



Valores y creencias asociados a la percepción de bienestar y cultura organizacional ética

**Tesis para optar al grado de
MAGÍSTER EN GESTIÓN DE PERSONAS Y DINÁMICA ORGANIZACIONAL**

Estudiante: Daniela Berrios Jara
Profesor guía: Francisco Valenzuela Díaz

Santiago, abril 2021

Tabla de contenido

1. Resumen	4
2. Introducción	5
<i>Objetivos</i>	7
3. Marco contextual	8
<i>Historia de la organización</i>	8
<i>Estructura organizacional</i>	8
<i>Organigrama</i>	9
<i>Sistema de gestión de personas</i>	9
<i>Industria</i>	13
<i>Competidores en Chile</i>	14
<i>Problemática</i>	16
<i>Pregunta de tesis</i>	17
<i>Impacto social</i>	17
4. Marco teórico	17
<i>Cultura</i>	18
Niveles de cultura	19
Perspectiva crítica	21
Estilos de cultura	22
<i>Bienestar</i>	23
<i>Organizaciones éticas</i>	25
6. Marco metodológico	28
<i>Enfoque metodológico</i>	28
<i>Tipo de investigación</i>	29
<i>Diseño e instrumento</i>	30
<i>Participantes</i>	30
<i>Instrumento: entrevista</i>	31
<i>Proceso de entrevistas</i>	31
<i>Análisis de resultados</i>	32
<i>Investigación-Acción en el proyecto</i>	33
7. Análisis de resultados	34
<i>Nivel 1: Identidad</i>	36
<i>Nivel 2: Desafíos organizacionales</i>	49
<i>Nivel 3: Esencia organizacional</i>	63

8.	Discusión	70
9.	Propuestas de intervención	74
10.	Conclusión	90
11.	Bibliografía	93

1. Resumen

La ética en las organizaciones ha pasado a ser uno de los grandes problemas en el mundo empresarial, no porque sea un problema reciente, sino porque la masificación de medios de comunicación en el siglo XXI ha contribuido a develar, los grandes fraudes organizacionales en todo el mundo y en todo tipo de organizaciones: privadas, estatales, sin fines de lucro y religiosas.

Entrar en justificaciones como la escasez de recursos hoy en día no es viable para las organizaciones, puesto que la misma masificación del internet y el acceso fácil a información de gran valor, permitiría crear sistemas básicos para la gestión de la ética organizacional. En esta investigación veremos que no es de alta relevancia el tamaño de la organización, el comportamiento ético a nivel humano y organizacional es clave en cualquier tipo de institución, ya que, valida al ser humano como tal y no como un recurso.

La presente investigación fue realizada en una microempresa llamada Prana Kine y tiene por objetivo identificar los valores y elementos de la cultura organizacional que podrían influir en la percepción de bienestar laboral de los trabajadores y que, por ende, animen la misión ética de la organización. La investigación utilizó una metodología cualitativa, donde participaron 8 integrantes de la organización, quienes participaron en una entrevista semi-estructurada, los datos fueron analizados mediante modelos de cultura organizacional, bienestar laboral y ética organizacional.

Los resultados dan cuenta de que los colaboradores tienen una percepción de bienestar organizacional. Además la organización a pesar de tener un sistema de gestión organizacional y de personas bastante simple da cuenta de una manifestación de cultura organizacional ética, principalmente por los valores y creencias individuales de los participantes, valores que están alineados con la misión organizacional.

2. Introducción

La presente investigación trata el tema de cultura organizacional ética en una organización: Prana Kine relacionado al área de la medicina y kinesiología integrativa tanto en atención como en educación. La Cultura organizacional la podemos definir “como los supuestos, valores y creencias básicas compartidos que caracterizan un entorno y que se les enseña a los recién llegados como la forma adecuada de pensar y sentir, comunicados por los mitos y las historias que las personas cuentan acerca de cómo surgió la organización tal como es, ya que resolvió problemas asociados con la adaptación externa y la integración interna” (Schein 2010, Trice & Beyer 1993, Zohar & Hofmann 2012)” (Scheider, Ehrhart, & Macey, 2013). Por otra parte, cuando hablamos de ética organizacional nos referimos al comportamiento moral de los integrantes de una organización para lograr establecer si existe una coherencia interna y externa, tanto de los integrantes en relación a la misión organizacional, como la organización en relación a la sociedad en la que habita. A su vez, según Weiss (2014) la ética organizacional “estudia las relaciones, valores e identidad de los individuos, los grupos y las organizaciones para responder a las siguientes preguntas: ¿cuál es la razón de ser de las organizaciones?, ¿qué es bueno y qué es malo en las decisiones y comportamientos en las organizaciones?, ¿cómo deben las organizaciones tratar a sus grupos de interés?” (Rodríguez , 2015 p 124.).

La característica principal de este tipo de investigación es indagar en la raíz de lo que provoca la manifestación de una cultura organizacional ética en una microempresa, cuáles son las creencias y valores que animan la misión ética de Prana Kine.

Para analizar esta problemática es necesario mencionar sus causas. Una de ellas es la falta de mecanismos de gestión de la ética en organizaciones, más aún de una cultura organizacional ética, más aún una cultura organizacional ética que esté centrada en los humanos pertenecientes a la organización, en su bienestar como una de las prioridades de la organización y no solo centrarse como principal y único objetivo en la rentabilidad de la

organización y alinear la estrategia organizacional en base a este único objetivo. Más aún cuando hoy en día podemos ver a diario en los medios de comunicación casos de empresas que continuamente se coluden para maximizar sus utilidades y/o tienen demandas de sus trabajadores y sindicatos por las deplorables condiciones laborales en las que trabajan, tanto en las condiciones laborales materiales como en la explotación del ser humano para cumplir el fin rentable de la organización. En este escenario de hoy en día se vuelve urgente aprender de organizaciones que a pesar de los bajos recursos económicos con los que cuentan, han logrado manifestar una cultura organizacional ética.

