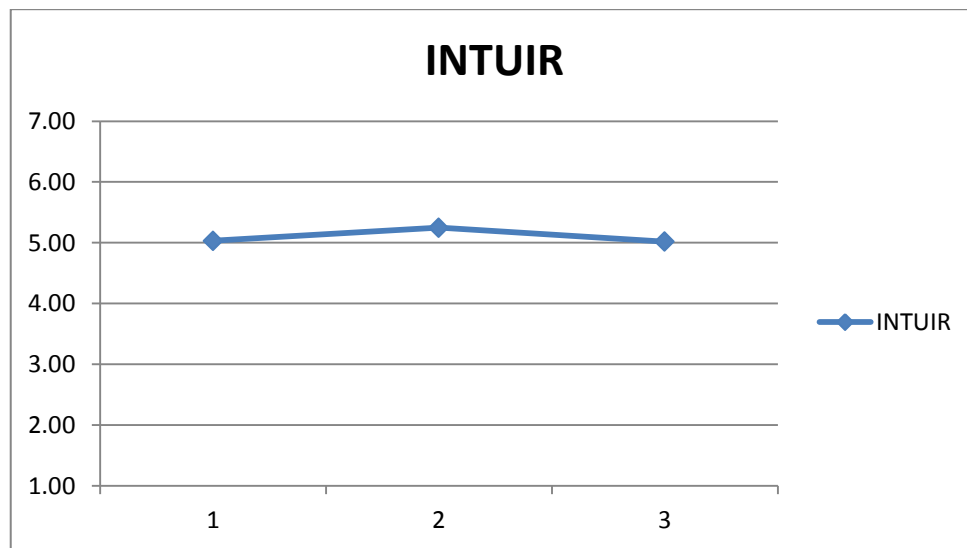


Figura 7. Comportamiento ítems de variable intuir. Fuente: Elaboración Propia.

El anterior análisis se compara con el análisis factorial llevado a cabo para los ítems asociados a la variable intuir. En la tabla 12 se aprecian las comunalidades iniciales y aquellas producidas por la solución final<sup>4</sup>. En este caso se aprecia que la varianza asociada ítem 1 de la variable intuir es la peor explicada, dado que el modelo es sólo capaz de reproducir el 19.3% de su variabilidad original.

	Inicial	Extracción
It1	1,000	,193
It2	1,000	,713
It3	1,000	,673

Tabla 12. Comunalidades, Análisis Factorial Variable Intuir. Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

En la tabla 13 se aprecian los porcentajes de la varianza total explicada para la variable intuir. Al analizar los autovalores<sup>5</sup>, se aprecia que sólo existe un autovalor mayor que 1, por lo que el procedimiento extrae 1 factor.

<sup>4</sup> La comunalidad de una variable es la proporción de su varianza que puede ser explicada por el modelo factorial obtenido.

<sup>5</sup> Los autovalores expresan la cantidad de la varianza total que está explicada por cada factor; y los porcentajes de varianza explicada asociados a cada factor se obtienen dividiendo su correspondiente autovalor por la suma de los



Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	1,579	52,628	52,628	1,579	52,628	52,628
2	,924	30,787	83,415			
3	,498	16,585	100,000			

*Tabla 13. Varianza Total Explicada, Análisis Factorial Variable Intuir. Método de extracción: Análisis de Componentes principales. Fuente: Elaboración Propia.*

Finalmente, en la tabla 14 se encuentra las soluciones factorial propiamente tal. Esta contiene las correlaciones entre las variables originales (o saturaciones) y cada uno de los factores. Se aprecia que los tres ítems explicados saturan un factor. Se aprecia que el ítem 1, que además mostró la peor explicación de varianza, es el que menos contribuye al factor. Aun así, se encuentra que los ítems 2 y 3 contribuyen de manera significativa (en general, se toma como significativas las cargas superiores a 0,5).

	Componente
	1
It1	,439
It2	,845
It3	,820

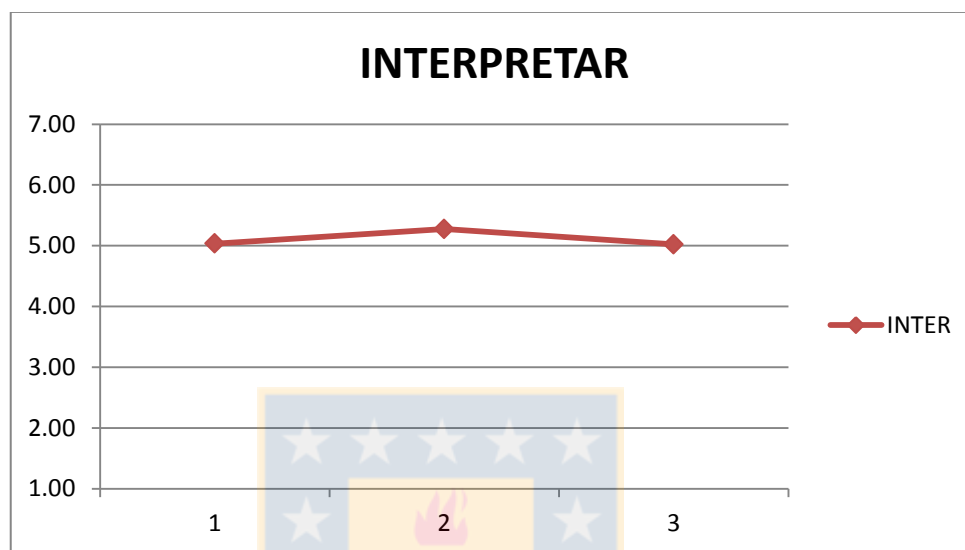
*Tabla 14. Matriz de Componentes, Análisis Factorial Variable Intuir. Fuente: Elaboración Propia.*

---

autovalores (la cual coincide con el número de variables en el análisis factorial). Por defecto, se extraen tantos factores como autovalores mayores que 1 tiene la matriz analizada.

### ***Análisis Estadístico por Variable: Interpretar***

En la figura 8, se aprecia el comportamiento de los ítems asociados a la variable de aprendizaje organizacional, interpretar. En ella se muestra el promedio de las respuestas por parte de la muestra en Ecofor. Como se observa, las respuestas son homogéneas en su comportamiento, dado que en promedio varían en torno al mismo valor.



*Figura 8. Comportamiento ítems de variable interpretar. Fuente: Elaboración Propia.*

El anterior análisis se compara con el análisis factorial llevado a cabo para los ítems asociados a la variable interpretar. En la tabla 15 se aprecian las comunalidades iniciales y aquellas producidas por la solución final. En este caso se aprecia que a varianza asociada al ítem 3 de la variable interpretar es la peor explicada, dado que el modelo es sólo capaz de reproducir el 63.3% de su variabilidad original.

	Inicial	Extracción
Ir1	1,000	,817
Ir2	1,000	,868
Ir3	1,000	,633

*Tabla 15. Comunalidades, Análisis Factorial Variable Interpretar. Método de extracción: Análisis de Componentes principales.*

En la tabla 16 se aprecian los porcentajes de la varianza total explicada para la variable interpretar. Al analizar los autovalores, se aprecia que sólo existe un autovalor mayor que 1, por lo que el procedimiento extrae 1 factor.

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	2,318	77,267	77,267	2,318	77,267	77,267
2	,511	17,045	94,312			
3	,171	5,688	100,000			

Tabla 16. Varianza Total Explicada, Análisis Factorial Variable Interpretar. Método de extracción: Análisis de Componentes principales. Fuente: Elaboración Propia.

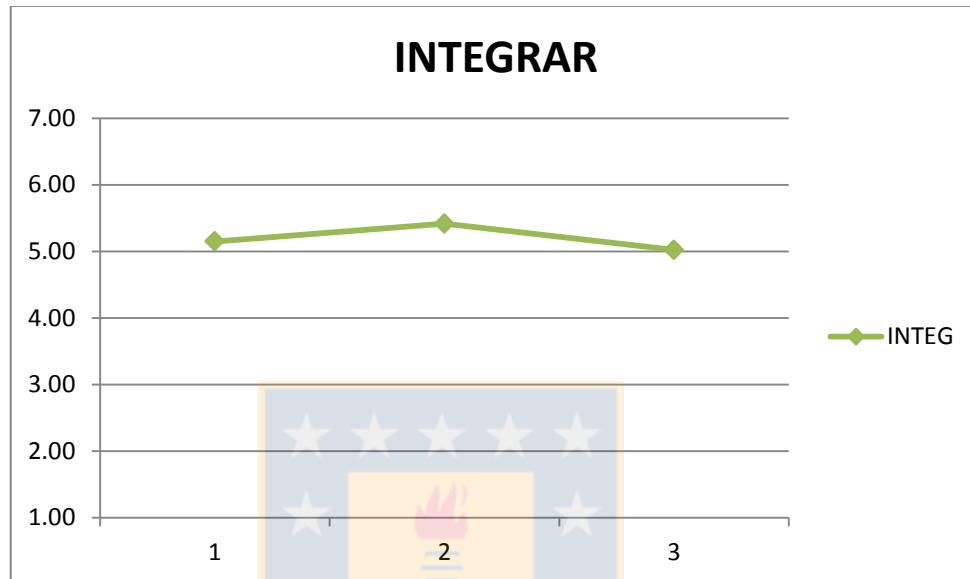
Finalmente, en la tabla 17 se encuentra las soluciones factorial propiamente tal. Se aprecia que los tres ítems explicados saturan un factor. Se encuentra que todos los ítems contribuyen de manera significativa al factor.

	Componente
	1
Ir1	,904
Ir2	,932
Ir3	,796

Tabla 17. Matriz de Componentes, Análisis Factorial Variable Interpretar. Fuente: Elaboración Propia.

### ***Análisis Estadístico por Variable: Integrar***

En la figura 7, se aprecia el comportamiento de los ítems asociados a la variable de aprendizaje organizacional, integrar. En ella se muestra el promedio de las respuestas por parte de la muestra en Ecofor. Como se observa, las respuestas son homogéneas en su comportamiento, dado que en promedio varían en torno al mismo valor.



*Figura 9. Comportamiento ítems de variable Integrar . Fuente: Elaboración Propia.*

De manera similar a lo realizado anteriormente, se compara con el análisis factorial llevado a cabo para los ítems asociados a la variable integrar. En la tabla 18 se aprecian las comunales iniciales y aquellas producidas por la solución final. En este caso se aprecia que la varianza asociada al ítem 3 de la variable integrar es la peor explicada, dado que el modelo es sólo capaz de reproducir el 42.8% de su variabilidad original.

	Inicial	Extracción
Ig1	1,000	,754
Ig2	1,000	,779
Ig3	1,000	,428

*Tabla 18. Comunalidades, Análisis Factorial Variable Integrar. Método de extracción: Análisis de Componentes principales. Fuente: Elaboración Propia.*

En la tabla 19 se aprecian los porcentajes de la varianza total explicada para la variable integrar. Al analizar los autovalores, se aprecia que sólo existe un autovalor mayor que 1, por lo que el procedimiento extrae 1 factor.

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	1,960	65,340	65,340	1,960	65,340	65,340
2	,733	24,444	89,785			
3	,306	10,215	100,000			

Tabla 19. Varianza Total Explicada, Análisis Factorial Variable Integrar. Método de extracción: Análisis de Componentes principales. Fuente: Elaboración Propia.

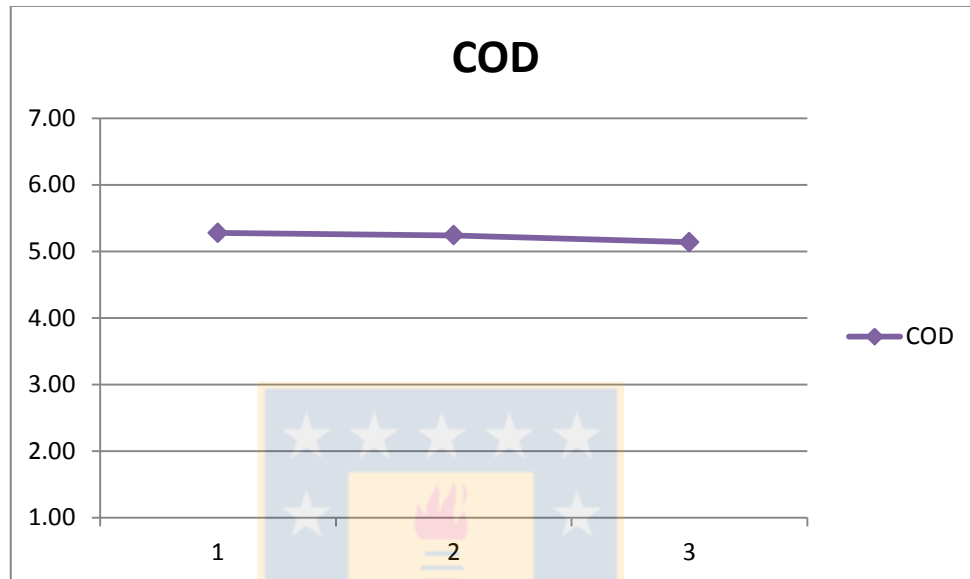
Finalmente, en la tabla 20 se encuentra las soluciones factorial propiamente tal. Se aprecia que el ítem 3, que además mostró la peor explicación de varianza, es el que menos contribuye al factor. Aun así, se encuentra que todos los ítems contribuyen de manera significativa.

	Componente
	1
Ig1	,868
Ig2	,882
Ig3	,654

Tabla 20. Matriz de Componentes, Análisis Factorial Variable Integrar. Fuente: Elaboración Propia.

### ***Análisis Estadístico por Variable: Codificar***

En la figura 10, se aprecia el comportamiento de los ítems asociados a la variable de aprendizaje organizacional, codificar. En ella se muestra el promedio de las respuestas por parte de la muestra en Ecofor. Como se observa, las respuestas son homogéneas en su comportamiento, dado que en promedio varían en torno al mismo valor.



*Figura 10. Comportamiento ítems de variable codificar. Fuente: Elaboración Propia.*

El anterior análisis se compara con el análisis factorial llevado a cabo para los ítems asociados a la variable codificar. En la tabla 21 se aprecian las comunalidades iniciales y aquellas producidas por la solución final. En este caso se aprecia que la varianza asociada al ítem 3 de la variable codificar es la peor explicada, dado que el modelo es sólo capaz de reproducir el 66.1% de su variabilidad original, lo que representa un valor significativo.

	Inicial	Extracción
Cod1	1,000	,720
Cod2	1,000	,855
Cod3	1,000	,661

*Tabla 21. Comunalidades, Análisis Factorial Variable Codificar. Método de extracción: Análisis de Componentes principales. Fuente: Elaboración Propia.*

En la tabla 22 se aprecian los porcentajes de la varianza total explicada para la variable codificar. Al analizar los autovalores, se aprecia que sólo existe un autovalor mayor que 1, por lo que el procedimiento extrae 1 factor.

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	2,236	74,545	74,545	2,236	74,545	74,545
2	,532	17,746	92,291			
3	,231	7,709	100,000			

Tabla 22. Varianza Total Explicada, Análisis Factorial Variable Codificar. Método de extracción: Análisis de Componentes principales. Fuente: Elaboración Propia.

