

Resumen

El objetivo del presente trabajo corresponde a la elaboración de un caso de estudio para una empresa orientada al desarrollo e innovación de soluciones de alta tecnología para la industria forestal¹. Se analiza el aprendizaje organizacional (AO) y el bienestar de la empresa para analizar como nuevos productos y tecnologías son desarrollados. La metodología utilizada consta de encuestas y entrevistas a miembros de la empresa. En el marco del modelo de las 4I's de aprendizaje organizacional y la teoría del bienestar, se exploran las dinámicas interrelacionadas entre ambas dimensiones para una empresa orientada a la innovación de tecnologías para el área forestal. Distintas dinámicas y relaciones son encontradas y discutidas. El engagement aparece como uno de los elementos del bienestar que más podrían aportar a la intuición en la renovación estratégica. Las relaciones ocupan un rol de “aceite” entre los procesos de interpretación e integración de nuevas ideas. La construcción de sentido en las organizaciones facilitaría la integración e institucionalización de sistemas, procesos y estructuras. Se concluye con las oportunidades de investigación futuras, así como también oportunidades para gerentes de organizaciones.

Keywords: Innovación Tecnológica, Aprendizaje Organizacional, Bienestar

¹ Debido a razones de privacidad, la empresa estudiada ha preferido mantener su nombre en reserva. Se ha cambiado su nombre en el trabajo por “La Empresa” o “Empresa”.

Introducción

El desarrollo e innovación de nuevos productos y servicios es fundamental para el desempeño y sustentabilidad de las empresas (Li, Maggitti, Smith, Tesluk, & Katila, 2013; Smith, Collins, & Clark, 2005). Una de las lógicas dominantes en la literatura de innovación es que la tasa de creación de nuevos productos es función de la búsqueda, creación e identificación de nueva información y conocimiento (Maggitti, Smith, & Katila, 2013; March, 1991). El aprendizaje organizacional (AO) asoma como un proceso crítico en la creación de nuevos conocimientos. El AO explica como la experiencia que los miembros de una empresa adquieren, se transforma en nuevas ideas y conocimientos a disposición de la organización (Argote & Miron-Spektor, 2011; Crossan, Lane, & White, 1999).

El aprendizaje organizacional ha logrado considerable desarrollo durante los últimos años en la literatura de las organizaciones. Incluso, algunos autores han declarado a la capacidad de aprendizaje como, posiblemente, la única ventaja competitiva sostenible en el tiempo (Senge, 2005) y diversos estudios empíricos han logrado conectar la capacidad de aprendizaje de empresas con el desempeño de las mismas (Hung, Lien, Yang, Wu, & Kuo, 2011; Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, 2011; Shipton, Zhou, & Mooi, 2013).

A pesar de su relevancia para las organizaciones, establecer qué prácticas y procesos son conducentes al AO es problemático, ya que éste surge tanto de experiencias informales del día a día, así como también de intervenciones formales y planeadas (Bontis, Crossan, & Hulland, 2002). Diversas teorías y estudios logran establecer un vínculo entre el aprendizaje en organizaciones y variables individuales y grupales de bienestar. Se han encontrado evidencia y desarrollado teorías que explican cómo las emociones positivas, las relaciones, el sentido, el engagement, y los logros no sólo promueven el bienestar individual (Seligman, 2012), sino que también facilitan los procesos de aprendizaje en las organizaciones y en la

vida en general (Bakker, Demerouti, & ten Brummelhuis, 2012; Carmeli & Gittell, 2009; Dutton & Heaphy, 2003; Fredrickson, 2003; Losada, 1999).

Basándose en el marco de las 4I's (Intuición, Interpretación, Integración e Institucionalización) propuesto por Crossan et al. (1999) para explicar el proceso de aprendizaje organizacional, en conjunto a la Teoría del Bienestar (Seligman, 2012), se desarrolla un caso de estudio para un start-up de innovación en productos de alta tecnología apuntados al área forestal. El objetivo es identificar y desarrollar la conexión entre los factores que promueven el bienestar individual y el aprendizaje organizacional.