La investigación de esta problemática social se realizó por el interés de identificar los valores y elementos de la cultura organizacional que podrían influir en la percepción de bienestar laboral de los trabajadores y que por ende, animen la misión ética de la organización.

Por otra parte, establecer lineamientos que pudiesen servir a otras organizaciones de características similares, para gestionar una cultura organizacional ética.

Profundizar en indagación de una cultura organizacional ética mediante un enfoque cualitativo, fue un interés académico. En el ámbito profesional, como ingeniera comercial, el interés se focalizó en conocer el contexto organizacional, su estructura, su estrategia, los mecanismos de gestión que operan en la organización. Sin embargo, como estudiante del Magíster de Gestión de Personas y Dinámica Organizacional, el interés estuvo en las historias de las personas, sus motivaciones a ser parte y permanecer en la organización, cómo se relacionaban y percibían entre sí, cómo se sentían como seres humanos que son parte de una organización en sí, qué creían que se podría modificar y como su misión personal se relacionaba con la misión organizacional.

A través del uso de métodos socioanalíticos, con enfoque psicosociales, realizamos una investigación del tipo exploratoria- descriptiva, usamos instrumentos como la entrevista semiestructurada, esto para profundizar en la experiencia de los trabajadores de Prana Kine, indagar en los valores y factores que son percibidos elementos que promueven el

bienestar de la cultura organizacional, los cuales forman parte de una cultura organizacional ética. Las entrevistas se realizaron a los dueños de la organización y a profesores de los distintos diplomados que ofrece Prana Kine, los profesores con distinta antigüedad, los que participan desde los orígenes de la organización hasta un profesor y director de diplomado que se unió al equipo el último año.

Durante la investigación uno de los desafíos fue la dinámica actual de la organización, la postergación de algunos diplomados y la modalidad de enseñanza lo que sin duda afectaba a los profesores, todo esto debido a la pandemia por COVID-19.

Objetivos

El objetivo general de esta investigación es **identificar los valores y elementos de la cultura organizacional que podrían influir en la percepción de bienestar laboral de los trabajadores y que por ende animen la misión ética de la organización.**

Por lo tanto, esta investigación será de carácter **exploratoria-descriptiva**, de forma que a medida que va transcurriendo la investigación se irán mostrando posibles oportunidades de implementación futura para fortalecer la cultura organizacional con foco en el bienestar de la organización. Por supuesto que esto dependerá de cada trabajador/colaborador, ya que cada uno puede tener distintas ponderaciones en relación a los distintos factores que para él/ella simbolizan el bienestar dentro de la organización.

Los objetivos de la investigación son:

1. Explorar la relación que tienen los directivos con la cultura organizacional de Prana Kine.
2. Identificar si existen valores organizacionales que contribuyen a la percepción de bienestar laboral y ética organizacional.
3. Indagar mediante técnicas de investigación cualitativa, como la cultura organizacional influye en la percepción de bienestar laboral.

3. Marco contextual

Historia de la organización

Prana Kine surge del sueño conjunto de sus socios por rescatar las técnicas ancestrales del mundo para mejorar la salud de las personas. Técnicas que se caracterizan por ser tener escasos efectos secundarios, bajos costos en relación a los tratamientos tradicionales de la medicina alopática y resultados efectivos demostrados científicamente.

La idea de crear la organización comenzó en el año 2008, pero fue necesario al menos 5 años de trabajo y gestión para finalmente concretarla en el 2013. La organización fue constituida por Daniel Plaza y Boris Gálvez, siendo ambos co-creadores de este sueño y co-directores de la institución hasta el año 2020.

Esta apuesta surge como respuesta a la necesidad latente de la población de usuarios del sistema de salud, tanto público como privado, quienes continuamente están buscando otras alternativas para mejorar y/o apoyar sus tratamientos médicos convencionales. De esta forma, Prana Kine, busca ampliar el campo laboral de los profesionales de la salud que estudian estas disciplinas integrativas y, a su vez, aumentar el abanico de posibilidades de sanación de los usuarios que consultan con los egresados de la organización. (Prana Kine, 2019, párr. 5.)

Cabe señalar que en los últimos años Prana Kine se ha hecho un nombre en el mercado como Instituto de Kinesiología y Medicina Integrativa.

Estructura organizacional

Desde julio del 2020, Daniel Plaza tomó la dirección general del instituto por 2 años, quedando Boris Gálvez como el actual subdirector y jefe de finanzas y operaciones.

Con esta reorganización de roles, comenzó Daniel el proceso de crear el organigrama de Prana kine, así como también la definición de roles y definición de las tareas a cargo de cada departamento. Junto con el presente cambio, se establece un hito importante en la organización, puesto que pasa de solo estar en la mente de los integrantes, a estar definida, estructurada y escrita, para que cada director pueda acceder a la información de la organización y tener claros sus deberes.

Cabe destacar que, además de Daniel y Boris, director y subdirector respectivamente y ambos dueños, trabaja Kevin Cartes quien está a cargo de la dirección de asuntos estudiantiles. De forma variable durante el año hay alrededor de 35 profesores que forman parte de los 10 diplomados y 2 procesos de instructorado que ofrece Prana Kine, esto puede variar año a año, ya que cada año se han sumado nuevas instancias de formación.

Organigrama

La conformación formal de la estructura interna de la organización se produjo en plena pandemia cuando Daniel toma la dirección general de la organización. Acá podemos apreciar que Boris es el actual sub-director y jefe del departamento de finanzas y operaciones y que Kevin Cartes es el Director de Asuntos Estudiantiles. Los detalles se pueden apreciar en la figura 1.