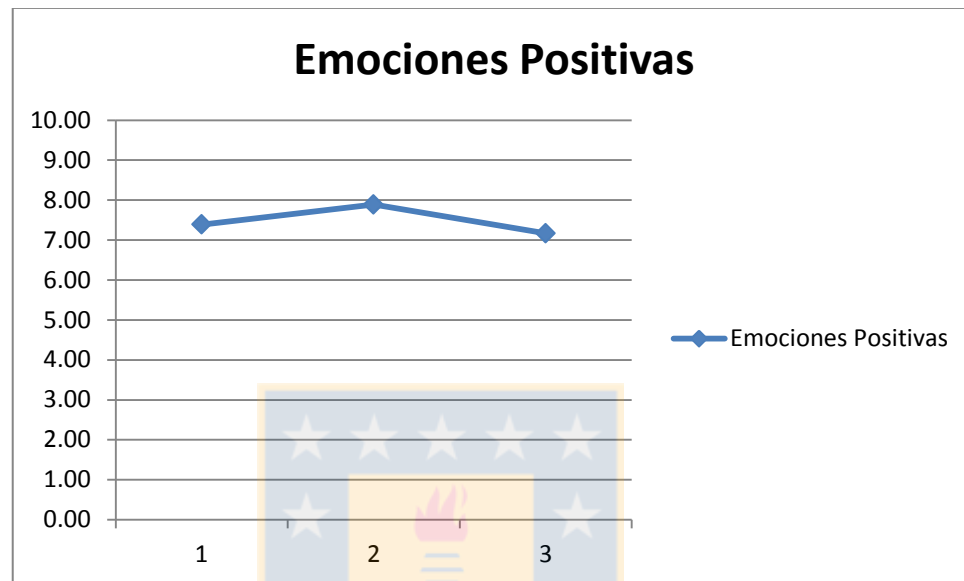
Finalmente, en la tabla 23 se encuentra las soluciones factorial propiamente tal. Se aprecia que el ítem 3, que además mostró la peor explicación de varianza, es el que menos contribuye al factor. Aun así, se encuentra que todos los ítems contribuyen de manera significativa al factor.

	Componente
	1
Cod1	,849
Cod2	,925
Cod3	,813

Tabla 23. Matriz de Componentes, Análisis Factorial Variable Codificar. Fuente: Elaboración Propia.

### ***Análisis Estadístico por Variable: Emociones Positivas***

En la figura 10, se aprecia el comportamiento de los ítems asociados a la variable de bienestar, Emociones Positivas. En ella se muestra el promedio de las respuestas por parte de la muestra en Ecofor. Como se observa, las respuestas son homogéneas en su comportamiento, dado que en promedio varían en torno al mismo valor.



*Figura 11. Comportamiento ítems de variable Emociones Positivas . Fuente: Elaboración Propia.*

El anterior análisis se compara con el análisis factorial llevado a cabo para los ítems asociados a la variable Emociones Positivas. En la tabla 24 se aprecian las comunalidades iniciales y aquellas producidas por la solución final. En este caso se aprecia que la varianza asociada al ítem 2 de la variable Emociones Positivas es la peor explicada, dado que el modelo es sólo capaz de reproducir el 78.8% de su variabilidad original, lo que aún representa un valor significativo.



	Inicial	Extracción
P1	1,000	,877
P2	1,000	,788
P3	1,000	,854

Tabla 24. Comunalidades, Análisis Factorial Variable Emociones Positivas. Método de extracción: Análisis de Componentes principales. Fuente: Elaboración Propia.

En la tabla 25 se aprecian los porcentajes de la varianza total explicada para la variable Emociones Positivas. Al analizar los autovalores, se aprecia que sólo existe un autovalor mayor que 1, por lo que el procedimiento extrae 1 factor.

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	2,520	83,993	83,993	2,520	83,993	83,993
2	,311	10,359	94,353			
3	,169	5,647	100,000			

Tabla 25. Varianza Total Explicada, Análisis Factorial Variable Emociones Positivas. Método de extracción: Análisis de Componentes principales. Fuente: Elaboración Propia.

Finalmente, en la tabla 26 se encuentra las soluciones factorial propiamente tal. Se aprecia que el ítem 2, que además mostró la peor explicación de varianza, es el que menos contribuye al factor. Aun así, se encuentra que todos los ítems contribuyen de manera significativa.

	Componente
	1
P1	,937
P2	,888
P3	,924

Tabla 26. Matriz de Componentes, Análisis Factorial Variable Emociones Positivas. Fuente: Elaboración Propia.

### **Análisis Estadístico por Variable: Engagement**

En la figura 11, se aprecia el comportamiento de los ítems asociados a la variable de bienestar, Engagement. En ella se muestra el promedio de las respuestas por parte de la muestra en Ecofor. Como se observa, las respuestas no presentan un comportamiento homogéneo en su comportamiento, dado que en su promedio muestra un comportamiento dispar.

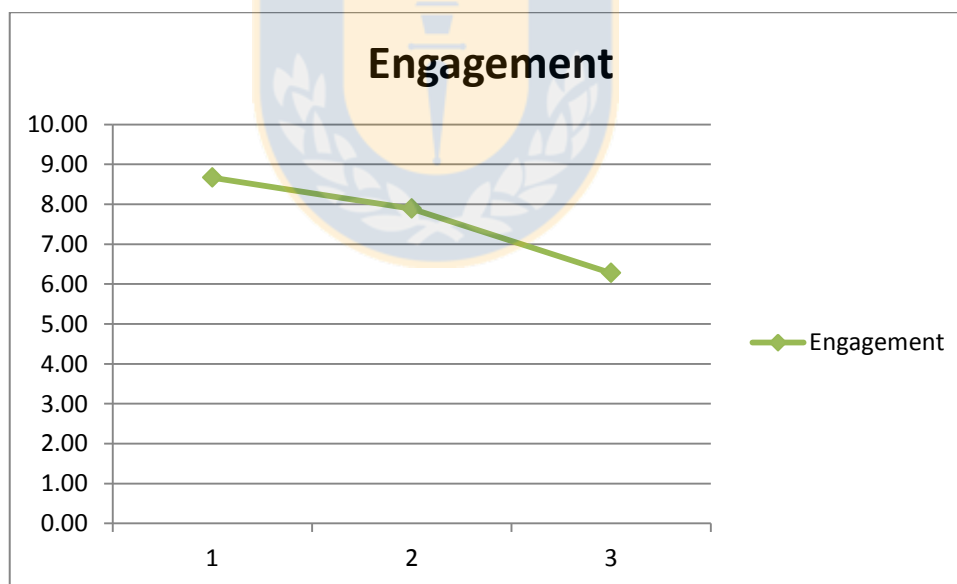


Figura 12. Comportamiento ítems de variable Engagement. Fuente: Elaboración Propia.

El anterior análisis se compara con el análisis factorial llevado a cabo para los ítems asociados a la variable Engagement. En la tabla 27 se aprecian las comunales iniciales y aquellas producidas por la solución final. En este caso se aprecia que la varianza asociada al ítem 2 de

la variable Engagement es la peor explicada, dado que el modelo es sólo capaz de reproducir el 86,4% de su variabilidad original. Aun así, corresponde a un valor significativo.

	Inicial	Extracción
E1	1,000	,881
E2	1,000	,864
E3	1,000	,982

*Tabla 27. Comunalidades, Análisis Factorial Variable Engagement. Método de extracción: Análisis de Componentes principales. Fuente: Elaboración Propia.*

En la tabla 28 se aprecian los porcentajes de la varianza total explicada para la variable Engagement. Al analizar los autovalores, se aprecia que sólo existen dos autovalores mayor que 1, por lo que el procedimiento extrae 2 factores.

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	1,725	57,516	57,516	1,725	57,516	57,516
2	1,002	33,402	90,918	1,002	33,402	90,918
3	,272	9,082	100,000			

*Tabla 28. Varianza Total Explicada, Análisis Factorial Variable Engagement. Método de extracción: Análisis de Componentes principales. Fuente: Elaboración Propia.*

Finalmente, en la tabla 29 se encuentra la solución factorial propiamente tal. Se aprecia que el análisis arroja dos factores. En ellos, el ítem 1 e ítem 2 saturan de manera significativa al factor 1. Por otro lado, el ítem 3 satura el factor 2 de manera significativa.

	Componente	
	1	2
E1	,868	-,358
E2	,929	,003
E3	,330	,935

Tabla 29. Matriz de Componentes, Análisis Factorial Variable Engagement. Fuente: Elaboración Propia.

### **Análisis Estadístico por Variable: Relaciones**

En la figura 12, se aprecia el comportamiento de los ítems asociados a la variable de bienestar, Relaciones. En ella se muestra el promedio de las respuestas por parte de la muestra en Ecofor. Como se observa, las respuestas no se aprecian totalmente homogéneas en su comportamiento, dado que un ítem se observa por sobre los otros dos (ítem 1).



Figura 13. Comportamiento ítems de variable Relaciones. Fuente: Elaboración Propia.

El anterior análisis se compara con el análisis factorial llevado a cabo para los ítems asociados a la variable Relaciones. En la tabla 30 se aprecian las comunales iniciales y aquellas producidas por la solución final. En este caso se aprecia que la varianza asociada al ítem 3 de

la variable Relaciones es la peor explicada, dado que el modelo es sólo capaz de reproducir el 70.7% de su variabilidad original. Sin embargo, el modelo logra explicar más del 50% de la varianza de los tres ítems, lo se considera significativo.

	Inicial	Extracción
R1	1,000	,851
R2	1,000	,844
R3	1,000	,707

*Tabla 30. Comunalidades, Análisis Factorial Variable Relaciones. Método de extracción: Análisis de Componentes principales. Fuente: Elaboración Propia.*

En la tabla 31 se aprecian los porcentajes de la varianza total explicada para la variable Relaciones. Al analizar los autovalores, se aprecia que sólo existe un autovalor mayor que 1, por lo que el procedimiento extrae 1 factor.

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	2,402	80,077	80,077	2,402	80,077	80,077
2	,416	13,861	93,938			
3	,182	6,062	100,000			

*Tabla 31. Varianza Total Explicada, Análisis Factorial Variable Relaciones. Método de extracción: Análisis de Componentes principales. Fuente: Elaboración Propia.*

Finalmente, en la tabla 32 se encuentra la solución factorial propiamente tal. Se encuentra que los tres contribuyen de manera significativa al factor.

	Componente
	1
R1	,923
R2	,919
R3	,841

Tabla 32. Matriz de Componentes, Análisis Factorial Variable Relaciones. Fuente: Elaboración Propia.

### **Análisis Estadístico por Variable: Sentido**

En la figura 13, se aprecia el comportamiento de los ítems asociados a la variable de bienestar, Sentido. En ella se muestra el promedio de las respuestas por parte de la muestra en Ecofor. Como se observa, las respuestas son homogéneas en su comportamiento, dado que en promedio varían en torno al mismo valor.

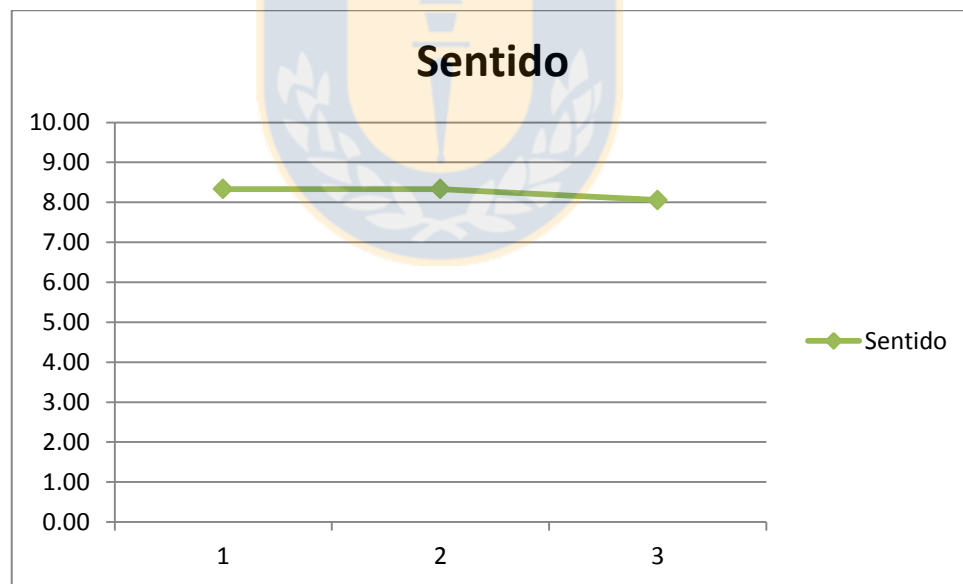


Figura 14. Comportamiento ítems de variable Sentido. Fuente: Elaboración Propia.

El anterior análisis se compara con el análisis factorial llevado a cabo para los ítems asociados a la variable Sentido. En la tabla 33 se aprecian las comunalidades iniciales y aquellas producidas por la solución final.

	Inicial	Extracción
M1	1,000	,845
M2	1,000	,813
M3	1,000	,851

Tabla 33. Comunalidades, Análisis Factorial Variable Sentido. Método de extracción: Análisis de Componentes principales. Fuente: Elaboración Propia.

En la tabla 34 se aprecian los porcentajes de la varianza total explicada para la variable Sentido. Al analizar los autovalores, se aprecia que sólo existe un autovalor mayor que 1, por lo que el procedimiento extrae 1 factor.

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	2,510	83,652	83,652	2,510	83,652	83,652
2	,277	9,232	92,884			
3	,213	7,116	100,000			

Tabla 34. Varianza Total Explicada, Análisis Factorial Variable Sentido. Método de extracción: Análisis de Componentes principales. Fuente: Elaboración Propia.

Finalmente, en la tabla 35 se encuentra la solución factorial propiamente tal. Se encuentra que todos los ítems contribuyen de manera significativa al factor.

	Componente
	1
M1	,919
M2	,902
M3	,923

Tabla 35. Matriz de Componentes, Análisis Factorial Variable Sentido. Fuente: Elaboración Propia.

### **Análisis Estadístico por Variable: Logros**

En la figura 14, se aprecia el comportamiento de los ítems asociados a la variable de bienestar, Logros. En ella se muestra el promedio de las respuestas por parte de la muestra en Ecofor. Como se observa, las respuestas no son homogéneas en su comportamiento, dado que existe un ítem que muestra un comportamiento dispar, el cual corresponde al ítem 3.

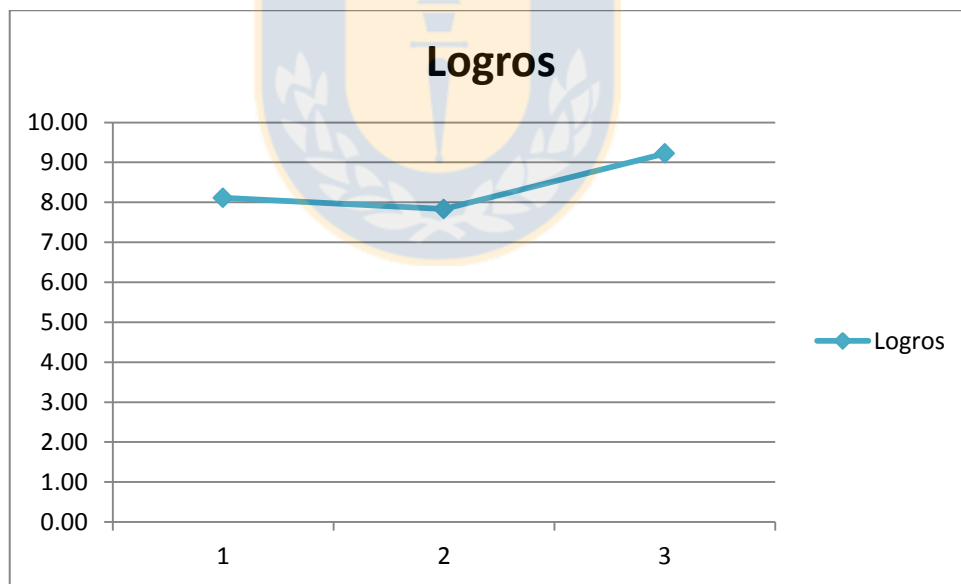


Figura 15. Comportamiento ítems de variable Logros. Fuente: Elaboración Propia.