Metodología

El caso de estudio se enfoca en una empresa orientada al desarrollo e innovación de soluciones tecnológicas. Actualmente, en La Empresa trabajan cerca de 20 personas. La metodología consistió en dos grandes procesos. En primer término se levantó información cuantitativa a través de encuestas realizadas a los miembros de La Empresa. Se encuestó a virtualmente toda la organización (Ver Anexo1: Descripción de participantes). Por otro lado, se realizó un análisis cualitativo en base a entrevistas a cinco miembros de La Empresa (ver Anexo 2: Protocolo Entrevista). Dichas entrevista fueron realizadas por el investigador. Cabe destacar que dichas etapas no fueron realizadas de manera secuencial/lineal.

Se utilizó el marco de las 4I's de aprendizaje organizacional (Crossan et al., 1999). En él, a grandes rasgos se define el proceso de aprendizaje organizacional de la siguiente manera: *Intuir* es el reconocimiento preconsciente de patrones y/o posibilidades inherentes en una corriente personal de experiencia. Este ocurre a nivel individual. *Interpretar* es la explicación, a través de palabras y/o acciones, de una idea o revelación hacia uno mismo y hacia otros; es la conexión entre el individuo y el grupo. Se negocian significados en común

en torno a una idea o concepto. *Integrar* es el proceso a través del cual a partir de los entendimientos compartidos entre individuos se toman acciones coordinadas a través de ajustes mutuos. En un comienzo, la nueva acción se desarrolla e implementa de manera informal; sin embargo, si la acción coordinada es recurrente y significativa, esta se institucionalizará. *Institucionalizar* es el proceso de incrustar el aprendizaje que ha ocurrido en niveles individuales y grupales en la organización. Se definen tareas, sistemas, estructuras y procesos para asegurarse de que ciertas acciones ocurran. Para establecer los niveles de las 4I's se utilizó la encuesta de aprendizaje en equipos (Kostopoulos, Spanos, & Prastacos, 2013), disponible en Anexo 3.

La Teoría del Bienestar define al bienestar como un constructo compuesto por 5 elementos: Emociones Positivas, Engagement, Relaciones Positivas, Sentido y Logros (Seligman, 2012). Utilizando la herramienta de medición PERMA Profiler (Butler & Kern, 2013) – disponible en el anexo 4- se establecen los niveles de los elementos de bienestar, así como también de niveles de bienestar general. Tanto para el aprendizaje, como para el bienestar, se realizó una clasificación de los resultados obtenidos, asignado un valor de bajo, medio o alto (Ver Anexo 5). Dichos resultados se interpretan a la luz de la información recolectada en las entrevistas realizadas.

Descripción General de La Empresa

La Empresa nace el 23 de marzo de 1992 con la misión de desarrollar y proveer servicios y soluciones de alta tecnología orientados a facilitar la producción, el control de maquinaria y el control de productos de la industria forestal. Hoy la empresa ha generado dos unidades de negocios: La Empresa Servicios Forestales y La Empresa Soluciones Tecnológicas. La primera, La Empresa Servicios Forestales, se dedica a prestar de servicios y soluciones tecnológicas a empresas del área forestal. Por otro lado, La Empresa Soluciones

Tecnológicas, corresponde a un spin-off de la primera, orientándose al desarrollo e innovación de nuevos servicios.

De modo de introducir la posición general de La Empresa, se presentará el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) de la organización. En cuanto a las fortalezas, 3 destacan: La capacidad de desarrollar soluciones integrales, un equipo líder con experiencia y compromiso, y el espíritu emprendedor del líder. En primer lugar, el desarrollo de soluciones integrales hace referencia a una alta capacidad de abordar proyectos con una mirada sistémica. 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 La Empresa. Finalmente, quien lidera este equipo (Iván Schettino, Gerente General de la organización) 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 a las oportunidades, La Empresa vislumbra 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. Primero, los recursos y capacidades instaladas en La Empresa permitirían abordar proyectos de industrias distintas a la forestal, que corresponde a la principal industria a la que se orienta La Empresa hoy. Segundo, la cultura organizacional está orientada al desarrollo de soluciones tecnológicas con raíz en problemas de clientes de La Empresa. La empresa ve como una oportunidad el complementar el foco cultural actual, con la implementación de paradigmas de innovación, como la innovación abierta, de modo de orientar los esfuerzos organizacionales a desafíos a nivel industrial y no para un cliente en particular. Es por esto que una de las oportunidades identificadas corresponde a la masificación de productos y soluciones desarrolladas en La