Sistema de gestión de personas

Observando el organigrama, figura 1, podemos apreciar que ciertas funciones asociadas a la gestión de personas las encontramos a cargo de Boris, como sería el pago de remuneraciones y la gestión interna de Prana Kine, lo cual corresponde al trabajo de los profesores que son parte de los distintos diplomados. Sin embargo, no encontramos un sistema desarrollado con tareas específicas del área de gestión de personas.

Por otro lado, las funciones asociadas a la coordinación docente las cuales las podemos observar en la figura 2, están asociadas a herramientas tecnológicas como Zoom para las clases por videollamada o el intranet para subir el material docente. Pero no existen protocolos para la relación del docente con el resto de la organización.

Dado que no existe un departamento o encargado de gestión de personas/recursos humanos, tampoco existen documentos como un código de ética, definición de valores, ni una estrategia de la cultura organizacional por escrito.

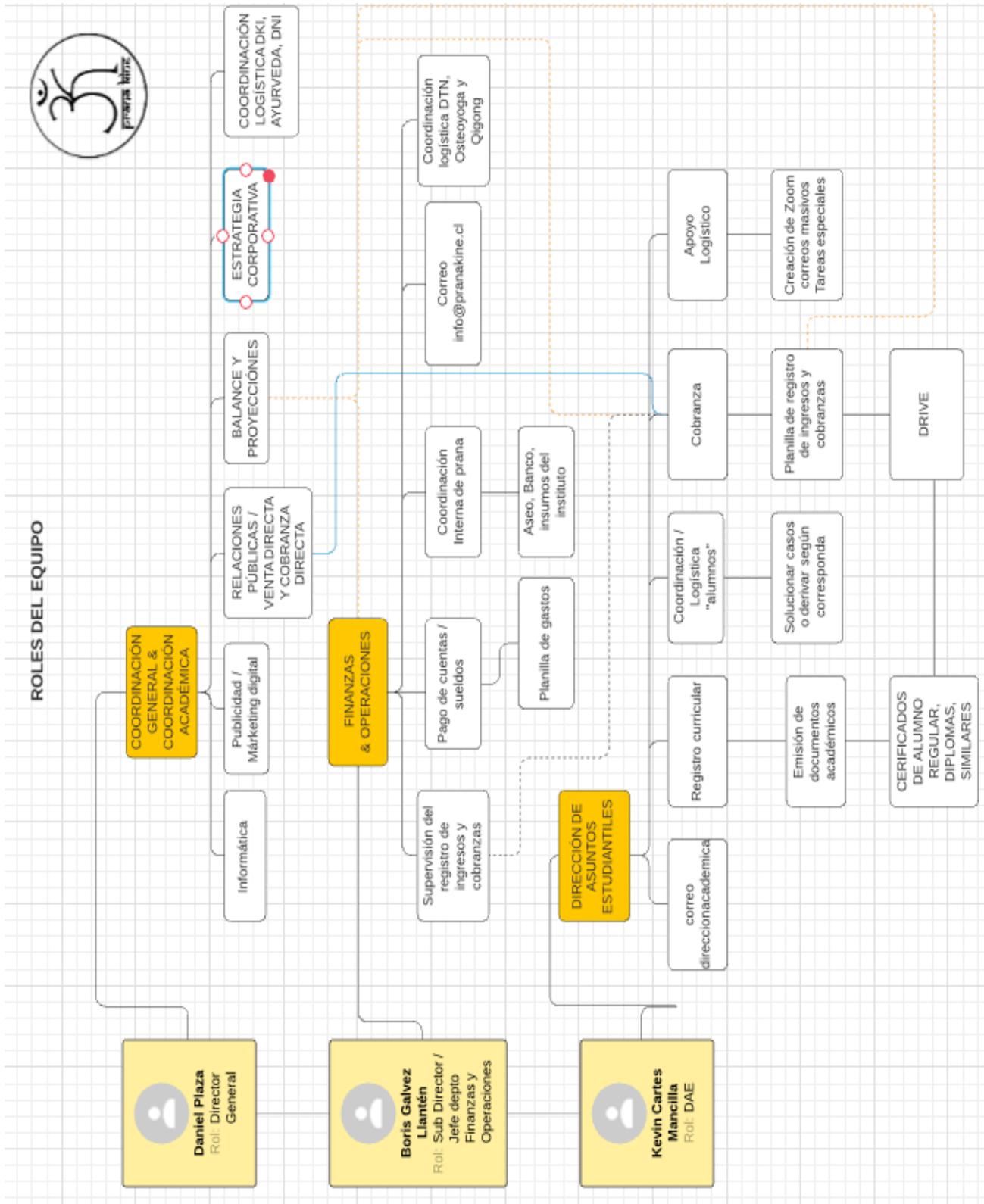


Figura 1: Roles del equipo

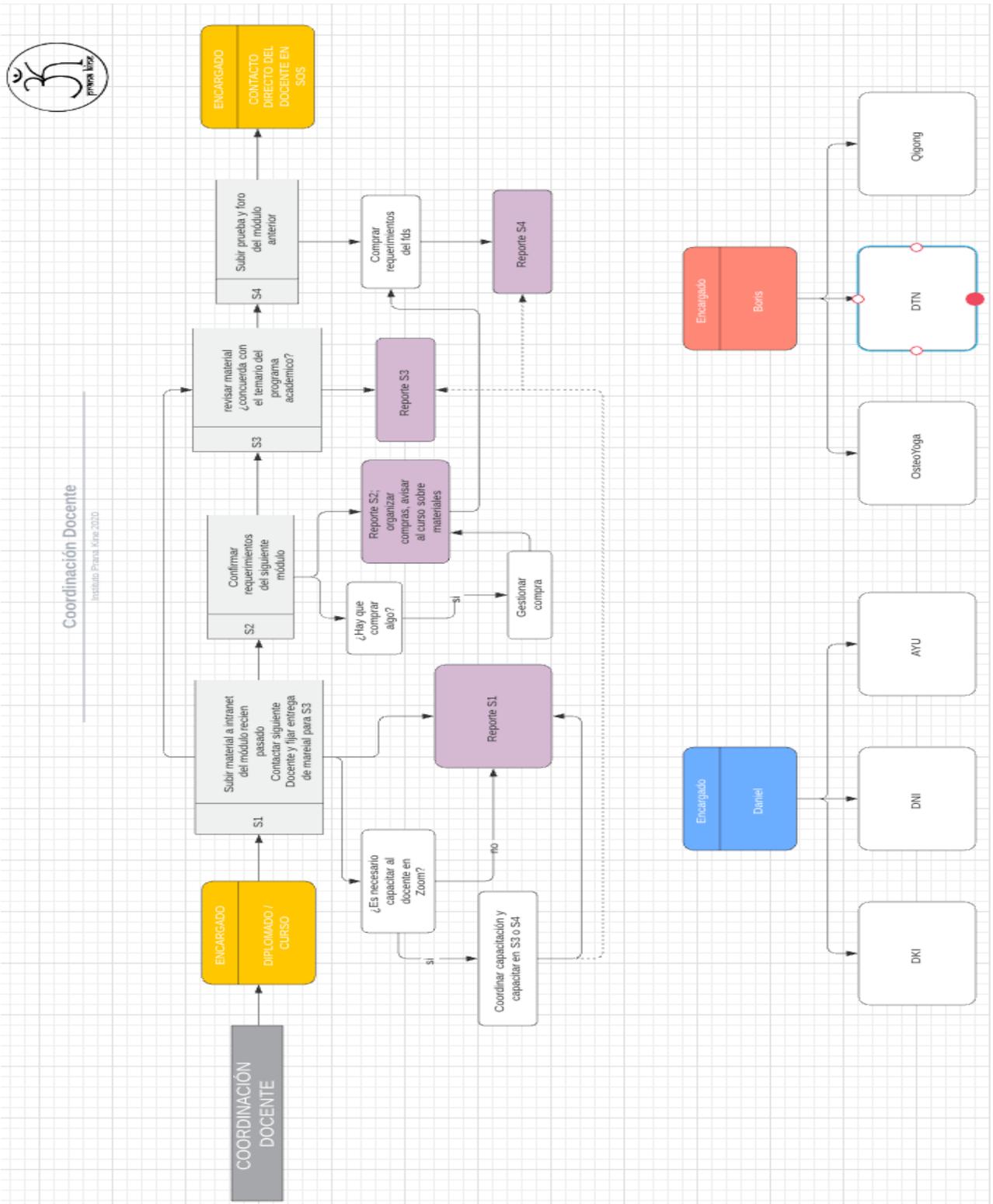


Figura 2: coordinación docente

Industria

Prana kine pertenece a la industria de medicina y kinesiología integrativa. La medicina integrativa se ha definido como la práctica de la medicina que pone énfasis en la relación que se establece entre el médico y el paciente, centrándose en la totalidad de la persona. Esta práctica está basada en la evidencia científica y utiliza distintos enfoques terapéuticos así como también incorpora diversas disciplinas para lograr el objetivo central, recobrar la salud del consultante.

Medicina integrativa en América

La medicina integrativa comenzó a tener un impacto en la educación médica cuando 8 decanos de las facultades de medicina de Estados Unidos se reunieron en 1999 para discutir la medicina complementaria y alternativa. Esta reunión dio lugar a la constitución del Consorcio de Centros Académicos de Salud para la Medicina Integrativa, integrado inicialmente por 11 centros académicos. Para 2012, este grupo había crecido a 54 escuelas de profesión médica y de la salud en los Estados Unidos, Canadá y México que han establecido programas de medicina integrativa. La primera conferencia internacional de investigación del consorcio sobre medicina integrativa se celebró en 2006, y las conferencias de investigación posteriores se celebraron en 2009 y 2012 (Sierpina & Dalen, 2013).