El anterior análisis se compara con el análisis factorial llevado a cabo para los ítems asociados a la variable Logros. En la tabla 36 se aprecian las comunales iniciales y aquellas producidas por la solución final. En este caso se aprecia que la varianza asociada al ítem 3 de



la variable Logros es la peor explicada, dado que el modelo es sólo capaz de reproducir el 12.8% de su variabilidad original.

	Inicial	Extracción
A1	1,000	,852
A2	1,000	,882
A3	1,000	,128

*Tabla 36. Comunalidades, Análisis Factorial Variable Logros. Método de extracción: Análisis de Componentes principales. Fuente: Elaboración Propia.*

En la tabla 37 se aprecian los porcentajes de la varianza total explicada para la variable Logros. Al analizar los autovalores, se aprecia que sólo existe un autovalor mayor que 1, por lo que el procedimiento extrae 1 factor.

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	1,862	62,073	62,073	1,862	62,073	62,073
2	,940	31,330	93,403			
3	,198	6,597	100,000			

*Tabla 37. Varianza Total Explicada, Análisis Factorial Variable Logros. Método de extracción: Análisis de Componentes principales. Fuente: Elaboración Propia.*

Finalmente, en la tabla 38 se encuentra la solución factorial propiamente tal. Se aprecia que el ítem 3, que además mostró la peor explicación de varianza, es el que menos contribuye al factor. Aun así, se encuentra que los ítems 1 y 2 contribuyen de manera significativa al factor.

	Componente
	1
A1	,923
A2	,939
A3	,358

*Tabla 38. Matriz de Componentes, Análisis Factorial Variable Logros. Fuente: Elaboración Propia.*

Como conclusión del análisis anterior<sup>6</sup>, se puede afirmar que se debe proceder con precaución en los posteriores para ciertas variables. Estas corresponden a la variable Intuir del aprendizaje organizacional y a las variables Engagement y Logros del Bienestar. Esto, ya que el comportamiento estadístico de los ítems asociados a dichas variables no se comporta como es esperado. Por un lado, las variables Intuir y Logros presentan un ítem que muestra un comportamiento disímil al resto. Por otro lado, la variable Engagement muestra la presencia de dos factores. Los tres casos serán interpretados bajo la luz de la evidencia del caso y de la teoría existente en la literatura.

### **Análisis Entrevistas**

La entrevista realizada se estructura de tal forma que, primero se tocan temáticas relacionadas con el aprendizaje organizacional y, en segundo lugar, se ahonda en los conceptos relativos al bienestar (Ver anexo 3.) Cabe destacar que estos temas corresponden a las interpretaciones que los entrevistados hacen respecto a distintas situaciones, procesos y hechos.

En cuanto a las temáticas más recurrentes, desde la perspectiva del aprendizaje y cambio, destaca el crecimiento de Ecofor. El crecimiento se explica en primer lugar por la consolidación como empresa, y se interpreta hacia el futuro en los desafíos de conseguir

---

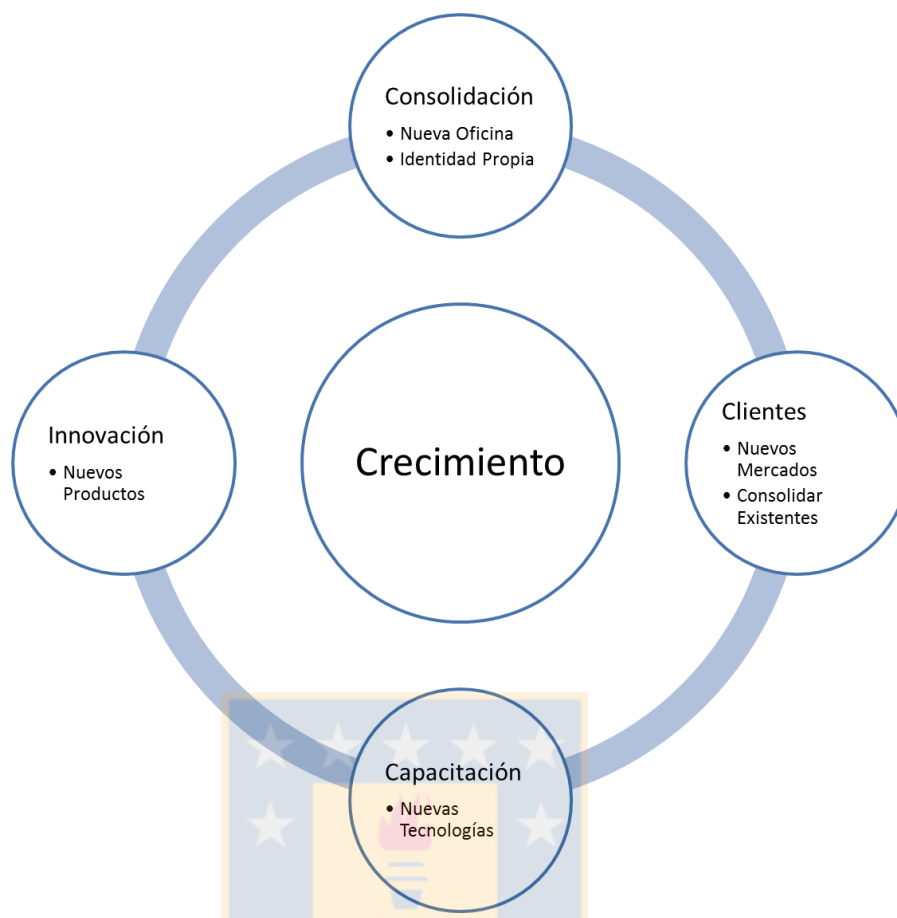
<sup>6</sup> Cabe mencionar que, por el tamaño de muestra, este es el análisis estadístico que presenta mayor validez. Adicionalmente, en anexos, se presenta la tabla de correlaciones para las variables en estudio. Esta no recibe mayor validez por el tamaño de la muestra, y se adjunta como antecedente más que como evidencia significativa para el estudio.

nuevos clientes, cubrir la necesidad de capacitación de sus individuos y a la innovación. En la perspectiva del bienestar destacan, como temas generales, el alto compromiso por la organización y la falta de un desarrollo profesional.

El concepto de crecimiento aparece rodeado de las nociones de consolidación, clientes, capacitación e innovación. En primer lugar, la consolidación como empresa se convierte en un sentimiento reciente impulsado por el traslado hacia nuevas oficinas, apoyando la construcción de una identidad propia. Esta consolidación va de la mano con una tensión hacia el futuro para mantener el crecimiento. Así, aparecen los clientes como factor relevante, desde el punto de vista de conseguir nuevos clientes y lograr consolidar a los ya existentes. Como mecanismos para lograr esto, aparecen las capacitaciones como necesidad latente, en el sentido de incorporar nuevas tecnologías y procesos a las prácticas laborales. Además, por otro lado, aparece la innovación como factor diferenciador en la búsqueda del desarrollo de nuevos productos. La Figura 16 entrega un cuadro explicativo del crecimiento en Ecofor.

Como ejemplo del análisis anterior, se presenta la declaración de uno de los entrevistados:

*“... el estar en esta oficina, en este lugar físico, ya te da un impulso, un cambio, un switch, un cambio de página, por así decirlo. En la otra oficina éramos los parientes pobres. No eran las condiciones óptimas para trabajar, en cambio acá estamos en una oficina nueva con una imagen nueva, y que si quiero proyectar esa imagen hacia los clientes, te puede favorecer. Te hace sentir más grande y puedes buscar nuevos clientes, que te de gusto recibir a nuevos clientes en tu oficina de alguna forma.”*



*Figura 16. Principales Temáticas Aprendizaje Organizacional Ecofor. Fuente: Elaboración Propia*

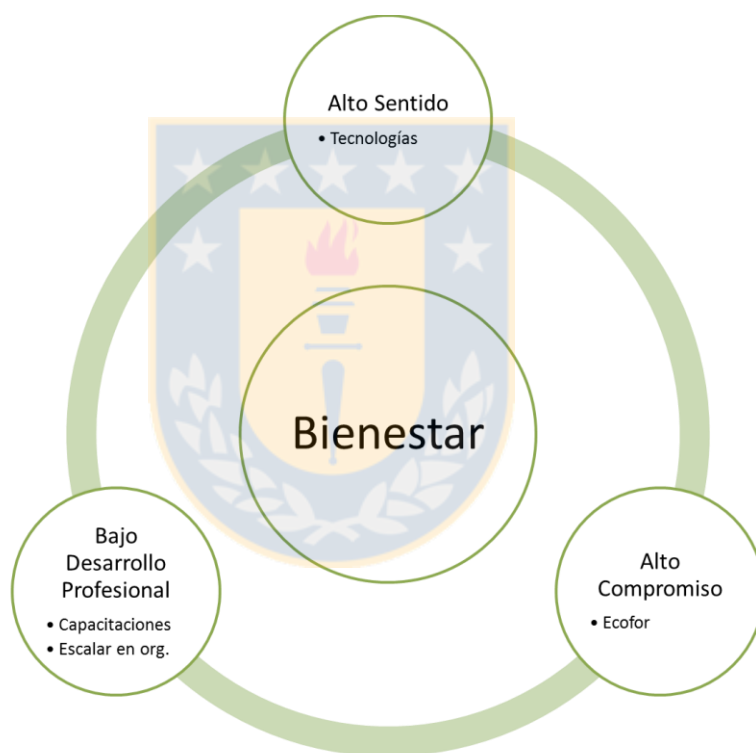
En cuanto a los elementos del bienestar en Ecofor, dos elementos aparecen como motores el bienestar; el sentido y compromiso, mientras que el desarrollo profesional aparece como una debilidad (Ver Figura 17). El sentido que Ecofor genera en sus empleados es a través de las soluciones tecnológicas que ellos crean. Estas soluciones se ven como facilitadores de la operación de otras empresas. En Ecofor, el sentimiento de sentido se complementa con el compromiso que genera la organización. Por ejemplo, un entrevistado afirma:

*“La idea es que si a la empresa le va bien a nosotros nos va bien. Hay que estar con la mente en que si suceden cosas que a la empresa le va bien, es tener una imagen, tener una imagen positiva.”*

Como contraposición al sentido y compromiso que Ecofor genera, aparece la baja sensación de desarrollo profesional de sus miembros. De los entrevistados, aquellos con más años de

experiencia han permanecido en el mismo puesto a lo largo de su pertenencia en Ecofor. Mientras que a aquellos entrevistados con menos años en Ecofor se les dificulta la proyección en la empresa, por la falta de oportunidades establecidas de desarrollo profesional. Al respecto, un miembro de la organización afirma:

*“Es difícil proyectarse en Ecofor. Desde un principio se me ha hecho difícil proyectarme debido a que Ecofor no tiene una estructura organizacional o sea no sabes en tres años más o cinco años donde puedo estar, si mi desempeño es bueno o no, estoy en la deriva, no es seguro nada.”*



*Figura 17. Principales Temáticas Bienestar en Ecofor. Fuente: Elaboración Propia.*

A partir de las entrevistas surgen ciertos temas que comienzan a explicar los procesos de aprendizaje y de bienestar en Ecofor. Estas temáticas servirán como guías en las siguientes secciones, donde se profundizará en las variables del aprendizaje organizacional y el bienestar.

## **Aprendizaje Organizacional en Ecofor**

A continuación se realiza un análisis del aprendizaje organizacional en Ecofor combinando los resultados encontrados en las encuestas y las entrevistas. Los resultados del diagnóstico ofrecen ciertas ideas sobre lo que ocurre en la organización. Primero, se aprecia que aparecen los procesos de intuición e interpretación como los más altos en los puntajes de aprendizaje. En un segundo plano, aparece el proceso de integración. Finalmente, y como única variable por debajo del nivel de aprendizaje (lo que podría interpretarse como una barrera al aprendizaje en la situación actual), se encuentra la codificación, una aproximación al proceso de institucionalización (Kostopoulos et al., 2013).

Elaborar el perfil de aprendizaje de la organización facilita el análisis sobre los procesos que ocurren dentro de ella. La **intuición** aparece como el principal motor del aprendizaje organizacional en Ecofor, siendo el elemento con la mayor puntuación en el diagnóstico. En este sentido, la interpretación de los datos ofrece dos grandes caminos de la intuición en Ecofor. Primero, a nivel estratégico, la capacidad de intuir y de liderar los procesos de cambio y aprendizaje se otorga inequívocamente al gerente y dueño de Ecofor. Segundo, los encuestados y entrevistados muestran una gran disposición a crear nuevas tecnologías y nuevas maneras de utilizar la tecnología que ya existe. Esta disposición de tecnologías se complementa con la constante interacción con las necesidades de clientes, factores que en un proceso de innovación son claves, y que, finalmente, se traducen en oportunidades de nuevos clientes, nuevos mercados y nuevos productos.

En segundo lugar en la encuesta de aprendizaje aparece el proceso de **interpretar**. Interpretar involucra el proceso de creación de modelos mentales compartidos en un equipo u organización y de transmisión de ideas o insights hacia otros miembros de la empresa. La interpretación parece estar más cercana a la alta gerencia que esparcida a través de la empresa, en especial para aquellas ideas que logran desarrollarse y llegar a niveles organizacionales: tanto la toma de decisiones, como la asignación de recursos (por ejemplo en cuanto a las HH de ingenieros avocados a un proyecto, a un producto o a un cliente) se decide en la alta dirección y se transmite hacia otros niveles. Por ejemplo, un entrevistado afirma:

*“Por lo que puedo yo ver hay un grupo de confianza con el cual se relaciona la gerencia, en la cual se maduran las ideas y después se ven las posibilidades de ejecutarla, de cómo implementarlo. Es vertical.”*

En tercer lugar, en cuanto al puntaje obtenido en el diagnóstico, aparece la **integración**. La integración hace referencia a la coordinación de acción en equipos y en la organización. En Ecofor la integración se vislumbra en dos niveles; el primero a nivel estratégico, que explica la toma de decisiones estratégicas y la asignación de recursos, y en un segundo nivel, a nivel de equipos y proyectos. La primera faceta, a nivel estratégica, indica que las decisiones en cuanto a gestión de tensiones y/o conflictos, y por lo tanto decidiendo el curso de acción de la empresa, ocurre en la alta dirección. Por otro lado, a nivel de equipos y proyectos, la reciente integración de una estructura de equipos (creando roles para los equipos) parece facilitar la acción de los equipos en búsqueda de la calidad. Este último factor lo explica un entrevistado:

*“Yo creo que con todos los problemas, se necesitaba tener una estructura: encargados, jefes de proyecto, programadores. Pero fue, yo creo que fue más por la necesidad de tratar de opinar el cuento como iba, no que alguien se le ocurra, no, mira vamos a hacer este proyecto aquí, porque esto va a ser lo mejor, no, yo lo tomo porque fue por necesidad del momento, tratar de estructurar algo, que solucionar los problemas que tenemos.”*

Esta última declaración ejemplifica como ha sido el proceso de crecimiento y aprendizaje en Ecofor, llegando a integrar prácticas laborales que facilitan la gestión de los proyectos. En particular, como una estructura para proyectos facilita la superación de las dificultades que anteriormente se presentaban.