Empresa. 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 La Empresa 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 La Empresa tiene una marcada tendencia hacia la investigación y el desarrollo de soluciones. Esta estructura debe complementarse con una estructura que soporte y garantice la sustentabilidad comercial de la empresa, área de la que actualmente carece. 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 La Empresa se componen por los ciclos económicos, la dependencia de proveedores establecidos en el exterior y la competencia acelerada. El rubro en el que La Empresa 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 La Empresa 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 esperaría que las distintas

organizaciones fortalezcan sus estructuras y mecanismos para estos procesos, por lo que La Empresa podría no lograr desarrollar productos lo suficientemente competitivos a nivel internacional.

Aprendizaje Organizacional en La Empresa

A continuación se realiza un análisis del aprendizaje organizacional en La Empresa combinando los resultados encontrados en las encuestas y las entrevistas.

Estadísticos Descriptivos Aprendizaje Organizacional

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.	Nivel
Intuir	18	4	7	5.22	1	Alto
Interpretar	18	3.67	6.67	5.11	1.07	Alto
Integrar	18	2.33	7	4.85	1.29	Alto
Codificar	18	1	7	3.69	1.41	Medio
Aprendizaje	18	3.25	6.17	4.72	0.89	Alto

Tabla 1. Estadísticos Aprendizaje Organizacional. Elaboración Propia.

Los resultados de las encuestas sobre AO (Tabla 1) 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. Luego, aparece el proceso de integración. Finalmente, y como única variable por debajo del nivel de aprendizaje, se encuentra la codificación, una aproximación al proceso de institucionalización (Kostopoulos et al., 2013).

En cuanto a las temáticas más recurrentes en las entrevistas, desde la perspectiva del aprendizaje y cambio, destaca el crecimiento de La Empresa. El crecimiento se explica en primer lugar por la consolidación como empresa, y se interpreta hacia el futuro en los desafíos de conseguir nuevos clientes, cubrir la necesidad de capacitación de sus individuos y a la innovación.

En conjunto, los resultados de las encuestas y de las entrevistas permiten desarrollar un perfil de aprendizaje de la organización. En él, la **intuición** aparece como el elemento con la mayor

puntuación. La interpretación de los datos ofrece dos grandes caminos de la intuición en La Empresa. Primero, a nivel estratégico, la capacidad de intuir y de liderar los procesos de cambio y aprendizaje se otorga inequívocamente a Ivan Schettino, gerente y dueño de La Empresa, y a su equipo asesor. 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 la detección de 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 (Crossan et al., 1999). 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 se decide en la alta dirección y se transmite hacia otros niveles. Esto incluye el desarrollo de nuevos productos y tecnologías, y la apertura/cierre hacia nuevos segmentos de clientes. 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 (Crossan et al., 1999). En La Empresa la integración se vislumbra en dos niveles; el primero a nivel estratégico, que explica 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.”

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 bajo la media del constructo de aprendizaje en su conjunto. 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 La Empresa, aparece como la variable menos desarrollada, lo que se refleja en su puntuación. Al respecto, un entrevistado afirma:

“Cuando llegué 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 procesos. De a poco empezó a llegar gente como Claudio, 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 La Empresa 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 institucional subyacente. En este caso, La Empresa 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 La Empresa

A continuación, se presentan los niveles de bienestar en La Empresa. Dichos niveles se interpretan en base a los resultados de las encuestas y entrevistas realizadas. Los resultados de la encuesta de bienestar son apreciables en la tabla 4. En ellos destacan los logros y el sentido como los elementos del bienestar mejor evaluados. Al contrario, la evaluación más baja la recibieron los elementos de relaciones y emociones positivas. Entre ellos, se encuentra el engagement. Todos los elementos, menos las relaciones que han sido evaluadas con nivel medio, se encuentran en niveles altos de valoración. El promedio de satisfacción general de los individuos en La Empresa recibe una puntuación de 7.28, lo que representa un valor medio.