Hoy en día, la medicina integrativa ha comenzado a mostrarse como un medio importante de nuevos recursos en el manejo de la enfermedad y especialmente en presencia de problemas de salud crónicos graves y, en ocasiones, potencialmente mortales. (Caceres, Ribas, Gaioli, Quattrone, & Macchi, 2015)

Esta es una industria que ha ido en aumento en las últimas décadas, si bien no es un tipo de medicina nueva, puesto que muchas de las técnicas utilizadas son técnicas ancestrales como la medicina tradicional China y la medicina india o Ayurveda, técnicas que tienen miles de años, así como también la medicina chamánica en latinoamérica. Sin embargo, a esto se suman técnicas modernas, nacientes en las últimas décadas, lo distintivo de la medicina integrativa es que tiene demostración científica y actúa en sinergia con la medicina alópata o tradicional, por lo que la medicina integrativa se ha ido posicionando en los hospitales y clínicas de gran parte de mundo, cada año con más fuerza, como es el caso de Estados Unidos, país que en el 2007, aproximadamente el 40% de los estadounidenses adultos y el 12% de los niños estaban usando alguna forma de terapias alternativas en comparación con el 33% en 1991. En cuanto al número de hospitales de EE. UU. Que ofrecen terapias integrativas, como acupuntura, terapia de masajes, toque terapéutico e imágenes guiadas, ha aumentado del 8% en 1998 al 42% en 2010 (Sierpina & Dalen, 2013). Por lo que, es una industria en constante crecimiento en el mundo, ya que tiene bajo riesgo, bajo costo y se ha demostrado que puede tener muy buenos resultados en el manejo de enfermedades asociadas a dolor crónico, así como problemas de salud crónicos graves.

Competidores en Chile

Prana Kine no tiene competidores directos, es la única Escuela especializada en medicina y kinesiología integrativa en Chile que ofrece una amplia gama de cursos, formaciones y diplomados, además de atención a pacientes y servicios de clases para la educación y mantención de la salud, así como también investigación científica en el área de la kinesiología integrativa en asociación con distintos centros de salud familiar.