Finalmente, aparece la **codificación** (como aproximación de la **institucionalización**) en último lugar en la encuesta de aprendizaje y siendo el único elemento del aprendizaje con calificación media. La codificación hace referencia a los procesos y prácticas de los equipos para capturar y asegurar que perduren las buenas ideas y buenas prácticas. En Ecofor, aparece como la variable menos desarrollada, lo que se refleja en su puntuación. Al respecto, un entrevistado afirma:

*“... Bueno, cuando llegué, en Ecofor estaba como... no existían varias cosas que ahora están implementadas. Por ejemplo, en el área de informática era bien rústica la elaboración de los*

*proyectos; no había documentación, no había reuniones semanales de jefe de proyectos y cosas como más procesos por así decirlo. Empezó a llegar gente como Claudio, no sé si lo ubicas, y ahí empezaron a implementar procesos para poder llevar mejor... para poder gestionar mejor los proyectos. ...”*

La opinión del entrevistado refleja el estado inicial de los procesos de institucionalización en los que Ecofor se encuentra. La estandarización de procesos se suma a aspectos como la creación de una estructura de equipos, la certificación, o incluso la falta de un área comercial dedicada a vender los productos. Adicionalmente, el proceso de aprendizaje organizacional, como fue concebido por Crossan et al. (1999), hace referencia a la renovación estratégica como proceso subyacente. En este caso, Ecofor carece de una estrategia formalmente definida, por lo que establecer cambios en la estrategia resulta impracticable a la hora de realizar un análisis.

### **Bienestar en Ecofor**

De manera similar al análisis anterior, a continuación se presenta una síntesis de los resultados obtenidos a partir de las encuestas y entrevistas realizadas. De los resultados destaca que los principales elementos explicativos del bienestar en la organización son los logros y el sentido, siendo los únicos elementos por sobre el nivel medio de bienestar general en la organización. Por debajo del nivel medio de bienestar se encuentra, en orden decreciente según su puntaje, el engagement, las emociones positivas y las relaciones.

El elemento del bienestar que recibe mayor puntuación por los encuestados en Ecofor corresponde a los logros. El análisis de esta variable se ve influenciado por recientes hechos que alimentan la percepción de avance y logros de la organización. Destaca la reciente adquisición de oficinas propias, lo que otorga una mayor autonomía y sentido de pertenencia a Ecofor. Sin embargo, la posición se relativiza al analizar las respuestas de los entrevistados en cuanto al desarrollo y crecimiento profesional. A excepción de uno de los entrevistados, que ha logrado desarrollarse profesionalmente gracias a las facilidades que Ecofor le dio para cursar una carrera universitaria, pero que aparece como la excepción a la regla, el resto de los entrevistados muestra una sensación de estancamiento profesional y/o dificultad de proyección de la misma. Al respecto, un entrevistado afirma:



*“Lo que pasa es que el sentido de, yo como veo ciertas cosas específicas de Mininco, estoy medio encapsulado en eso. Son muy pocos los que vienen aquí de lo que yo veo, entonces yo estoy encapsulado ahí, si bien soy programador, pero tengo un poco mas de poder de decisión en ciertas cosas, entonces yo, si bien estoy encapsulado ahí, tengo...”*

La puntuación del elemento de logro se logra explicar por el instrumento utilizado para medirlo. Este se enfoca en avances y logros profesionales en cuanto a tareas específicas, responsabilidades laborales y avances en objetivos laborales, lo que puede ser interpretado por los encuestados como aspectos relacionados con la tarea y/o proyecto en el que trabajan y no como desarrollo y crecimiento profesional, que es la dimensión que en las entrevistas se ve reflejada. En conclusión, el logro para Ecofor parece tener dos perspectivas independientes; por un lado el desarrollo profesional que aparece como una debilidad en la gestión de la empresa; por el otro, el sentido de logros profesionales en las tareas/proyectos/empresa que se llevan a cabo aparece con una puntuación alta.

Los encuestados de Ecofor posicionaron al **sentido** como el elemento del bienestar con el segundo nivel más alto. Al preguntar a los entrevistados por el elemento de sentido, las repuestas giran en torno al desarrollo de tecnologías como fuente de solución a los problemas de otras empresas. Al respecto, un entrevistado afirma:

*“ ... Yo creo que (encuentro sentido) a través de la tecnología, hacemos soluciones basadas en tecnología que mejoran los procesos y la pega de la gente... “*

La elaboración del concepto de sentido en los entrevistados se complementa de manera sinérgica con el alto **engagement** que sienten por Ecofor. En este sentido, la cercanía en la puntuación de sentido y engagement es indicador de una relación directa. El engagement en Ecofor es valorado por su gente y rescatado como una de las fortalezas de la empresa. En este sentido, un entrevistado afirma:

*“El compromiso como facilitador, el compromiso del personal. Gran parte del personal está comprometido con la empresa y con el desarrollo de ésta. Además el desarrollo de la empresa asegura estabilidad laboral, y así lo ven muchos. Junto con todo el tiempo que se lleva detrás, hay que conservarlo.”*

En esta declaración, el compromiso se une con el desarrollo de la empresa, haciendo una conexión directa entre la motivación del personal y el desarrollo de Ecofor. La combinación de compromiso y sentido se logra explicar por la trayectoria que Ecofor ha logrado. Entre los mismos miembros de la organización, Ecofor se destaca como una empresa seria, con una identidad propia, con un potencial de crecimiento y profesional, por lo que son estos factores que explican los altos niveles de sentido y compromiso en Ecofor. En cuarta y quinta ubicación aparecen las emociones positivas y las relaciones, respectivamente. Cabe destacar que, a pesar de ocupar los últimos lugares en relación a los otros elementos del bienestar, la valoración que obtuvieron en la escala es alta y media, respectivamente. Al complementar esta información con las entrevistas, tanto para las emociones positivas como para las relaciones se encuentra un juicio de valor similar; tanto el estado de ánimo común como las relaciones aparecen como bien evaluados; sin embargo, se encuentran ciertos indicadores de la variabilidad según el momento en ambos casos. Por ejemplo, dos entrevistados dan su opinión al respecto:

*“Mira, como te decía antes, pueden haber días cansadores. Pero estar con la camiseta puesta te calma... Está bien que de pronto el personal que tengo a cargo sienta desánimo, o una lejanía. Y es por lo mismo; estando enfrentando problemas todos los días y su pega, en 1 año, saben que es solucionar un problema, un cacho, un dolor de cabeza. Que vas a estar 2 o 3 horas metido en ese tema, eso va cansando...”*

*“...Entonces de repente, el estado de ánimo puede haber bajado, porque “me he sacado la mugre y no veo recompensa con respecto a mi trabajo”. Yo creo que ahí hay un problemita que tienen que solucionarlo todavía, pero la mayoría, todos estamos comprometidos. De repente llega un día viernes, asado. Entonces nos juntamos y compartimos.”*

En ambas declaraciones, de dos entrevistados distintos, se vislumbra por un lado, la variabilidad en los estados de ánimo, y de emociones, en función del contexto laboral, pero se destaca el compromiso que existe entre los equipos y con Ecofor. Aun así, coincide el análisis cualitativo de las entrevistas con la puntuación que ha entregado a los aspectos del bienestar; el compromiso por la organización y el sentido que genera trabajar en Ecofor aparecen como las principales fuentes de bienestar de los individuos en la empresa.

## **Prueba de Hipótesis**

A continuación se interpretará la información recolectada en función de las hipótesis planteadas, de tal manera de determinar qué información apoya, y cual contradice, los planteamientos.

***Hipótesis 1a: Individuos que experimentan altos niveles de engagement con su trabajo tendrán mayor capacidad de intuir, facilitando el inicio del proceso exploratorio de aprendizaje organizacional.***

Para Ecofor la intuición se manifiesta tanto a niveles estratégicos como operacionales. Es a nivel estratégico en el que se vislumbra de manera más directa la relación entre engagement e intuición. El principal aprendizaje que Ecofor (Soluciones Tecnológicas) ha llevado a cabo en su historia fue haberse consolidado como empresa independiente de Ecofor Servicios Forestales. A partir de un proceso de aprendizaje y cambio, que dura aproximadamente 10 años, comienza a gestarse una nueva iniciativa que finalmente culmina con la consolidación de Ecofor Soluciones Tecnológicas.

Este proceso de aprendizaje es llevado por el líder de la organización. Es él el que con su intuición logra detectar una oportunidad de mercado para la cual no existía respuesta clara y decide aprovechar dicha oportunidad. Sin embargo, como individuo no es capaz de llevar un proyecto de tamaño magnitud adelante, por lo que se hace necesario involucrar a otros en el proceso de aprendizaje. Ivan logra conformar un equipo que adopta la idea y se compromete a llevarla adelante. El equipo comienza un proceso de aprendizaje e innovación, en el que los insights individuales de cada miembro logran combinarse y encontrar un eco que mantiene el crecimiento de lo que finalmente se transformaría en la nueva unidad de negocios de Ecofor. En este sentido, el equipo que Iván forma, y el compromiso que este adquiere con el proceso de aprendizaje, resulta en una alta capacidad de innovar en base a la experiencia de sus miembros. Al consultarle a Ivan por su rol de innovador comenta:

*“Hay una historia bastante interesante que ejemplifica lo que te quiero decir. Y habla de una empresa que hacía zapatos que envía a una persona a la India a explorar oportunidades de mercado. Al cabo de unos meses vuelve y afirma que no existe una oportunidad de negocios porque allá nadie usa zapatos. La empresa se queda con esta noticia. Al cabo de unos meses, deciden intentar nuevamente y envían a una segunda persona a evaluar los cambios en India.*

*Habiendo pasado sólo unas semanas, el individuo llama a la empresa pidiendo que por favor enviaran un container lleno de zapatos! Sorprendidos en la empresa, le pregunta que qué había encontrado, a lo que la persona responde: Aquí nadie tiene zapatos, podemos venderle a TODO el mundo!!”*

El relato anterior, a través de una metáfora, da cuenta de la mentalidad que Iván ha desarrollado y que intenta transmitir hacia su empresa. La capacidad de detectar oportunidades en situaciones en que otros no son capaces es el foco central de la historia, haciendo eco con la definición de intuición en proceso de aprendizaje organizacional. En este caso, el modelo mental que se observa a través de la interpretación que Iván realiza da cuenta de la capacidad de intuición que el posee. Incluso hasta el día de hoy tanto el compromiso como la intuición se convierten en factores rescatados por los miembros de la empresa como una parte de las principales fortalezas. Un indicador de esto es el puntaje que la intuición y el compromiso reciben por parte de los encuestados en el diagnóstico realizado a la organización, posicionándolos en primer y tercer lugar en sus escalas respectivas.

Desde la perspectiva del aprendizaje y del bienestar, el relato de los entrevistados y los resultados de las encuestas apuntan hacia la interdependencia entre la capacidad de intuición de quien lidera la iniciativa y el engagement que se adquiere por concretar y aprovechar las oportunidades de mercado detectadas. El modo de operar, al menos en el caso de Ecofor, parece ser el siguiente: un individuo detecta un patrón u oportunidad en un contexto establecido y comunica este patrón hacia otros individuos. El sólo hecho de comunicar el insight no garantiza que este sea plasmado en una solución real, sino que debe ser combinado con el involucramiento del equipo para desarrollar en profundidad la oportunidad detectada. Este involucramiento, o engagement, es el que se traduce en dedicación hacia la nueva iniciativa, poniendo a disposición del proceso de aprendizaje la experiencia y las intuiciones de quienes conforman el equipo innovador.

De esta manera, la historia de Ecofor entrega evidencia de que aquellos equipos que presenten altos niveles de engagement hacia una intuición y/o iniciativa logran desarrollar nuevas ideas e innovaciones para lograr aprovechar la oportunidad detectada, favoreciendo el proceso de aprendizaje y crecimiento de una idea. Además, al lograr aumentar los niveles de engagement se aumentan los niveles de bienestar en aquellos individuos.

***Hipótesis 1b: Individuos que experimenten emociones positivas con mayor frecuencia mostrarán mayor capacidad de intuir.***

El análisis anterior se centró en el contexto estratégico de la intuición; la formación y creación de una nueva organización en busca de explotar una oportunidad de mercado identificada. Sin embargo, es a niveles operacionales en los que se encuentra evidencia de la relación entre emociones positivas y la intuición. La declaración de un entrevistado sirve como ejemplo de lo anterior:

*“... me siento más motivado por hacer cosas extra a las que mi rol o puesto incluyen. Por ejemplo, todo el tema de la domótica (Control de luces remoto, recientemente instalado en la oficina de Ecofor) lo hice yo. Y lo hice sólo porque lo encontraba divertido. En ese sentido bien, porque me dejaron hacerlo. Pero faltan espacios en los que se puedan hacer cosas más entretenidas, jugar y probar cosas nuevas”.*

De manera directa se hace una conexión entre la creación de nuevas soluciones y la emoción positiva, aterrizada en la diversión y el juego. Los miembros de la organización reconocen patrones y oportunidades de mejora utilizando los recursos existentes (alta intuición), pero sólo en algunos casos se da el espacio para desarrollar dichas ideas. La declaración del entrevistado entrega ciertos indicios del modo de operar de la interacción entre emoción positiva y la intuición, dado que se justifica la acción a través de la diversión. Es decir, probablemente si la idea, que en este caso corresponde a la instalación de un centro de domótica, no generase emociones positivas en el individuo entonces esta no pasaría a mayores etapas de desarrollo.

Finalmente, la declaración termina con un juicio de valor en cuanto a la frecuencia de emociones positivas en Ecofor. Esto dado que, según la interpretación del entrevistado, faltan espacios en los que exista apertura a construir nuevos recursos y competencias, característica insigne de los espacios cargados de emociones positivas. Aun así, la afirmación favorece la hipótesis planteada, dado que según la interpretación del entrevistado, si se aumentan los espacios de juego aumentará la capacidad de intuición de quienes sean partícipes de ellos. En conclusión, el análisis favorece la hipótesis planteada.

***Hipótesis 2a: La experiencia de emociones positivas por parte de individuos en el trabajo tiene un impacto positivo en el interpretar.***

Cabe destacar que por el tipo de fenómeno que las emociones constituyen (respuestas a estímulos particulares que pueden variar en duración en el tiempo) dificultan su evaluación con herramientas como las encuestas, ya que se ven influenciadas por los recuerdos de los participantes y el estado de ánimo al momento de responder. En este sentido, una metodología, análisis e investigación avocada especialmente a la emocionalidad presente en Ecofor se hace necesario para desarrollar conclusiones más acertadas.

Dicho esto, la misma declaración utilizada en el análisis de la hipótesis anterior, ayuda a explicar el por qué en los resultados de las encuestas los niveles de intuición aparecen por sobre los niveles de interpretación. Los miembros de la organización reconocen patrones y oportunidades de mejora utilizando los recursos existentes (alta intuición), sin embargo, al no encontrar espacios donde comunicar esas ideas e implementarlas, no se sienten “escuchados” por la organización (niveles de interpretación más bajos).

Sin implicar directamente que un aumento en el nivel de emociones positivas tiene un impacto positivo en el interpretar, el análisis anterior respalda la noción de que espacios de conversación y juego permiten a los miembros de la organización expresarse, compartir y probar ideas e intuiciones que tengan. En este sentido, la empresa podría implementar espacios abiertos al dialogo, o “comunidades de práctica”, donde se discuta respecto a iniciativas e ideas que los miembros de la organización vislumbran como oportunidades atractivas para la empresa. Por otro lado, otro entrevistado afirma:

*“Digamos que es un ambiente grato. Mi trabajo es solucionar problemas, a veces de pronto cansa estar 3 años viendo problemas (...) Eso cansa. Es entretenido, no puedo negarlo, es algo en lo que he estado siempre desarrollando, quien lo soluciona, hagamos que esto funcione, salgamos para adelante, no te aburre, te entretiene y eso facilita seguir adelante, pero igual cansa.”*

En la anterior declaración aparecen los conceptos de ambiente grato, resolución de problemas, cansancio y la entretención. El entrevistado afirma que trabajar con problemas conlleva un cansancio, sobre todo al estar un periodo de tiempo prolongado. Sin embargo, también afirma que es un trabajo entretenido, donde existe un ambiente grato lo que facilita dos aspectos:

primero, la resolución de problemas por parte del equipo. En este sentido, que hable en plural, de “nosotros”, denota que existe un trabajo en equipo de interpretación en torno a las problemáticas que enfrenta. Esta afirmación apoya la hipostasis planteada, dado que la resolución de problemas se ve facilitada al existir un ambiente grato y entretenido. Por otro lado, el ambiente grato y la entretenición propia del trabajo ayudan a soportar el cansancio que conlleva el trabajo con problemáticas.