En cuanto a las respuestas en las entrevistas respecto a bienestar, las conversaciones se centraban en tres focos. Primero, en el sentido que encuentran los miembros de la organización a través de la solución de problemas a través de la tecnología. Segundo, en el bajo desarrollo profesional que la organización permite en sus individuos, destacando la falta de capacidades y la baja movilidad en la estructura organizacional. Tercero, destaca el alto compromiso hacia la organización que los individuos muestran.

Estadísticos Descriptivos Bienestar

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.	Nivel
Emociones Positivas	18	1.33	10	7.48	2.1	Alto
Engagement	18	3.33	10	7.61	1.82	Alto
Relaciones	18	1	10	7.24	2.37	Medio
Sentido	18	0.67	10	8.24	2.16	Alto
Logros	18	4	10	8.39	1.69	Alto
Satisfacción General	18	3	10	7.28	2.35	Medio

Bienestar	18	3.06	9.78	7.71	1.87	Alto
-----------	----	------	------	------	------	------

Tabla 2. Estadísticos Descriptivos Bienestar. Elaboración Propia.

El elemento del bienestar que recibe mayor puntuación por los encuestados en La Empresa corresponde a los logros. La puntuación del elemento de logro muestra una doble lectura, que 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 evaluada. 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 más de poder de decisión en ciertas cosas, entonces yo, si bien estoy encapsulado ahí...”

En conclusión, el logro para La Empresa 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 La Empresa 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 La Empresa. La cercanía en la puntuación de sentido y engagement es indicador de una posible relación directa. El engagement en La Empresa es valorado por su gente y rescatado como una de las fortalezas de la empresa. 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 La Empresa. La combinación de compromiso y sentido se logra explicar por la trayectoria que La Empresa ha logrado. Entre los mismos miembros de la organización, La Empresa se destaca como una empresa seria, con una identidad propia, con un potencial de crecimiento y profesional.

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 entrevista, 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, un entrevistado da su opinión al respecto:

“...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 la declaración se observa la variabilidad en los estados de ánimo, y de emociones, en función del contexto laboral, pero se destaca la buena relación que existe entre los equipos y con La Empresa. 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 La Empresa aparecen como las principales fuentes de bienestar de los individuos en la empresa.

Discusión

La elaboración de un caso de estudio para una empresa orientada al desarrollo de tecnologías en el marco del aprendizaje organizacional y bienestar abre discusiones en distintas direcciones. En particular, se discutirá en torno a: I) La dinámica entre la intuición y engagement, II) La dinámica entre la interpretación, las relaciones y la integración, y III) El efecto del sentido en la integración.

La Dinámica entre Intuición y Engagement

La detección de patrones y oportunidades (intuición) en La Empresa se aprecia a niveles estratégicos y operacionales. En ambos casos, el engagement se relaciona con la capacidad intuitiva de los individuos. En La Empresa, a nivel estratégico, se detecta la oportunidad de generar soluciones tecnológicas para la industria forestal. Sin embargo, la detección de dicha oportunidad logra florecer sólo gracias al engagement que el equipo directivo desarrolla con el objetivo de explotar la oportunidad.

Estados de engagement se asocian con altos niveles de dedicación, absorción y vigor (Bakker & Demerouti, 2008). Esto se traduce en que los individuos innovadores ponen a disposición del proceso de explorar la oportunidad detectada su motivación, energía y experiencia. El resultado, para La Empresa, es el desarrollo de una nueva unidad de negocios (La Empresa Soluciones Tecnológicas) en el que la innovación es el principal objetivo de la organización.

La historia de La Empresa entrega evidencia de que aquellos individuos 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 intuición, aprendizaje y crecimiento de la idea.