Sin embargo, dentro de los competidores indirectos se encuentran los centros:

- 1) Instituto Chileno de fenomenología Médica
- 2) Casa Fen
- 3) Escuelas de yoga que ofrecen instructorados

Si bien las dos primeras instituciones “Instituto Chileno de fenomenología médica” y “Casa Fen” presentan distintas formaciones asociadas a la medicina integrativa y la primera organización dice ser a primera formación en Medicina integrativa en Chile, diverge de Prana Kine en la cantidad de diplomados y el público objetivo, puesto que el Instituto Chileno de fenomenología médica ofrece casi todos sus cursos orientados a ciertos profesionales del área de la salud, Prana Kine por otra parte tiene formaciones abiertas a distintos profesionales y otras limitadas a profesionales del área de la salud. Además Prana Kine se destaca por tener formación en kinesiología integrativa y haber formado en Chile SOCIKIN, la sociedad de kinesiología integrativa en Chile.

Por otra parte, en relación a Casa Fen, esta organización ofrece solo dos diplomados, de medicina integrativa y de constelaciones familiares, además de cursos, talleres y atención terapéutica en distintas especialidades del área de la salud pero con enfoque integrativo. Por lo que, también los públicos objetivos son distintos a los de Prana Kine.

Prana Kine se diferencia en especializarse en la kinesiología integrativa y tener la más amplia gama de diplomados relacionados a la medicina integrativa en Chile, además apunta a descentralizar la educación y llega a profesionales de todas las regiones de Chile, realizando ciertas especializaciones en Punta Arenas, Temuco, La Serena, esto antes de la pandemia, ahora han pasado al formato online.

Podemos decir, que la Medicina integrativa es una disciplina que ha ido en expansión los últimos 10 años sobre todo en América, en Chile existen solo 3 centros/institutos de formación, que ofrecen formación en las disciplinas más comunes de la medicina integrativa, siendo Prana Kine la única institución actualmente que ofrece formación en kinesiología integrativa y una amplia gama de diplomados con disciplinas ancestrales y contemporáneas, además de ser una institución que presenta alianzas con Perú, España, Canadá e India las cuales buscan afianzar los lazos de la Medicina integrativa. Por lo que,

podría posicionarse como una la institución más importante de Medicina integrativa en Chile.

Problemática

La gestión de personas es una de las temáticas que tienen menos urgencia en los emprendimientos, ya que la principal preocupación de un emprendimiento para validarse como empresa es optimizar la rentabilidad sobre todo los primeros 3 a 5 años, puesto que son los años en los cuales fracasa alrededor del 75% de los emprendimientos (Gananci, s.f.). Sin embargo, el tener un foco claro en la dinámica organizacional y en la gestión de personas puede ser uno de los pilares fundamentales para lograr en equipo el perdurar dentro de los primeros 5 años más desafiantes para una organización.

Por lo general, dentro de los emprendedores está el desconocimiento del cómo crear una cultura organizacional que apoye eficientemente los objetivos de la organización y que, a la vez, genere un ambiente de bienestar laboral, atractivo para su expansión y que en este proceso de expansión perdure la esencia inicial de la organización.

Hoy en día, la problemática no está en la eficiencia de la tarea, sino en la relación con esta. Por ende, también en el desarrollo de una cultura organizacional ética, que apoye el bienestar de todos los integrantes de la organización.

Debido a los avances exponenciales de la tecnología, lo cual facilita la mejora en la eficiencia de los procesos organizacionales, por ejemplo, a través de automatizaciones, el desafío hoy en día no está o no debería estar de manera prioritaria en la productividad de la tarea, sino en la relación con la tarea, en el vínculo emocional que se genera con la tarea. Puesto que, pareciera ser que esta relación que es única para cada individuo tendría relación con su motivación, compromiso y, por ende, parte del bienestar del individuo en relación con la organización. Por lo tanto, generar ambientes que promuevan el bienestar y no que busquen lidiar con el estrés, en otras palabras, prevenir antes de combatir síntomas dañinos para la organización, es lo más eficiente y rentable que puede hacer una organización, desde sus inicios. Así como también abordar de forma consciente y sostenible los desafíos

a nivel mundial que implica la creación de culturas organizacionales éticas. Eso posiciona a una organización con un fin trascendental, servir a la humanidad.

Pregunta de tesis

¿Cuáles son las creencias/valores que animan la misión ética de Prana Kine?

Impacto social

Dentro de los aportes que busca generar este proyecto, están el detectar elementos clave que podrían promover el bienestar de los trabajadores de la organización, además de que con los resultados la organización pueda al evidenciar y poder gestionar dichos elementos crecer de forma sostenible y estratégica respecto a la cultura organizacional ética de bienestar dentro de la organización. Por otro lado, se busca también dar líneas que pudiesen servir a otras organizaciones emergentes del área educación/salud a promover las dinámicas organizacionales que tengan como lineamiento clave el bienestar de los trabajadores, para que de este modo no se caiga en el mediano y/o largo plazo en trabajar el disminuir el estrés, sino que se busca promover medidas preventivas que estimulen el bienestar organizacional. De la misma forma, al tener la investigación un carácter exploratorio-descriptivo, buscamos evidenciar creencias, valores, factores tanto individuales como grupales que se asocien por parte de los trabajadores a la percepción de bienestar organizacional y de una cultura organizacional ética.

4. Marco teórico

Para la presente investigación abordaremos los temas de cultura organizacional, bienestar laboral y ética organizacional de esta forma podremos también comprender mejor la

dinámica de Prana Kine y de esta forma entender mejor sus narrativas y la relación del equipo de trabajo con su forma de vida y la relación entre su misión o motivación interna y la misión de la organización.