En conclusión, la hipótesis planteada recibe apoyo parcial al analizar la declaración de los entrevistados y está alineada con los resultados de las encuestas, en que las emociones positivas y la interpretación aparecen con una valoración alta.

***Hipótesis 2b: La existencia de relaciones positivas en el trabajo facilitan el proceso de interpretación.***

Las relaciones aparecen como las peor evaluadas por los encuestados en Ecofor, posicionándose en el nivel medio de evaluación. Al preguntar por las relaciones, un entrevistado afirma:

*“Las relación son fluidas, podemos hablar, podemos transmitir las cosas, trato de que si ellos tienen un problema me lo puedan transmitir y compartir y buscamos soluciones en conjunto.”*

En esta declaración se observa la conexión entre las relaciones positivas, el elemento de conectividad de dichas relaciones y la capacidad de interpretar del equipo. Concordando con la definición de relaciones de alta calidad (Dutton & Heaphy, 2003), elemento clave es la conectividad, aquella capacidad de transmitir los conocimiento en una relación de manera intacta, sin “casarse” con una idea, haciendo juicios balanceados en la dimensión de yo (individuo, equipo empresa)-otro, y en espacios emocionales expansivos. En la declaración, se identifica dicho concepto dado que el entrevistado afirma que son capaces de compartir conocimientos e información, de modo de buscar y crear soluciones en conjunto. Este último concepto, de construir en conjunto, es una directa alusión al proceso de interpretar.

Adicionalmente, otro entrevistado afirma:

*“Hace ya por lo menos 2, 3 años, que hubo esa nueva administración, que hubo problemas de comunicación, yo lo asumo más a problema de comunicación que a otra cosa. De repente no estaban bien los roles, no se sabía muy bien hacia donde iba el barco.”*

En este caso, el entrevistado reflexiona sobre una situación puntual que la empresa vivió hace 3 años. En palabras del entrevistado, la administración no cumplió con los requisitos mínimos de comunicación, lo que se tradujo en que los miembros de la organización “no sabían hacia donde iba el barco”. El proceso de interpretación hace directa referencia a la elaboración de mapas y modelos mentales en común para un equipo/empresa. La metáfora “no sabían hacia donde iba el barco” ejemplifica claramente la falta de un significado en común para la organización. En este caso, el entrevistado encuentra la razón de dicha incongruencia en el norte de la organización en la falta de comunicación; una característica de las relaciones de baja calidad.

En ambos casos la interpretación parece apuntar hacia el mismo sentido. Cuando existen relaciones de alta calidad (o positivas) la comunicación fluye, logrando generar un significado, un modelo en común para el equipo y la organización. Por otro lado, cuando la comunicación falla, el proceso de interpretación y negociación de significados (la base para la resolución de problemas en equipos y empresas) se ve estancada, lo que influye directamente en los siguientes pasos del aprendizaje organizacional, como lo es la integración de acciones. De las distintas hipótesis, esta es la que encuentra mayor respaldo por la evidencia encontrada. Además, concuerda con la literatura existente de las relaciones (Brown & Lam, 2008; Carmeli & Gittell, 2009; Dutton & Heaphy, 2003; Losada, 1999), en la que elemento fundamental de relaciones de alta calidad es la capacidad de comunicación, y por lo tanto de interpretación.

***Hipótesis 3a: La existencia de relaciones positivas en el trabajo facilitan la integración de ideas.***

Al revisar los niveles obtenidos en la encuesta, se encuentra que la integración aparece con niveles altos, mientras que las relaciones aparecen con una evaluación media. Ecofor se encuentra en etapas de supervivencia, pasando a niveles de éxito (Lewis & Churchill, 1987). En este sentido, es argumentable que en estas etapas de desarrollo empresarial, el desempeño dependa más de la capacidad de integrar de los equipos que de la institucionalización existente en la empresa. Esto se ve reflejado implícitamente en la declaración de un entrevistado:

*“Nuestro principal recurso, el que manejamos nosotros, es el tiempo. En general, conversamos con Iván y él nos va transmitiendo lo que quiere de nosotros. Él es quien nos plantea las prioridades de la empresa en cuanto a la resolución de problemas.”*



La declaración establece claramente la falta de una institucionalidad (estrategia) clara por la que ellos puedan guiarse de manera de tomar acción. Al contrario, como es esperable en una empresa en etapas tempranas, la decisión es tomada centralmente y se transmite hacia los demás niveles. Entonces, el desempeño depende directamente de la capacidad de integrar y coordinar acciones que centralmente se determinan.

Si se acepta como premisa que el desempeño depende, en su mayor parte, de la integración, la calidad de las relaciones podría ayudar a explicar este fenómeno. Dado que en aquellas relaciones de mayor calidad (mejor evaluadas) la comunicación fluye de manera más eficiente (conectividad), la coordinación de acciones se realiza de manera más eficiente, resultando directamente en mejoras en el desempeño. Evidencia de esto se aprecia en la declaración de un entrevistado:

*“En algún momento llegó una administración nueva, unos gerentes nuevos, que hubieron ciertos roces, ciertos despidos. Yo diría que se frenó el crecimiento y el avance, era por la forma de enfrentar las cosas; poca comunicación. Las cosas se sabían por fuera, no por la causa natural, ahí yo pienso que hubo una baja ( en el desempeño).”*

En la declaración surgen las nociones de crecimiento, desempeño y comunicación. La interpretación que el entrevistado realiza permite afirmar que la falta de comunicación entre la nueva administración y el área operativa fue la causante de la baja en el crecimiento. En este sentido, bajo el marco del modelo estudiado, la declaración funciona como contra ejemplo de la hipótesis planteada: la falta de relaciones positivas y, en particular, de la dimensión de conectividad, incidió negativamente en la capacidad de coordinar acción en la organización, frenando el crecimiento. De esta manera, la hipótesis recibe sustento en base a la evidencia e información disponible.

***Hipótesis 3b: La experiencia de emociones positivas por parte de individuos en el trabajo tiene un impacto positivo en el integrar.***

La presente hipótesis aparece como la hipótesis con menor respaldo por la información recolectada. Dado que los entrevistados no profundizaron sobre los estados de ánimo comunes en la organización, ni en espacios donde surjan emociones positiva, se dificulta el análisis de la relación entre la integración y las emociones positivas. Esto puede ser un indicador de que la organización debiese implementar y adoptar iniciativas que incentiven las emociones

positivas, pensando en los beneficios que ellas traen. Adicionalmente, una metodología de estudio debiese ser diseñada para analizar la frecuencia de emociones en el nivel de trabajo.

***Hipótesis 4: Organizaciones donde se logren promover y mostrar logros de los individuos que integran una idea tendrán mayor probabilidad de institucionalizar dicha idea.***

La institucionalización en Ecofor corresponde a un proceso que está en sus etapas tempranas. Prueba de esto es que ocupa la última posición en el diagnóstico. La falta de una estrategia definida y la reciente creación de estructuras para la gestión de proyectos, son indicadores de su etapa de desarrollo. La perspectiva histórica del aprendizaje, es evidenciada en que aquellos miembros de la empresa que llevan más tiempo con ella reconocen una mayor capacidad de establecer procesos y rutinas en la organización.

Sin embargo, este análisis a su vez debe ser contextualizado con la alta relevancia que la integración tiene en la Empresa. Probablemente, los encuestados confunden la integración con la codificación, coincidiendo que aquellos individuos que afirman una mayor capacidad de integración afirman tener mayor capacidad de institucionalización. Esto queda en evidencia en la declaración de un entrevistado:

*“Yo vi que se crearon roles nuevos, antes todos hacíamos de todo, con la nueva administración ya se dijo: “hay un jefe de proyecto, programadores y de repente un jefe de proyecto también va a tener alguna necesidad ligado a tener que programar”. Ahí uno se da cuenta que trataban de mejorar el asunto. Sobre todo antes no había calidad, no había calidad. Entonces llegó una persona nueva para asegurar la calidad de los productos que vamos a entregar. Antes uno hacía la calidad, otro programaba, uno diseñaba, uno trataba de hacer una calidad más o menos como la gente, pero hacía de todas, era el dueño del circo. Pero ahora ya está más acotado y estructurado en ese sentido.”*

En una primera instancia, existía una manera de llevar a cabo los proyectos que no era efectiva. Esto podría relacionarse con un proceso que estaba integrado en la organización pero no era parte de la institución de ella. Cada equipo tenía su propio modelo de gestión para los proyectos, incluso variando según el proyecto de turno. Al integrar una metodología y estructura clara, se produce una homogenización que facilita el trabajo. Además, se establece que el cambio facilita la ejecución del trabajo y la calidad de este. Es decir, el cambio se

adopta y queda estructurado, dado que los miembros de la organización perciben en él una posibilidad de mejora. Sin embargo, que la estructura sea parte de la institucionalidad de la organización no es claro, dado que debe existir una perduración en el tiempo del cambio.

En base a esta evidencia, se confirma la hipótesis de que aquellas ideas o cambios que logren mostrar y promover logros en los individuos, equipos e incluso para la organización tendrán mayor probabilidad de ser institucionalizados.

***Hipótesis 5: El proceso de institucionalizar se ve facilitado en organizaciones que presentan altos niveles individuales de sentido percibido.***

Como se presentó anteriormente, el proceso de institucionalización está en etapas tempranas en Ecofor. En este sentido, la “institucionalidad” corresponde a lo que centralmente se decida y se transmita hacia otros niveles. Esto explica la última posición que la dimensión de codificación ocupa en el diagnóstico. La conexión entre la institucionalidad y el sentido se puede apreciar en la siguiente declaración:

*“No tenemos una estrategia establecida. Y hace falta, porque nosotros sabemos hacer nuestra pega, y la hacemos bien, pero cuesta conectar con algo mayor; una idea de hacia dónde va el negocio o a que estamos aportando.”*

En esta declaración aparece directamente la falta de estrategia con la incapacidad de conectar el trabajo con “algo mayor”. En el marco del modelo, esta declaración permite afirmar que el individuo busca la estrategia para hacer sentido de su trabajo. Sin embargo, al no existir una estrategia clara, el elemento de sentido se enfoca hacia otras interpretaciones. En este caso, el sentido en Ecofor está fuertemente ligado a la organización, a su historia y al aporte que realizan a través de la tecnología. Sin embargo, dado que las decisiones son transmitidas centralmente, no corresponden a un proceso o rutina establecida (institución), se ven más relacionados a la integración. En este sentido, los datos disponibles apoyan que la adopción de comportamientos o acciones es facilitada por los niveles de sentido.

Aun así, se debe realizar un análisis posterior que logre entender el proceso de institucionalización en Ecofor, y que factores actuaron como facilitadores y cuales como barrera. La institucionalización es un proceso lento, que perdura en el mediano y largo plazo, por lo que ahondar en los aspectos motores de dicho proceso puede resultar

metodológicamente complejo, sin embargo, en base a la evidencia recolectada, el sentido podría actuar como catalizador en el proceso de institucionalización, ya que por parte de los individuos existe la necesidad de hacer sentido y conectar su trabajo con niveles mayores.



## CAPÍTULO 7

### Discusión

A continuación se presenta la discusión sobre la investigación realizada. En primer lugar se revisará la metodología de estudio de caso aplicada. Luego se desarrollará un análisis sobre la información recolectada y los resultados encontrados.

#### Discusión sobre la metodología

La metodología aplicada, estudio de caso, se dividió en dos procesos; un proceso cuantitativo y uno cualitativo. En cuanto al proceso cuantitativo, este se debe revisar en función del alcance y objetivos de la investigación. Se encuentran posibles mejoras en el diseño de la investigación y en el instrumento utilizado. Primero, el diseño de la investigación fue realizado en función de las características de Ecofor y del tiempo disponible para la investigación. Esto se tradujo en un tamaño de población acotado y una medición en un momento particular de la organización. El tamaño de la población y la muestra no permitió realizar análisis estadísticos avanzados que facilitasen la construcción de los procesos de aprendizaje y bienestar en la empresa. Por otro lado, realizar una investigación transversal conlleva el inherente riesgo de estar influenciado por el contexto situacional de la organización. Esto significó que se haya construido una descripción y distribución sobre los procesos de aprendizaje y bienestar para un momento dado en la organización. En lo posible, para una siguiente investigación, se recomienda seleccionar una organización (o más) con un tamaño poblacional mayor y realizar una investigación a través de un periodo de tiempo significativo (Por ejemplo, un año).

El segundo factor que debe ser revisado del proceso cuantitativo es el instrumento de medición, tanto para el aprendizaje como para el bienestar. Dado que ambas ramas del conocimiento se encuentran en pleno desarrollo, los métodos de medición están en proceso de desarrollo y validación. En ambos instrumentos, la valoración varía desde nunca a siempre (o algún equivalente) sin asignar una frecuencia fija a la valoración. Esto conlleva necesariamente que la interpretación de los valores quede a responsabilidad del encuestado. Si comparamos con otros instrumentos de medición de conceptos más desarrollados (por ejemplo el Burnout<sup>4</sup>), notamos que existe una “estandarización” en cuanto a la frecuencia de

observación de un fenómeno. Por ejemplo, el instrumento de medición del bienestar varía desde 0 = “Nunca” hasta 10 = “Siempre”, sin definir los valores intermedios. En cambio, el instrumento de medición del Burnout más utilizado (Maslach et al., 1996) define los valores de la escala. Así, por ejemplo, el 4 se define como “Una vez a la semana”. Se propone como mejora para una siguiente investigación definir los valores de la escala, de esta manera el investigador sabrá con mayor seguridad en torno a que frecuencias se posiciona el bienestar y el aprendizaje en la organización.

Por otro lado, en particular para el estudio del bienestar, se encuentra una disimilitud en lo medido en el análisis cuantitativo y lo desarrollado en el análisis cualitativo. Este fenómeno se observó notoriamente en el elemento Logros (Accomplishment) del bienestar. La valoración en encuestas posiciona al elemento de logros en un rango alto, con un puntaje de 8.39, de un máximo de 10. Esto lleva a desarrollar dos proposiciones explicativas de este fenómeno. La primera, que existe un sesgo hacia lo positivo al responder encuestas y, la segunda es que el instrumento no mide específicamente lo que se quiere medir. En cuanto a la primera, y en base a investigaciones previas (Cummins & Nistico, 2002), existe evidencia de que al realizar evaluaciones de este tipo sobre el bienestar y la felicidad los individuos tienden a responder en torno al tercer cuarto de la escala de valoración. Este sesgo, hacia lo positivo, es explicado por aspectos cognitivos y podría funcionar como un mecanismo en torno a la satisfacción, en este caso, laboral. Este punto se conecta con el argumento anterior sobre la no definición de frecuencias en la escala de evaluación; el puntaje obtenido se ve influenciado por el encuestado y sus sesgos cognitivos.