Interpretación, relaciones e integración

El caso de La Empresa permite desarrollar la noción de que existe una dinámica entrelazada entre los procesos de interpretación e integración y la calidad de las relaciones en una empresa. Esto de cierto modo confirma teorías e investigaciones previas en las que se encuentra que la calidad de las relaciones actúan como “aceite” en las organizaciones, facilitando el desarrollo de mapas mentales en común, así como también la coordinación de acciones (Carmeli & Gittell, 2009; Losada, 1999)

En La Empresa, el proceso de interpretación es principalmente llevado a cabo en la alta gerencia. La percepción estratégica desarrollada por la alta gerencia es traspasada hacia los niveles operacionales, quienes deben integrar las ideas y actuar en base a lo comunicado. Es decir, existen dos grandes procesos de interpretación - integración; el primero, ocurre a nivel gerencial donde se desarrolla la imagen o visión estratégica de La Empresa en cuanto a su situación y se decide el curso de acción en base a esta. El segundo proceso, ocurre en el traspaso de dicha visión hacia los niveles operacionales, donde la acción debe ser ejecutada. En ambos procesos, la calidad de las relaciones juega un papel significativo.

La apreciación del equipo gerencial de La Empresa es que corresponde a un equipo afiatado, en el que las relaciones son de confianza y de alta calidad (Dutton & Heaphy, 2003). Este tipo de relación facilita el proceso de interpretación estratégico mencionado, donde se decide el curso de acción de la empresa. Una vez establecido dicho curso de acción, la decisión es traspasada hacia los niveles operacionales. A pesar de que la evaluación en las encuestas califica a las relaciones en un nivel medio, las entrevistas arrojan que, en general, la

percepción de los individuos en La Empresa es que existen buenas relaciones, lo que facilita la comunicación en los equipos; se adopta el rumbo que la alta gerencia decide y se actúa en base a ello. Las relaciones nuevamente facilitan este proceso, en el que la comunicación y la resolución de problemas a través del dialogo asoman como características del proceso de interpretación y adopción de comportamientos.

Sentido e Integración

El proceso de integración de ideas en La Empresa no sólo parece verse facilitado por las relaciones, sino que también asoma el sentido como factor. El efecto del sentido en el proceso de integración facilita la comprensión de los procesos a través de los cuales una organización es capaz de coordinar las acciones de sus miembros.

La Empresa depende principalmente de la capacidad de integrar de sus miembros para el éxito de la organización. Esto, ya que actualmente la institucionalidad se encuentra en sus primeras etapas de desarrollo y crecimiento. Como se mencionó anteriormente, el proceso de integración ocurre en la adopción de comportamientos en función del curso de acción decidido por la alta gerencia. En La Empresa, 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 La Empresa, destacando las fuentes de sentido del desarrollo e innovación de tecnologías y a partir de la solución de problemas de clientes. Dado que, en general, las decisiones tomadas y comunicadas por la alta gerencia giran en torno a estas temáticas, el sentido que ellas generan en sus miembros facilita la adopción de dichas decisiones y la acción consecuente.

El sentido aparecería como una herramienta que conectaría la integración de acciones con la institucionalización de ellas. En La Empresa, la institucionalidad corresponde a lo decidido por la alta gerencia, y la integración, el cómo dichas decisiones son adoptadas por sus miembros. En esta línea, 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.

Conclusiones

El caso de estudio desarrollado para La Empresa ha permitido establecer las dinámicas de aprendizaje y bienestar en una empresa orientada al desarrollo y gestión tecnológica. La información recolectada en torno a la interconexión entre aprendizaje organizacional y bienestar da indicios de la oportunidad en el desarrollo de teorías que integren ambas ramas.

Primero, el engagement aparece como uno de los elementos del bienestar que más podrían aportar a la renovación estratégica. 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. Segundo, 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, debiendo dedicar recursos hacia la construcción de ellas. 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. 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.

El aprendizaje organizacional se posiciona como un campo de investigación en sus comienzos y con alto potencial de desarrollo, en especial para un país como Chile. Se espera

que el desarrollo de este, y futuros casos, permita tanto a académicos como empresarios desarrollar una mayor comprensión de las dinámicas y procesos organizacionales de aprendizaje y florecimiento.