Cultura

Hay consenso en la literatura respecto a que el estudio de la cultura organizacional tomó verdadero auge en la década de los 80 del siglo pasado a partir de autores como Peters y Waterman y Ouchi; quienes aseveraban que las buenas organizaciones tenían culturas fuertes que las hacían más productivas. Gracias a estos autores fue que la cultura organizacional se convirtió en la herramienta de moda para promover el cambio, el buen clima laboral y el logro de los objetivos organizacionales. No obstante, “este auge duró hasta finales de siglo pasado cuando fue reemplazada por otras modas administrativas como la planeación estratégica, la reingeniería y el empoderamiento, entre otras.” (Rodríguez, 2015, p. 114).

El estudiar la cultura organizacional nos permite tener una mejor comprensión del entorno, en este caso de la organización, pero también como dice (Schein, 2004) una mayor comprensión de nosotros mismos, de esta forma logramos comprender las distintas fuerzas que están actuando en nuestro interior, las cuales nos impulsan a elegir pertenecer a distintos grupos y sentirnos identificados con estos.

En base a lo anterior el estudiar la cultura tuvo un lugar importante en el estudio de las organizaciones ya que, a través del estudio de la cultura organizacional se pueden gestionar la estrategia y el comportamiento humano de los colaboradores de la organización, el que esto sea utilizado para generar un bienestar humano, depende también de la ética organizacional, es por esto que estos 3 temas los abordaremos en la presente investigación.

Es clave que partamos con la definición de cultura organizacional, dentro de las definiciones de cultura organizacional podemos encontrar que:

“La cultura organizacional se puede definir como los supuestos, valores y creencias básicas compartidos que caracterizan un entorno y que se les enseña a los recién llegados como la forma adecuada de pensar y sentir, comunicados por los mitos y las historias que las personas cuentan acerca de cómo surgió la organización tal como es, ya que resolvió problemas asociados con la adaptación externa y la integración interna (Schein 2010, Trice & Beyer 1993, Zohar & Hofmann 2012)” (Scheider, Ehrhart, & Macey, 2013, p. 362).

Al reflexionar en relación con la definición anterior, llama la atención que la cultura organizacional está ligada a “la forma adecuada de pensar y sentir”, dicha premisa requiere de la persona perteneciente a una organización, una adaptabilidad necesaria que calibre -y quizás en muchos casos abandone- su propia individualidad, su forma de pensar y sentir por las de la organización.

Si bien no todos los comportamientos están modulados por la cultura organizacional, debido a que hay otros factores que influyen como por ejemplo el medioambiente, la historia biográfica del individuo, así como también la sociedad a la que pertenece. Por lo tanto, el comportamiento no es central en la cultura, lo central es la forma en que se percibe, piensa y siente alrededor de determinadas situaciones. (Rodríguez, 2015, p. 115).

Para poder profundizar más en esta temática nos guiaremos por los niveles de profundidad que propone Schein, cada uno de estos niveles se relaciona con la manifestación que puede ser visible de la cultura para una persona.

Niveles de cultura

Según (Schein 1988, citado por Pedraza, Obispo, Vásquez, Gómez, 2015, p. 19) la cultura se da en distintos niveles, 3 específicamente:

Nivel 1: Producciones. Este nivel viene dado por su entorno físico y social. En este nivel cabe observar el espacio físico, la capacidad tecnológica del grupo, su lenguaje escrito y hablado, sus producciones artísticas y la conducta expresa de sus miembros.

Nivel 2: Valores. En cierto sentido, todo aprendizaje cultural refleja en última instancia los valores propios del individuo, su idea de lo que “debe” ser, a diferencia de lo que es. Si la solución prospera y el grupo percibe colectivamente su éxito el valor pasa gradualmente por un proceso de transformación cognoscitiva hasta volverse creencia y, ulteriormente presunción. Si este proceso de transformación llega a darse -y se dará solo si la solución propuesta sigue funcionando, lo cual implica que es en un sentido amplio “correcta” y fiel reflejo de la realidad- los miembros del grupo tenderán a olvidar que al comienzo no estaban convencidos y que por ello los valores eran objeto de discusión y confrontación. Cuando los valores comienzan a ser aceptados, se van convirtiendo gradualmente en creencias y presunciones, para quedar asimismo desgajados de la consciencia, como las costumbres se vuelven inconscientes y automáticas. Este nivel refleja en última instancia la manera en que los individuos deben relacionarse, ejercer poder y pueden ser validados si se comprueba que reducen la incertidumbre y ansiedad.

Nivel 3: Presunciones subyacentes básicas. Cuando la solución a un problema sirve repetidamente, queda a la larga asentada. Lo que al comienzo fue una hipótesis apoyada solamente por un presentimiento o un valor, llega gradualmente a ser entendida como una realidad. Terminamos creyendo que la Naturaleza actúa realmente de ese modo.

Como podemos observar Schein muestra que la cultura organizacional es parte de un sistema sociocultural. A esta perspectiva sumaremos la de otros autores quienes comparten una perspectiva crítica respecto a la cultura organizacional.

Podemos contemplar que una de las bases para instaurar una cultura organizacional es reducir la incertidumbre e inseguridad como lo mencionan (Pedraza, A. L., Obispo, S. K., Vásquez, G. L., Gómez, G. L. (2015)), esto puede ser visto desde una perspectiva más constructiva. Sin embargo, en la práctica no siempre es lo que sucede, los distintos intereses de los directivos pueden desvirtuar el foco de la cultura organizacional, descuidando a los colaboradores y poniendo la cultura al servicio de la venta, tal como lo veremos a continuación.