En cuanto a la segunda explicación desarrollada, que el instrumento no mide específicamente lo que se quiere medir, se deben revisar los ítems del Logro de la encuesta. Dichos ítems hablan de I) Avances en relación a objetivos laborales, II) Logro de objetivos laborales importantes para el encuestado y III) Habilidad de manejar responsabilidades laborales. El concepto de objetivos laborales pudo haber sido interpretado por los encuestados como objetivos laborales de corto, mediano o largo plazo. En este sentido, la evidencia apoya que la interpretación por parte de los encuestados se concentró en los objetivos laborales de corto y mediano plazo. Es decir, si un individuo logra realizar sus tareas de corto y mediano plazo (por ejemplo, para el caso de Ecofor, programar un módulo de un software en desarrollo), esto se verá reflejado a cabalidad en el instrumento. Sin embargo, en base a lo declarado por los

entrevistados, el aspecto de largo plazo del crecimiento y desarrollo profesional es dejado de lado por la encuesta. Ésta última perspectiva es la que se logró recolectar en el análisis cualitativo y que el instrumento de medición del bienestar no reflejó a cabalidad. Se recomienda revisar el instrumento para determinar el cómo se puede incluir esta dimensión.

Respecto al proceso cualitativo del desarrollo de estudio de caso, dos aspectos entran en discusión; el primero corresponde al diseño del proceso cualitativo, el segundo corresponde a la aplicación de dicho proceso. En cuanto al diseño del análisis este se construyó de dos grandes secciones; la revisión de documentos existentes en la organización y la entrevista a miembros de la organización. Respecto a la revisión de documentos, este se vio restringido por la disponibilidad de dichos documentos, ya que en el caso de Ecofor los documentos eran mínimos o inexistentes. Respecto a la entrevista, la estructuración y el enfoque de entrevista semi-abierta (habían preguntas que actuaban de guía, pero se entregaban los espacios para profundizar en algunos temas) permitió analizar de manera eficiente la perspectiva histórica del cambio, el aprendizaje y el bienestar en la organización. Cabe mencionar que, como es característico de una metodología de este tipo, las respuestas se ven influenciadas por el contexto situacional de la organización, por los sesgos de los entrevistados y por la situación individual del entrevistado. Así, por ejemplo, que haya aparecido el concepto de crecimiento como transversal en las entrevistas puede haber estado influenciado por el reciente cambio de oficina, lo que indudablemente está ligado a la noción de crecimiento. Aun así, el diseño de la entrevista resultó favorable. El segundo aspecto en cuanto a la discusión del proceso de investigación cualitativo es la ejecución del mismo. Dicha ejecución fue llevada a cabo por el investigador principal, por lo que la conducción de la entrevista, la profundización en las variables y el posterior análisis de ellas están en directa relación con la habilidad y experiencia del investigador. Este punto debe ser tocado en la discusión siguiente, dado que se transforma en una variable determinante de los resultados de la investigación.

## **Discusión sobre información y resultados**

En cuanto a la información recolectada y los resultados obtenidos a partir de ella, ciertos aspectos deben ser tomados en consideración. La discusión se organiza de la siguiente manera; Respecto al bienestar, en primer lugar se discutirá la relación entre engagement y sentido, luego se revisará la información y los resultados relativos a las emociones positivas. En seguida, se revisará el concepto de aprendizaje, se discutirá sobre los resultados relativos a la

integración e institucionalización. Finalmente, se discutirá en torno a las hipótesis planteadas, sus implicancias para el modelo de aprendizaje y bienestar y posibles futuras investigaciones al respecto.

### ***Bienestar***

La información recolectada en Ecofor muestra la primera evidencia de una posible relación entre los elementos constituyentes del bienestar sentido y engagement. Esto se ve reflejado tanto en los resultados cuantitativos como en las observaciones cualitativas; por un lado el sentido y el engagement recibieron las más altas puntuaciones, por otro al preguntar a los entrevistados por los conceptos de engagement (compromiso, involucramiento) y sentido las respuestas tienden a converger en torno a los mismos conceptos. Para el caso de Ecofor, estos conceptos incluyen la resolución de problemas, el uso de la tecnología y un sentimiento afectivo por la misma empresa. Este fenómeno puede ser explicado, al menos, por tres argumentaciones distintas: Particularidades del instrumento de evaluación, Baja comprensión/diferenciación de los conceptos de Sentido y Engagement, y Existencia de un mecanismo interactivo entre el Sentido y Engagement.

La primera explicación se centra en torno a los mecanismos de evaluación del sentido y engagement. Es decir, la aparente relación entre los conceptos es causa de que los instrumentos de medición (las encuestas y las entrevistas) llevan al investigador a converger en ambos conceptos. Se proponen realizar investigaciones en cuanto a los instrumentos de medición de manera de esclarecer esta posible causa.

Una segunda aproximación a este concepto, es que los conceptos de Sentido y Engagement no fueron diferenciados a cabalidad por los entrevistados/encuestados. En particular, el concepto de Engagement carece de una definición literal al español, siendo sus mejores aproximaciones el compromiso y el involucramiento. Sin embargo, ninguno de estos conceptos representa a cabalidad la noción del constructo de Engagement, que se constituye a través de la absorción, la dedicación y el vigor (Bakker & Demerouti, 2008).

En contraste con las causas anteriores, que se basan en la malinterpretación del instrumento de medición y de los conceptos a investigar, la tercera explicación apunta a la existencia de un mecanismo interactivo de Sentido y Engagement. La evidencia recolectada apunta a que dicho mecanismo sería multiplicativo entre ambos, es decir que el sentido y engagement entran en



una dinámica en la que ambos conceptos se alimentan el uno al otro potenciándose mutuamente. El posible mecanismo en el que el sentido y el engagement se relacionan y potencian debe ser objeto de estudio para los investigadores, dado que una mejor comprensión podría aumentar los niveles de bienestar de los miembros de una organización, así como también aumentar la consecución de objetivos organizacionales.

El segundo concepto del bienestar que debe ser revisado en el marco de la presente investigación, en cuanto a su medición, son las emociones positivas. Dada la naturaleza de las emociones, de corta duración y en respuesta a estímulos particulares, la metodología aplicada falló en el sentido de recolectar información significativa en torno a este elemento. Esto se explica ya que tanto las encuestas como las entrevistas apelan a una evaluación, y por lo tanto al recuerdo, de la experiencia en la organización. Existe evidencia de que las evaluaciones respecto a experiencias tienden a estar distorsionadas de lo que realmente fue dicha experiencia (Kahneman, 2011; Tversky & Kahneman, 1973, 1974). Esto significó que las hipótesis relacionadas con las emociones positivas no contaron con la evidencia necesaria para justificar su validación. En este sentido, una próxima investigación deberá tomar en cuenta la naturaleza de las emociones para adoptar métodos de investigación adecuados.

### ***Aprendizaje***

En cuanto a los elementos del aprendizaje surge una temática que debe ser presentada para discusión, y esta es que por la naturaleza y la etapa de crecimiento que Ecofor presenta, el análisis sobre institucionalización se vio afectado. El proceso subyacente del aprendizaje es la renovación estratégica (Crossan et al., 1999). En el caso de Ecofor, no se cuenta con una estrategia formalmente declarada, y las decisiones y dirección estratégica son responsabilidades del gerente general de la organización. En este sentido, se plantea la discusión en torno a si el aprendizaje en Ecofor llega a niveles institucionales o a niveles de integración de acciones y comportamientos. Una mayor indagación en torno a este tema debiese ser objeto de una futura investigación. En cuanto a la información recolectada en la investigación llevada a cabo, la evidencia apunta a que el proceso de aprendizaje llega hasta etapas de integración.

Al analizar la estructura y dinámica organizacional, se encuentra que aquellos miembros con más de 4 años en la organización son quienes lideran y apoyan al gerente general en la toma

de decisiones y lineamiento estratégicos, siendo ellos quienes determinan la “institucionalidad”. Sin embargo, aquellos miembros con menor bagaje en la organización, ven como las decisiones son comunicadas hacia ellos, y no se sienten participes del proceso a través del cual estas decisiones son institucionalizadas. Si esta situación se extrapola a medida que la organización crece, la diferencia entre la alta dirección y quienes reciben las decisiones por parte de ella se acrecentarían, con el riesgo de que el proceso de institucionalización no sería llevado a cabo de manera eficiente.

### ***Aprendizaje y Bienestar en el marco del modelo integrativo.***

El principal objetivo de la investigación llevada a cabo es validar empíricamente un modelo integrativo de aprendizaje organizacional y bienestar. A partir de un modelo propuesto (Villena, 2014) se derivaron hipótesis de trabajo. A continuación se realiza una discusión en torno a las variables del modelo, la información en torno a ellas y los resultados asociados.

En una primera categoría entran, como ya se mencionó, aquellas hipótesis relacionadas con emociones positivas, que debido a aspectos metodológicos no recibieron la evidencia suficiente como para hacer juicios al respecto. En este caso, se debe plantear una metodología acorde para el levantamiento de información respecto a emociones. De manera similar, el elemento de logros del bienestar, mostró resultados dispares en la investigación cuantitativa y cualitativa. Además, al estar asociada al proceso de institucionalización, el cual se encuentra en pleno inicio y desarrollo en Ecofor, se dificulta el análisis al respecto.

En una segunda categoría se encuentran aquellas hipótesis que recibieron apoyo de la información recolectada. En este caso, la evidencia apunta a que las proposiciones del modelo son válidas. Aquí encontramos principalmente a las hipótesis que incluyen a las relaciones positivas. Esto es, por un lado la relación positiva entre relaciones y la interpretación, y por otro, la relación positiva entre relaciones y la integración. En ambos casos la evidencia apunta a que existe una relación directa entre los elementos. Que las relaciones positivas estén directamente relacionadas con el interpretar e integrar da cuenta de la conexión cercana entre los procesos de interpretación e integración. Esto lleva a desarrollar la idea de que, más que las relaciones positivas muestren un efecto directo en ambos procesos (Interpretar e integrar), las relaciones positivas pueden actuar de “aceite” entre los procesos de interpretación e integración. Establecer un mecanismo que explique la relación directa entre el proceso de

interpretar, las relaciones positivas y el integrar podría beneficiar el entendimiento que actualmente se posee de los mecanismos a través de los cual el aprendizaje organizacional se desarrolla. Sin embargo, esta proposición necesita ser revisada ante la luz de nueva evidencia que pueda surgir.

Finalmente, en una tercera categoría se encuentran las hipótesis en que la evidencia no es suficiente para hacer un juicio claro, pero las apoya parcialmente. En este punto encontramos las hipótesis que conectan al engagement con la intuición y al sentido con la institucionalización. Los procesos de intuición e institucionalización están directamente relacionados (Crossan et al., 1999), es lo institucionalizado que guía el flujo de experiencia de los miembros de una organización, y por lo tanto entrega un contexto para las intuiciones de los individuos. Por otro lado, los elementos de sentido y engagement aparecen como bien evaluados en la organización tanto a través de la metodología cuantitativa como de la cualitativa. En base a las proposiciones del modelo, se hubiera esperado que el sentido facilitase la institucionalización en Ecofor, mientras que el engagement aumentara las intuiciones de los miembros. Esto fue observado parcialmente. Por un lado, el sentido facilita la transmisión de decisiones desde la dirección de la organización hacia otros niveles. Sin embargo, al no existir una institucionalización establecida, el sentido parece estar más relacionado con la integración. Por otro lado, el engagement si apoya parcialmente la capacidad de intuir de los miembros de la organización, tanto a nivel estratégico como operacional. El punto es que en base a estas observaciones se debiese investigar la interconexión entre engagement, intuición, sentido e institucionalización.

Si de cierto modo existiera un mecanismo que una estos cuatro conceptos, las organizaciones podrían explotar dicho proceso de manera de facilitar tanto la institucionalización como la intuición de los miembros de una empresa, a través del aumento del bienestar en los elementos de sentido y engagement. Es decir, a medida que la institucionalización se haga más necesaria (en especial a medida que la empresa crece) el sentido y el engagement de los miembros de la organización podrían actuar como catalizadores del proceso de institucionalización. Esto, sin embargo, requiere de una revisión en base a evidencia que pueda recolectarse en próximas investigaciones.

Además, en base a la evidencia recolectada el modelo debiese expandir los efectos de sentido hacia la integración. Como se ha mencionado, por distintas razones (Tamaño de la organización, falta de estrategia, mecanismos de gestión, entre otros), se puede observar que Ecofor depende principalmente de la capacidad de integrar, coordinar acciones entre sus miembros, para el éxito de la organización. Por otro lado, el sentido aparece con una evaluación alta por los encuestados y, a su vez, las declaraciones de los miembros sobre el sentido dan cuenta de la importancia que atribuyen a Ecofor. En este marco, la incorporación del efecto del sentido en el proceso de integración a MIBAO facilitaría la comprensión de los procesos a través de los cuales una organización es capaz de coordinar las acciones de sus miembros. Además, el sentido aparecería como una herramienta que conectaría la integración de acciones con la institucionalización de ellas. Es decir, el sentido aparece como potencial mecanismo de crecimiento y consolidación de una organización, al facilitar que los miembros se unan por un objetivo en común. La propuesta de incluir el sentido al proceso de integrar en MIBAO debe analizarse bajo la luz de evidencia en otras organizaciones. En el caso particular de Ecofor la propuesta recibe apoyo, sin embargo se debe expandir el análisis a organizaciones de similares características, para ver si la propuesta se mantiene, y en especial a organizaciones con mayores niveles de complejidad, donde el sentido podría aparecer como un elemento con potencial de facilitar los procesos de integración e institucionalización.

## CAPÍTULO 8

### Conclusión

El trabajo se concentró en la elaboración de un caso de estudio en Ecofor bajo el modelo teórico propuesto por Villena (2014) de modo de levantar información que permita analizar la validez de las propuestas del modelo y desarrollarlo en profundidad. El estudio permite realizar conclusiones respecto a la organización utilizada, la metodología empleada, respecto al modelo y sobre investigaciones futuras.

La elección de Ecofor presentó tanto aspectos favorables como desfavorables para el estudio realizado. Como aspecto favorable se encuentra que la organización corresponde a una empresa en estados iniciales de consolidación, habiendo realizado un paso importante en dicho proceso al cambiarse a oficinas nuevas. Esto se traduce en que la innovación se encuentra a “flor de piel”, lo que implica que ocurren aprendizajes exploratorios de manera constante en el tiempo. Esto es favorable dado que facilita la comprensión de los procesos de aprendizaje e incorporación de nuevas ideas e innovaciones. Sin embargo, esto mismo se transforma en un arma de doble filo dado que, al ser una organización joven, la institucionalidad se encuentra en sus primeras etapas, y en algunos casos es inexistente. Esto limita el estudio hasta el proceso de integración. Como otra limitación en cuanto a la organización estudiada aparece el tamaño de Ecofor. Esto ya que, por un lado, limita el análisis estadístico que se puede realizar, pero también porque la realidad de una empresa de mayor tamaño y complejidad puede afectar los procesos analizados.

En cuanto a la metodología empleada, se concluye que la decisión de utilizar un enfoque combinado entre datos cuantitativos y cualitativos es acertada. A pesar de esto, los resultados se vieron condicionados a la muestra. Esto, dado que el tamaño de la organización no permite realizar análisis estadísticos significativos en torno a resultados de encuestas, por lo que se utilizan como punto de inicio para elaborar un análisis cualitativo en mayor profundidad. Sin embargo, el análisis cualitativo depende directamente de la capacidad de observación, síntesis y análisis del investigador, lo que corresponde a una limitación del estudio.

Respecto al modelo, se concluye que el modelo presenta una oportunidad atractiva de analizar el proceso de aprendizaje organizacional desde un enfoque complementario (desde el

paradigma de la Psicología Positiva y los estudios organizacionales positivos). Esto permite abordar y explicar procesos de aprendizaje en base al bienestar individual y organizacional, facilitando la comprensión de las dinámicas y procesos que llevan a los florecimientos de los individuos, equipos y empresas.