Bibliografía

- Argote, L., & Miron-Spektor, E. (2011). Organizational learning: From experience to knowledge. *Organization Science*, 22(5), 1123-1137.
- 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.
- 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.
- Butler, J., & Kern, M. (2013). The PERMA-Profil: A brief multidimensional measure of flourishing. *International Positive Psychology Association*.
- 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.
- 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.
- Dutton, J. E., & Heaphy, E. D. (2003). The power of high-quality connections. *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*, 3, 263-278.
- Fredrickson, B. L. (2003). The value of positive emotions. *American scientist*, 91(4), 330-335.
- Hung, R. Y. Y., Lien, B. Y.-H., Yang, B., Wu, C.-M., & Kuo, Y.-M. (2011). Impact of TQM and organizational learning on innovation performance in the high-tech industry. *International Business Review*, 20(2), 213-225.
- Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2011). Innovation, organizational learning, and performance. *Journal of business research*, 64(4), 408-417.
- 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.
- Li, Q., Maggitti, P. G., Smith, K. G., Tesluk, P. E., & Katila, R. (2013). Top management attention to innovation: The role of search selection and intensity in new product introductions. *Academy of management journal*, 56(3), 893-916.
- Losada, M. (1999). The complex dynamics of high performance teams. *Mathematical and Computer Modelling*, 30(9), 179-192.
- Maggitti, P. G., Smith, K. G., & Katila, R. (2013). The complex search process of invention. *Research Policy*, 42(1), 90-100.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.
- Seligman, M. E. (2012). *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*: Simon and Schuster.
- Senge, P. M. (2005). *La Quinta Disciplina En La Practica/Fifth Discipline In The Practice*: Ediciones Granica SA.
- 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.
- Smith, K. G., Collins, C. J., & Clark, K. D. (2005). Existing knowledge, knowledge creation capability, and the rate of new product introduction in high-technology firms. *Academy of management journal*, 48(2), 346-357.

Anexos

Anexo 1: Descripción de los participantes

La población de estudio estuvo constituida por los empleados de La Empresa 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

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 tabla, pero destaca que 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 se 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
	Total	17	94.4	
No Responde		1	5.6	
Total		18	100	

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
	Soporte	4	22,2	76,5
	Soluciones Tecnológicas	4	22,2	23,5
	Total	17	94,4	100,0
	No Responde	1	5,6	
Total	18	100,0		

Anexo 2: Protocolo Entrevista

I. Introducción

Presentación del estudio:

“Estamos escribiendo un caso de estudio sobre La Empresa 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 La Empresa y de sus miembros. Estamos interesados en su perspectiva Individual sobre distintas temáticas.”

II. Contexto

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

III. Perspectiva Histórica (general)

Puedes darnos tu perspectiva personal en cuanto a los cambios que ha llevado a cabo La Empresa 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 de trabajo?
- ¿Cómo describiría su nivel de involucramiento con su trabajo?
- ¿Cómo describiría su nivel de compromiso con la misión y visión de La Empresa?
- ¿Cómo describiría las relaciones en su equipo de trabajo?
- ¿Cómo describiría su aporte a la sociedad desde La Empresa?
- ¿Cómo ha avanzado, y como avanzará, su carrera profesional en La Empresa?

VI. Futuro

- ¿Cuáles son los 3 principales desafíos para el futuro de La Empresa?
- ¿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 3: Encuesta Aprendizaje Organizacional

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 4: Encuesta Bienestar

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?

Anexo 5: Clasificación Resultados Aprendizaje y Bienestar

Categorización Bienestar

Punto de corte	Elemento (PERMA y Bienestar)
Alto	≥ 7.31
Medio	7.30 – 5.71
Bajo	≤ 5.70

Categorización Aprendizaje Organizacional

Punto de corte	Elemento (4I's y Aprendizaje Org.)
Alto	≥ 4.01
Medio	4.00 – 3.01
Bajo	≤ 3.00

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.

Por otro lado, 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.