Perspectiva crítica

Dentro de la literatura de cultura organizacional existe abundante desarrollo en cuanto a las etiquetas que se usan para clasificar este tema. Sin embargo, existe poca reflexión del tema en sí mismo (Alvesson, 2011). Según (Alvesson, 2011) “la cultura se refiere a los sistemas de significados y simbolismos que implican elementos que se deben dar por sentados y que necesitan descifrar y para esto el aborda los temas de Cultura, discurso e identidad como una forma de abordar un tema que ha sido instrumentalizado en post de ser utilizado como un bien intangible dentro de la organización y no como un elemento social en el cual las personas generan la organización, sino al contrario, a través de la cultura organizacional se busca generar un comportamiento determinado en las personas.

Por otro lado, según los autores (Allaire y Firsirotu 1992, citado por Rodriguez 2015, p.116) “definen la cultura organizacional como:

Un conjunto de significados simbólicos que reúne los *aspectos afectivos y expresivos de la organización*, al ser producto de experiencias emocionales compartidas a lo largo de su historia y potencializadas por miembros clave como los fundadores y los líderes. Para estos autores, la cultura se compone de mitos, valores e ideología y se expresa a través de artefactos; además, interacciona con la sociedad, la historia y las

contingencias derivadas de los avances tecnológicos, el mercado, la competencia y las reglas del sector al cual pertenece.

Como podemos ver la cultura organizacional al mediar entre el mundo organizacional y el personal, se vuelve de suma importancia que los líderes quienes guían consciente e inconscientemente esta área de la organización tomen las decisiones adecuadas para el bienestar de todos los integrantes de la organización ya que, uno de los riesgos es jugar con la salud mental de los colaboradores como lo plantea Willmott:

“La cultura corporativa explota directamente las sensaciones de inseguridad e “irracionalidad” que son exacerbadas por los procesos capitalistas y mercantilistas (Willmott, 1989). Según Willmott las organizaciones construyen un sistema de creencias y recompensas en el cual los colaboradores no tienen la opción de elegir entre un conjunto de valores en conflicto, sino que tienen que adaptarse a los valores organizacionales, los cuales están creados para ofrecer una experiencia emocional de formar parte de los mejores y de producir algo que es realmente apreciado. Por lo cual, pareciera ser que la cultura organizacional pasa a ser una herramienta de control interna e intangible de las organizaciones respecto a las personas.

En efecto, para conformar una cultura organizacional se requiere que las personas cedan su voluntad personal, en cierta medida su individualidad referente a un conjunto propio de valores, de forma de pensar, sentir y llevar a cabo su trabajo a cambio de integrar en sí mismos, los valores, creencias y formas de la organización, a cambio de algunas recompensas, las cuales variarán de acuerdo con el tipo o estilo de cultura organizacional que ejecute la organización propiamente tal. Sin embargo, lo que otorga la organización es la sensación de pertenencia, poder, estatus, emoción, y una contraprestación económica.

Estilos de cultura

Para tener un entendimiento más amplio de las recompensas intangibles a nivel organizacional, indagaremos en los estilos de cultura organizacional, para esto utilizaremos el marco de valores de competencia (CVF; Quinn y Rohrbaugh 1983) como fundamento, Hartnell et al. (2011) proporcionó tal vez la prueba más completa de la relación entre la cultura y el desempeño organizacionales, en dicho marco la cultura organizacional se divide en 4:

1. Clan
2. Adhocrática
3. De Mercado
4. Jerárquica

En la cultura *clan* las organizaciones valoran el apego, la afiliación, la membresía y el apoyo (Cameron y Quinn, 1999), en la *Adhocrática* (Hartnell, Yi Ou, & Kinicki, 2011) valoran el crecimiento, la estimulación, la variedad, la autonomía y la atención al detalle (Quinn y Kimberly, 1984). Las organizaciones *de mercado* valoran la comunicación, la competencia y el logro. Las culturas *jerárquicas* valoran la comunicación precisa, la rutinización, la formalización y la consistencia (Quinn y Kimberly, 1984). Los comportamientos que resultan de estos valores incluyen conformidad y predictibilidad. (Hartnell, Yi Ou, & Kinicki, 2011). Por lo que, vemos que estudios de culturas organizacionales buscan categorizar los distintos tipos de comportamiento en las organizaciones como forma de predecir este bien intangible para generar una ventaja competitiva, ya que, según Schein, lo que determina si ciertos comportamientos y valores propugnados por la administración en última instancia se convierten en suposiciones es si esos comportamientos y valores conducen al éxito. (Scheider, Ehrhart, & Macey, 2013).

Bienestar

Otro de los pilares de esta investigación como lo mencionamos al comienzo, es el bienestar humano dentro de la organización, para esto exploraremos la visión de distintos autores del

siglo XXI en relación al bienestar y distintas facetas que son elementales para la salud de las personas en su relación con la organización en la cual trabajan.

Si bien no hay un acuerdo organizacional tan claro de bienestar, el bienestar de los empleados representa las facetas físicas, mentales y emocionales de la salud de los empleados, actuando sinérgicamente para afectar a las personas de una manera compleja (DeJoy & Wilson, 2003). Sin embargo, no existe un acuerdo general sobre los mejores indicadores del bienestar de los empleados y muchos tipos de bienestar de los empleados tienen consecuencias para la organización. Específicamente, la teoría y la investigación se han centrado en constructos tales como salud física general, salud mental general, satisfacción laboral, moral de los empleados, estrés, motivación, compromiso organizacional y clima (Grawitch, Gottschalk, & Munz, 2006).

La importancia del bienestar clave tanto para la efectividad organizacional como para la salud física y mental individual (Diener, 2000) dentro de la organización este puede mejorar la organización influyendo en aumentos en la ventaja competitiva, desempeño, productividad, selectividad de contratación, satisfacción del cliente, y disminuciones en el ausentismo, la rotación, tasas de lesiones/accidentes y costos de atención médica (Grawitch, Gottschalk, & Munz, 2006).