Los gerentes y líderes de equipos y organizaciones se ven beneficiados a partir de la investigación y sus conclusiones. La estrategia, y en particular la renovación estratégica (proceso subyacente del aprendizaje organizacional) aparecen como procesos que las organizaciones chilenas, en especial las PYMES, dejan de lado en pos de la operación del día a día. El presente trabajo aporta a este efecto a partir del bienestar, identificando los elementos que lo facilitan. Primero, la evidencia encontrada y la existente en la literatura fundamentan el rol que las relaciones ocupan en el contexto organizacional. Los gerentes y líderes de organizaciones no debiesen dejar la construcción de relaciones al azar, o como un proceso que se desarrolle de manera natural en la organización, sino que deberían aprovechar el potencial que las relaciones de alta calidad muestran a través de procesos de construcción de relaciones y equipos de trabajo.

Segundo, el engagement aparece como uno de los elementos del bienestar que más podrían aportar a la renovación estratégica, en particular gracias a la absorción, la dedicación y el vigor que el constructo involucra. El engagement ocurre cuando existe un balance entre las capacidades y fortalezas de los individuos y las demandas que encuentra, en este caso, en el contexto laboral. La oportunidad para empresas se encuentra en la identificación de las fortalezas de los individuos y equipos que la componen de modo de gestionar las demandas y desafíos que se enfrentan, para así aumentar los niveles de engagement.

Tercero, la construcción de sentido en las organizaciones es un proceso que se deja al devenir natural y a la interpretación que los individuos y equipos hagan por su propia cuenta. Esto presenta un potencial de trabajo, a través del cual la organización construya un sentido en común para sus miembros, de modo de canalizar los esfuerzos de individuos y equipos, darle dirección a la organización y aumentar los niveles de bienestar individual de sus miembros. Gerentes y líderes de empresas deberían analizar la opción de construir un discurso en común que haga y construya sentido a todos sus miembros, a través del cual la organización logre

aumentar los niveles de bienestar en sus individuos y facilite los procesos de integrar e institucionalizar acciones e ideas en pos del objetivo organizacional.

Finalmente, el aprendizaje organizacional se posiciona como un campo de investigación en sus comienzos y con potencial de desarrollo. En especial para un país como Chile, en el que empresas y organizaciones enfrentan desafíos que obligan a sus miembros a aprender a incorporar procesos que anteriormente no se identificaban como necesarios, por ejemplo la innovación. El presente estudio entrega un avance en este sentido, al desarrollar un caso de estudio bajo el marco de aprendizaje organizacional y bienestar para un emprendimiento chileno, que se espera replique otras organizaciones a nivel nacional. Se espera que esta investigación sea un punto de inflexión, y que permita tanto a académicos como empresarios, desarrollar una perspectiva que facilite la comprensión de las dinámicas y procesos organizacionales de aprendizaje y florecimiento, con miras hacia el crecimiento y consolidación de las empresas.

En base a la investigación realizada, se recomienda utilizar al MIBAO como marco de trabajo y enfocar los esfuerzos de investigación en los efectos individuales de cada elemento del bienestar y cómo estos influyen el proceso de aprendizaje organizacional. La investigación debiese apuntar a identificar los procesos a través de los cuales las organizaciones chilenas logran generar emociones positivas, engagement, relaciones positivas, sentido y logros, y desde ahí identificar y proponer mecanismo para explicar y utilizar los elementos del bienestar para acelerar y consolidar los procesos de aprendizaje organizacional. Por ejemplo, se propone como tema de investigación los factores que generan sentido en los miembros de organizaciones, y cómo este sentido afecta los procesos de aprendizaje organizacional. O, por otro lado, establecer iniciativas y procesos que aumenten los niveles de engagement y analizar su efecto en el proceso de intuición.

## Referencias

- Amabile, T. M., & Amabile, T. M. (1983). *The social psychology of creativity* (Vol. 11): Springer-Verlag New York.
- Amabile, T. M., Barsade, S. G., Mueller, J. S., & Staw, B. M. (2005). Affect and creativity at work. *Administrative science quarterly*, 50(3), 367-403.
- Argote, L., & Miron-Spektor, E. (2011). Organizational learning: From experience to knowledge. *Organization Science*, 22(5), 1123-1137.
- Argyris, C., & Schon, D. (1996). *Organizational learning 11: Theory, method and practice*. Reading, MA7 Addison Wesley.
- Argyris, C., & Schon, D. (1997). Organizational learning: A theory of action perspective. *Reis*, 345-348.
- Ariely, D., Kamenica, E., & Prelec, D. (2008). Man's search for meaning: The case of Legos. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 67(3), 671-677.
- Arnold, K. A., Turner, N., Barling, J., Kelloway, E. K., & McKee, M. C. (2007). Transformational leadership and psychological well-being: the mediating role of meaningful work. *Journal of occupational health psychology*, 12(3), 193.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career development international*, 13(3), 209-223.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & ten Brummelhuis, L. L. (2012). Work engagement, performance, and active learning: The role of conscientiousness. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 555-564.
- Barsade, S., Brief, A. P., & Spataro, S. E. (2003). The affective revolution in organizational behavior: The emergence of a paradigm. *Organizational Behavior: A Management Challenge*, 1.
- Barsade, S. G., & Gibson, D. E. (2007). Why does affect matter in organizations? *The Academy of Management Perspectives*, 21(1), 36-59.
- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological bulletin*, 117(3), 497.
- Behling, O., & Eckel, N. L. (1991). Making sense out of intuition. *The Executive*, 5(1), 46-54.
- Bontis, N., Crossan, M. M., & Hulland, J. (2002). Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows. *Journal of Management studies*, 39(4), 437-469.
- Brown, J., & Duguid, P. (1991). Organizational learning and communities-of-practice: Toward a unified view of working, learning, and innovation. *Organization Science*, 2(1), 40-57.
- Brown, S. P., & Lam, S. K. (2008). A meta-analysis of relationships linking employee satisfaction to customer responses. *Journal of Retailing*, 84(3), 243-255.
- Brown, T. (2008). Design thinking. *Harvard business review*, 86(6), 84.
- Butler, J., & Kern, M. (2013). The PERMA-Profiler: A brief multidimensional measure of flourishing. *International Positive Psychology Association*.
- Cangelosi, V. E., & Dill, W. R. (1965). Organizational Learning: Observations Toward a Theory. *Administrative science quarterly*, 10(2).
- Carmeli, A., & Gittell, J. H. (2009). High-quality relationships, psychological safety, and learning from failures in work organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 30(6), 709-729.



- Carmeli, A., McKay, A. S., & Kaufman, J. C. (2014). Emotional Intelligence and Creativity: The Mediating Role of Generosity and Vigor. *The Journal of Creative Behavior*.
- Cohn, M. A., & Fredrickson, B. L. (2006). Beyond the moment, beyond the self: Shared ground between selective investment theory and the broaden-and-build theory of positive emotions. *Psychological Inquiry*, 17(1), 39-44.
- Compton, W. C., Smith, M. L., Cornish, K. A., & Qualls, D. L. (1996). Factor structure of mental health measures. *Journal of personality and social psychology*, 71(2), 406.
- Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999). An organizational learning framework: from intuition to institution. *Academy of management review*, 24(3), 522-537.
- Crossan, M. M., Maurer, C. C., & White, R. E. (2011). Reflections on the 2009 AMR decade award: do we have a theory of organizational learning? *Academy of management review*, 36(3), 446-460.
- Csikszentmihalyi, M. (1990a). *Flow: The psychology of optimal experience* (Vol. 41): HarperPerennial New York.
- Csikszentmihalyi, M. (1990b). *Flow: The Psychology of Optimal Experience*.
- Csikszentmihalyi, M. (1997). *Flow and the Psychology of Discovery and Invention*. HarperPerennial, New York.
- Cummins, R. A., & Nistico, H. (2002). Maintaining life satisfaction: The role of positive cognitive bias. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 37-69.
- Daft, R. L., & Weick, K. E. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of management review*, 9(2), 284-295.
- Darwin, C. (1965). *The expression of the emotions in man and animals* (Vol. 526): University of Chicago press.
- De Charms, R. (2013). *Personal causation: The internal affective determinants of behavior*: Routledge.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of applied psychology*, 86(3), 499.
- Diener, E. (2000). Subjective well-being: The science of happiness and a proposal for a national index. *American psychologist*, 55(1), 34.
- Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E., & Smith, H. L. (1999). Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological bulletin*, 125(2), 276.
- Dodgson, M. (1993). Organizational learning: a review of some literatures. *Organization studies*, 14(3), 375-394.
- Duncan, R., & Weiss, A. (1979). Organization learning: Implication for organization design.
- Dutton, J. E. (2005). *Positive organizational scholarship*. Emory University.
- Dutton, J. E., & Heaphy, E. D. (2003). The power of high-quality connections. *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*, 3, 263-278.
- Easterby-Smith, M., Crossan, M., & Nicolini, D. (2000). Organizational learning: debates past, present and future. *Journal of Management studies*, 37(6), 783-796.
- Fisher, C. D. (2010). Happiness at Work. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 384-412. doi: 10.1111/j.1468-2370.2009.00270.x
- Fox, E. (2008). *Emotion science cognitive and neuroscientific approaches to understanding human emotions*: Palgrave Macmillan.
- Frankl, V. E. (1985). *Man's search for meaning*: Simon and Schuster.

- Fredrickson, B. L. (1998). What good are positive emotions? *Review of General Psychology*, 2(3), 300-319.
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218-226.
- Fredrickson, B. L. (2003). The Value of Positive Emotions. *American Scientist*, 91(4), 330-335.
- Fredrickson, B. L., & Losada, M. F. (2005). Positive affect and the complex dynamics of human flourishing. *American psychologist*, 60(7), 678.
- Fredrickson, B. L., Mancuso, R. A., Branigan, C., & Tugade, M. M. (2000). The undoing effect of positive emotions. *Motivation and emotion*, 24(4), 237-258.
- Frijda, N. H. (1986). *The emotions*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Fritz, C., & Sonnentag, S. (2009). Antecedents of Day-Level Proactive Behavior: A Look at Job Stressors and Positive Affect During the Workday†. *Journal of Management*, 35(1), 94-111.
- Harter, S. (1978). Effectance motivation reconsidered. Toward a developmental model. *Human development*, 21(1), 34-64.
- Hedberg, B. (1979). *How organizations learn and unlearn*: Arbetslivscentrum.
- Huber, G. P. (1991). Organizational learning: The contributing processes and the literatures. *Organization Science*, 2(1), 88-115.
- Huff, A. S. (1990). *Mapping strategic thought*: John Wiley & Sons.
- Hurst, D. K. (2002). *Crisis & renewal: Meeting the challenge of organizational change*: Harvard Business Press.
- Hurst, D. K., Rush, J. C., & White, R. E. (1989). Top management teams and organizational renewal. *Strategic management journal*, 10(S1), 87-105.
- Ibañez, C. (2011). *Nuestro lado luminoso: 12 años de Psicología Positiva*: Eds. Instituto Chileno de Psicología Positiva.
- Inglehart, R. F. (1977). The silent revolution: Changing values and political styles among Western publics.
- Isaacs, W. N. (1993). Taking flight: Dialogue, collective thinking, and organizational learning. *Organizational dynamics*, 22(2), 24-39.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. doi: 10.2307/256287
- Kahneman, D. (2003). 1 Objective Happiness. *Well-being: Foundations of hedonic psychology*, 1.
- Kahneman, D. (2011). Thinking, fast and slow. *New York: Farrar, Straus, and Giroux*.
- Keltner, D., & Haidt, J. (2003). Approaching awe, a moral, spiritual, and aesthetic emotion. *Cognition & Emotion*, 17(2), 297-314.
- King, L. A., & Napa, C. K. (1998). What makes a life good? *Journal of personality and social psychology*, 75(1), 156.
- Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*, 3(3), 383-397.
- Kostopoulos, K. C., Spanos, Y. E., & Prastacos, G. P. (2013). Structure and Function of Team Learning Emergence A Multilevel Empirical Validation. *Journal of Management*, 39(6), 1430-1461.
- Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard business review*, 73(2), 59-67.

- Lawrence, T. B., Mauws, M. K., Dyck, B., & Kleysen, R. F. (2005). The politics of organizational learning: integrating power into the 4I framework. *Academy of management review*, 30(1), 180-191.
- Lewis, V. L., & Churchill, N. C. (1987). The five stages of small business growth.
- London, M., & Smither, J. W. (1999). Career-related continuous learning: Defining the construct and mapping the process.
- Losada, M. (1999). The complex dynamics of high performance teams. *Mathematical and Computer Modelling*, 30(9), 179-192.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and organizational Psychology*, 1(1), 3-30.
- Machlup, F. (1983). The study of information: Interdisciplinary messages.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.
- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1986). Maslach Burnout Inventory. Palo Alto: CA: Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1996). *Maslach burnout inventory manual*: Consulting Psychologists Press.
- McGregor, I., & Little, B. R. (1998). Personal projects, happiness, and meaning: on doing well and being yourself. *Journal of personality and social psychology*, 74(2), 494.
- Neisser, U. (1976). *Cognition and reality: Principles and implications of cognitive psychology*: WH Freeman/Times Books/Henry Holt & Co.
- Nonaka, I. (1991). The knowledge-creating company. *Harvard business review*, 69(6), 96-104.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1997). The knowledge-creating company. 1995.
- Ormrod, J. E. (2000). *Educational psychology: Developing learners*: Merrill Upper Saddle River, NJ.
- Peterson, C., & Park, N. (2006). Positive organizational scholarship *Positives Management* (pp. 11-31): Springer.
- Polanyi, M. (1967). The tacit dimension.
- Popper, M., & Lipshitz, R. (2000). Organizational learning mechanisms, culture, and feasibility. *Management learning*, 31(2), 181-196.
- Pratt, M. G., & Ashforth, B. E. (2003). Fostering meaningfulness in working and at work. *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*, 309-327.
- Prietula, M. J., & Simon, H. A. (1989). The experts in your midst. *Harvard business review*, 67(1), 120-124.
- Pringle, J. W. S. (1951). On the parallel between learning and evolution. *Behaviour*, 3(1), 174-214.
- Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in organizational behavior*, 30, 91-127.
- Ryan, R. M., & Deci, E. (1985). Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. *New York*.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68.

- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual review of psychology*, 52(1), 141-166.
- Ryff, C. D., & Keyes, C. L. M. (1995). The structure of psychological well-being revisited. *Journal of personality and social psychology*, 69(4), 719.
- Schanz, G. (1992). Partizipation. *Handwörterbuch der Organisation*, 3, 1901-1914.
- Schilling, J., & Kluge, A. (2009). Barriers to organizational learning: An integration of theory and research. *International Journal of Management Reviews*, 11(3), 337-360.
- Seligman, M. E. (2002). *Authentic happiness: Using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment*: Simon and Schuster.
- Seligman, M. E. (2012). *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*: Simon and Schuster.
- Seligman, M. E., & Csikszentmihalyi, M. (2000). *Positive psychology: An introduction* (Vol. 55): American Psychological Association.
- Senge, P. M. (2005). *La Quinta Disciplina En La Practica/Fifth Discipline In The Practice*: Ediciones Granica SA.
- Sheldon, K., Frederickson, B., Rathunde, K., Csikszentmihalyi, M., & Haidt, J. (2000). Akumal manifesto. Retrieved June, 9, 2007.
- Shipton, H., & Zhou, Q. (2008). Learning and Development in Organisations. *Strategic HRM: Building Research-Based Practice*, ed. the Aston Centre for Human Resources, London: CIPD.
- Shipton, H., Zhou, Q., & Mooi, E. (2013). Is there a global model of learning organizations? An empirical, cross-nation study†. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(12), 2278-2298.
- Silver, H. F., & Perini, M. J. (2010). The Eight C's of Engagement: How Learning Styles and Instructional Design Increase Students' Commitment to Learning. *On excellence in teaching*, 319-344.
- Silvia, P. (2012). Curiosity and motivation. *The Oxford Handbook of Human Motivation*, 157-166.
- Silvia, P. (2014). Knowledge Emotions: Feelings that Foster Learning, Exploring, and Reflecting. *University North Carolina, Greensboro nobaproject.com*.
- Simon, H. A. (1991). Bounded rationality and organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 125-134.
- Simons, R. (1991). Strategic orientation and top management attention to control systems. *Strategic management journal*, 12(1), 49-62.
- Simons, R. C. (1996). *Boo! Culture, experience, and the startle reflex*: Oxford University Press.
- Steger, M. F., Dik, B. J., & Duffy, R. D. (2012). Measuring meaningful work: the Work and Meaning Inventory (WAMI). *Journal of Career Assessment*, 1069072711436160.
- Tolbert, P. S., & Zucker, L. G. (1999). The institutionalization of institutional theory. *Studying Organization. Theory & Method*. London, Thousand Oaks, New Delhi, 169-184.
- Tsoukas, H. (1991). The missing link: A transformational view of metaphors in organizational science. *Academy of management review*, 16(3), 566-585.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1973). Availability: A heuristic for judging frequency and probability. *Cognitive psychology*, 5(2), 207-232.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *science*, 185(4157), 1124-1131.

- Unanue, W. (2013). Felicidad en el trabajo: un imperativo económico, pero sobre todo moral.
- VanLehn, K., Siler, S., Murray, C., Yamauchi, T., & Baggett, W. B. (2003). Why do only some events cause learning during human tutoring? *Cognition and Instruction, 21*(3), 209-249.
- Vera, D., & Crossan, M. (2004). Strategic leadership and organizational learning. *Academy of management review, 29*(2), 222-240.
- Villena, A. (2014). Aprendizaje organizacional y la teoría del bienestar: Un modelo integrativo. *Informe de Memoria de Título Para optar al Título de Ingeniero Civil Industrial, Universidad de Concepción.*
- Von Hippel, E. (2007). *The sources of innovation*: Springer.
- Walsh, J. P. (1988). Selectivity and selective perception: An investigation of managers' belief structures and information processing. *Academy of management journal, 31*(4), 873-896.
- Walsh, J. P., Weber, K., & Margolis, J. D. (2003). Social issues and management: Our lost cause found. *Journal of Management, 29*(6), 859-881.
- Waterman, A. S. (1993). Two conceptions of happiness: Contrasts of personal expressiveness (eudaimonia) and hedonic enjoyment. *Journal of personality and social psychology, 64*(4), 678.
- Weick, K. E., & Roberts, K. H. (1993). Collective mind in organizations: Heedful interrelating on flight decks. *Administrative science quarterly, 38*, 357-381.
- Weick, K. E., & Van Orden, P. W. (1990). Organizing on a global scale: A research and teaching agenda. *Human Resource Management, 29*(1), 49-61.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management, 14*(2), 121.

## Anexos

### ANEXO 1: ECUESTA APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

#### INSTRUCCIONES Y HOJA DE IDENTIFICACIÓN

Estimado Colaborador

La presente encuesta tiene por finalidad conocer su opinión en relación a algunos aspectos de su actividad laboral. Los datos que se solicitan serán utilizados para un trabajo de investigación. Su colaboración es muy valiosa y la información que usted aporte será totalmente confidencial.

Por favor rellene los datos que se le presentan a continuación sin dejar preguntas sin responder. Recuerde que no debe colocar su nombre ni su número de empleado en ninguna de las hojas.

A continuación encontrara dos cuestionarios, los cuales debe responder en su totalidad, ajustado a su realidad en la empresa; **no existen respuestas buenas o malas, sólo se quiere conocer su opinión.**

Sexo: Masculino ( ) Femenino ( )

Edad: \_\_\_\_\_ años.

Estado civil: Con pareja estable ( ) Con pareja no estable ( ) Sin pareja ( )

Número de hijos: \_\_\_\_\_ (si no tiene, coloque 0)

Estudios:

Nivel básico Completo ( ) Incompleto ( )

Nivel medio Completo ( ) Incompleto ( )

Centro de formación técnica Completo ( ) Incompleto ( )

Institutos profesionales Completo ( ) Incompleto ( )

Universitario Pregrado Completo ( ) Incompleto ( )

Universitario Postgrado Completo ( ) Incompleto ( )

Departamento donde trabaja: \_\_\_\_\_

Antigüedad en la organización: \_\_\_\_\_

# Encuesta Aprendizaje en equipos

Por favor, responda las preguntas que se presentaran a continuación en una escala de 0 (Fuertemente en desacuerdo) a 7 (Fuertemente de acuerdo), pensando en su trabajo actual, y en relación al equipo con el cual trabaja. Considere la siguiente escala para sus respuestas:

Valor	1	2	3	4	5	6	7
Significado	Fuertemente en desacuerdo	En desacuerdo	Levemente en desacuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	Levemente de acuerdo	En acuerdo	Fuertemente de acuerdo

1.- Puedo combinar y sintetizar diversos datos, información e ideas en este equipo.

Fuertemente en desacuerdo				Fuertemente de Acuerdo		
1	2	3	4	5	6	7

2.- En mi equipo, propongo nuevas ideas y soluciones a problemas complejos (soy inventivo).

Fuertemente en desacuerdo				Fuertemente de Acuerdo		
1	2	3	4	5	6	7

3.- Puedo improvisar efectivamente en mi equipo.

Fuertemente en desacuerdo				Fuertemente de Acuerdo		
1	2	3	4	5	6	7

4.- En nuestro equipo, tenemos un muy buen nivel en cuanto a compartir información y conocimiento.

Fuertemente en desacuerdo				Fuertemente de Acuerdo		
1	2	3	4	5	6	7

5.- En nuestro equipo, hemos logrado desarrollar una imagen/idea en común en cuanto a los problemas críticos y como estos pueden ser resueltos.

Fuertemente en desacuerdo				Fuertemente de Acuerdo		
1	2	3	4	5	6	7

6.- En nuestro equipo, hemos logrado tener diálogos productivos y creativos en cuanto a temas relacionadas con proyectos.

Fuertemente en desacuerdo					Fuertemente de Acuerdo	
1	2	3	4	5	6	7

7.- En nuestro equipo, hemos logrado concordar en cuanto a las acciones y actividades que debemos realizar.

Fuertemente en desacuerdo					Fuertemente de Acuerdo	
1	2	3	4	5	6	7

8.- En nuestro equipo, compartimos información, ideas y resultados a medida que ejecutamos nuestras tareas (de proyecto).

Fuertemente en desacuerdo					Fuertemente de Acuerdo	
1	2	3	4	5	6	7

9.- Durante nuestro proyecto, nuestro equipo desarrolló y experimentos con distintos escenarios de implementación, entregables de proyecto, prototipos o diseños de producción.

Fuertemente en desacuerdo					Fuertemente de Acuerdo	
1	2	3	4	5	6	7

10.- Nuestro equipo documenta claramente cómo se ejecuta el trabajo.

Fuertemente en desacuerdo					Fuertemente de Acuerdo	
1	2	3	4	5	6	7

11.- En nuestro equipo, tenemos un sistema formal para capturar buenas ideas.

Fuertemente en desacuerdo					Fuertemente de Acuerdo	
1	2	3	4	5	6	7

12.- Nuestro equipo intenta grabar las mejores prácticas.

Fuertemente en desacuerdo					Fuertemente de Acuerdo	
1	2	3	4	5	6	7

13.- Nuestro equipo utiliza efectivamente sus recursos.



Fuertemente en desacuerdo				Fuertemente de Acuerdo		
1	2	3	4	5	6	7

14.- Nuestro equipo se mantiene dentro del presupuesto propuesto.

Fuertemente en desacuerdo				Fuertemente de Acuerdo		
1	2	3	4	5	6	7

15.- Nuestro equipo se mantiene dentro de la programación propuesta.

Fuertemente en desacuerdo				Fuertemente de Acuerdo		
1	2	3	4	5	6	7

16.- Nuestro equipo es capaz de lograr sus metas/objetivos.

Fuertemente en desacuerdo				Fuertemente de Acuerdo		
1	2	3	4	5	6	7

17.- Nuestro equipo es capaz de responder rápidamente a problemas.

Fuertemente en desacuerdo				Fuertemente de Acuerdo		
1	2	3	4	5	6	7

## ANEXO 2: ENCUESTA BIENESTAR

# Encuesta PERMA Trabajo

1. ¿En su trabajo, cuán seguido se siente alegre?

Nunca										Siempre
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

2. ¿En su trabajo, cuán seguido se siente positivo(a)?

Nunca										Siempre
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

3. ¿En su trabajo, hasta qué punto se siente contento(a)?

En lo Absoluto										Completamente
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

4. ¿En su trabajo, qué tan seguido llega a sentirse completamente involucrado por lo que está haciendo?

Nunca										Siempre
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

5. ¿Hasta qué punto se siente entusiasmado(a) e interesado(a) en su trabajo?

En lo Absoluto										Completamente
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

6. ¿En su trabajo, qué tan seguido pierde la noción del tiempo cuando está haciendo algo que disfruta?

Nunca										Siempre
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

7. ¿Hasta qué punto usted recibe ayuda y apoyo de colegas de trabajo cuando la necesita?

En lo Absoluto										Completamente
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

8. ¿Hasta qué punto usted se ha sentido apreciado(a) por sus colegas de trabajo?

En lo Absoluto										Completamente
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

9. ¿Cuán satisfecho(a) está con sus relaciones profesionales?

En lo Absoluto									Completamente	
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

10. ¿En general, hasta qué punto es su trabajo un trabajo con propósito y sentido?

En lo Absoluto									Completamente	
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

11. ¿En general, hasta qué punto usted siente que lo que hace en su trabajo es valorable y útil?

En lo Absoluto									Completamente	
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

12. ¿Hasta qué punto usted siente que generalmente tiene un sentido de dirección en su trabajo?

En lo Absoluto									Completamente	
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

13. ¿Qué tan seguido siente que está realizando avances para cumplir con sus objetivos laborales?

Nunca									Siempre	
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

14. ¿Qué tan seguido logra los objetivos laborales importantes que se ha propuesto para usted mismo?

Nunca									Siempre	
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

15. ¿Qué tan seguido es usted capaz de manejar sus responsabilidades laborales?

Nunca									Siempre	
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

16. ¿Tomando todas las cosas en su conjunto, cuán feliz diría que es usted en su trabajo?

En lo Absoluto									Completamente	
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

17. ¿Cuán sólo(a) se siente en su trabajo?

En lo Absoluto									Completamente	
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

18. ¿En su trabajo, cuán seguido se siente triste?

Nunca										Siempre
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

19. ¿En su trabajo, cuán seguido se siente ansioso(a)?

Nunca										Siempre
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

20. ¿En su trabajo, cuán seguido se siente enojado(a)?

Nunca										Siempre
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10



## **ANEXO 3: PROTOCOLO ENTREVISTA**

### **I. Introducción**

Presentación del estudio:

“Estamos escribiendo un caso de estudio sobre Ecofor sobre el aprendizaje y a los cambios que ha conllevado, el bienestar de sus miembros y las oportunidades y desafíos esto conlleva. Todas las entrevistas y documentación que se hagan son confidenciales; nada será publicado sin la autorización de Ecofor y de sus miembros. Estamos interesados en su perspectiva **Individual** sobre distintas temáticas.”

### **II. Contexto**

- ¿Cuáles son sus antecedentes profesionales antes de trabajar en Ecofor?
- ¿Por cuánto tiempo ha sido parte de Ecofor, y en qué áreas?

### **III. Perspectiva Histórica (general)**

- Puedes darnos tu perspectiva personal en cuanto a los cambios que ha llevado a cabo Ecofor en los últimos años (una década).

### **IV. Aprendizaje, Cuatro I's (En el contexto de las áreas estratégicas)**

- ¿Quién, a través de intuición o visiones, dirige el cambio?
- ¿Cómo se toman las decisiones? ¿Cómo se toma acción?
- ¿Cuál(es) son las tensiones al tomar estas decisiones?
- ¿Cómo se resuelve el conflicto/tensión?
- ¿Cómo se relacionan estas decisiones con la asignación de recursos?
- ¿Cómo están ligadas estas decisiones a la estrategia?
- ¿Cómo facilitan/impiden el cambio las inversiones en sistemas, estructuras y activos?

### **V. Bienestar en el contexto laboral, PERMA.**

- ¿Cómo describiría su estado de ánimo, en general, en el lugar de trabajo?
- ¿Cómo describiría el estado de ánimo, en general, de su equipo trabajo?
- ¿Cómo describiría su nivel de involucramiento con su trabajo?
- ¿Cómo describiría su nivel de compromiso con la misión y visión de Ecofor?
- ¿Cómo describiría las relaciones en su equipo de trabajo?
- ¿Cómo describiría su aporte a la sociedad desde Ecofor?
- ¿Cómo ha avanzado, y como avanzará, su carrera profesional en Ecofor?

### **VI. Futuro**

- ¿Cuáles son los 3 principales desafíos para el futuro de Ecofor?
- ¿Qué factores facilitan/impiden su capacidad de abarcar dichos desafíos?

### **VII. Cierre**

- Hay otras áreas/temáticas que ud. Quisiera abarcar que no se hayan tocado y ud sienta que son importantes.



## Anexo 5: Empleados por área

Número Empleados Ecofor Por Área	
Mesa Ayuda	4
Soporte	2
Desarrollo	12
I+D	2



## Anexo 6: Matriz Correlaciones

		Correlaciones					
		Intuir	Interpretar	Integrar	Codificar	Aprendizaje	Desempeño
Emociones Positivas	Correlación de Pearson	.224	.288	.547	.647	.607	.763
	Sig. (bilateral)	.372	.246	.019	.004	.008	.000
	N	18	18	18	18	18	18
Engagement	Correlación de Pearson	.180	.251	.541	.574	.552	.587
	Sig. (bilateral)	.475	.316	.020	.013	.017	.010
	N	18	18	18	18	18	18
Relaciones	Correlación de Pearson	.051	.202	.551	.743	.572	.696
	Sig. (bilateral)	.842	.421	.018	.000	.013	.001
	N	18	18	18	18	18	18
Meaning	Correlación de Pearson	.086	.185	.657	.680	.590	.790
	Sig. (bilateral)	.734	.462	.003	.002	.010	.000
	N	18	18	18	18	18	18
Logros	Correlación de Pearson	-.101	-.022	.584	.593	.414	.660
	Sig. (bilateral)	.690	.932	.011	.010	.088	.003
	N	18	18	18	18	18	18
Bienestar	Correlación de Pearson	.116	.226	.639	.748	.632	.797
	Sig. (bilateral)	.647	.367	.004	.000	.005	.000
	N	18	18	18	18	18	18
Emociones Negativas	Correlación de Pearson	.305	.163	-.383	-.557	-.226	-.549
	Sig. (bilateral)	.219	.519	.117	.016	.366	.018
	N	18	18	18	18	18	18

Tabla 39. Matriz de Correlaciones. Fuente: Elaboración Propia.

En verde, aquellas correlaciones con significancia menor a 0,01.

En amarillo, aquellas correlaciones con significancia menor a 0,05.