Considerando lo anterior, cabe destacar el enfoque que le dan los autores (DeJoy & Wilson, 2003) será una de las bases para la presente investigación, dichos autores argumentaron que:

“Las personas perciben y reaccionan a la realidad que viven como miembros de una organización. Las cualidades subjetivas o percibidas de la organización son al menos tan importantes como las cualidades objetivas o reales. Este proceso de ajuste psicológico es importante para comprender los efectos de varios factores laborales y organizacionales sobre la salud y la productividad de los empleados. Los niveles de estrés percibido, satisfacción laboral, compromiso, etc., que reflejan este proceso de ajuste, pueden usarse

para evaluar cómo las personas están respondiendo a su entorno laboral y son predictivos de consecuencias a largo plazo sobre el bienestar y la productividad”. (pág.338).

Por otra parte, los autores (Kossek, Valcour, & Lirio, 2014) usan un modelo que define el bienestar como multidimensional, que comprende el bienestar subjetivo (afecto positivo), el bienestar social (amigos en el trabajo) y los sentimientos de compromiso y participación hacia la autorrealización. De hecho, el bienestar laboral es uno de los cinco dominios de la vida que comprenden el bienestar general, *siendo el bienestar profesional es el más importante para el bienestar de la mayoría de las personas según los autores* (Rath & Harter, 2010), quienes plantean los siguientes dominios en el respectivo orden:

1. Bienestar laboral
2. Bienestar social (relaciones fuertes)
3. Bienestar financiero
4. Bienestar físico
5. Bienestar comunitario (compromiso en relación con la comunidad donde se vive).

Luego dentro de la esfera del *bienestar laboral* -en la que nos centraremos dado que realizaremos el estudio en una organización- los autores (Grawitch, Gottschalk, & Munz, 2006) plantean que la literatura asociada a bienestar tiene 5 dominios de la vida laboral:

1. Balance de la vida laboral y personal
2. Desarrollo de carrera
3. Salud y estabilidad asociada a la seguridad laboral
4. Reconocimiento
5. Compromiso o involucramiento del empleado en la organización

Organizaciones éticas

En esta sección abordaremos el t3pico de las culturas organizacionales 3ticas y para esto debemos mencionar que una de las pioneras en este tema es Linda Trevi3o, quien en 1986 propuso un modelo para la toma de decisiones 3ticas en las organizaciones. Al respecto Rodr3guez (2015):

Basado en la teor3a de desarrollo moral cognitivo (CMD) de Kohlberg. El modelo de Trevi3o combina variables individuales (etapa de CMD, ego, campo de dependencia y punto de control) con variables situacionales (contexto de trabajo inmediato, cultura organizacional y caracter3sticas del trabajo). En lo referente a la cultura organizacional, Trevi3o afirma que la estructura normativa, la obediencia a la autoridad, la responsabilidad por las consecuencias y la relaci3n con los l3deres de la organizaci3n y los colegas tienen repercusiones en el comportamiento 3tico o no 3tico en las organizaciones, por lo que es necesario realizar investigaciones que estudien las interacciones entre la cultura organizacional y la 3tica. (p. 27).

Los investigadores encontraron 5 grupos de caracter3sticas asociadas a las culturas empresariales 3ticas por ejecutivos de una variedad de industrias:

1. Mis3n y valores
2. Balance en Stakeholders
3. Eficacia en el liderazgo
4. Integridad del proceso
5. Perspectiva a largo plazo

La tendencia hoy en d3a en cuanto a la 3tica organizacional es ir m3s all3 de las iniciativas legales, de tal forma que se dise3en programas de 3tica con el potencial para contribuir a las empresas a tener una cultura que reduzca las oportunidades para conductas no 3tica, dentro de los grandes beneficios de estas conductas, est3 el incremento del compromiso por parte de los stakeholders, as3 como tambi3n una mayor productividad y eficiencia.

Como podemos ver, la ética en una cultura organizacional es transversal a todas las relaciones que tiene la organización tanto con el medio, sus proveedores, inversionistas, clientes y colaboradores. Además podemos ver que el hecho de gestionar conscientemente la ética en una organización tiene beneficios tangibles e intangibles tanto en niveles financieros como en el área de gestión de personas.

Es por esto, que se vuelve importante el poder tener ciertas guías para crear estrategias para la administración ética en las organizaciones. En esta área las autoras Treviño y Nelson plantean en su libro "Managing Business Ethics" que la mayor parte de los individuos no poseen un preciso sentido moral que las guíe, sino que buscan claves en su ámbito sobre cómo pensar y actuar. La cultura organizacional transmite muchas señales al respecto y da cuenta de qué se espera de ellas.

Debido a esto último, dentro de los puntos fundamentales al crear una cultura organizacional ética, está el apoyo de los altos directivos para que sean ellos quienes transmitan la importancia del comportamiento ético de cada uno de los colaboradores. Así como también es de suma importancia que en la organización se creen espacios de disenso, en los cuales, los colaboradores puedan elegir valores éticos los cuales no necesariamente son los que la organización está promoviendo en determinada circunstancia. Ya que la obediencia incondicional puede conducir a problemas éticos entre los colaboradores.

Además, cada empleado debería saber que es responsable de sus actividades y que su organización espera que se encuentre en la función de cuestionar la autoridad si considera que en sus directivas y elecciones hay inconvenientes éticos.

En resumen para llevar a cabo y gestionar una cultura organizacional ética se requiere del apoyo incondicional de la alta dirección de la organización, liderada por el comité directiva y los gerentes de elevado grado e irradiada a los niveles medio y bajo. Así como también, de una intervención a nivel sistémico que busque crear coherencia entre los distintos sistemas y departamentos organizacionales tanto los formales como los informales, todo esto pensado en el largo plazo.

Por lo tanto, la manifestación de una cultura organizacional ética es el resultado de un trabajo sistémico en el largo plazo, que tiene como eje central el apoyo de la alta dirección, lo cual se manifiesta con hechos concretos en una coherencia entre el entre los distintos aspectos organizacionales internos y externos, formales e informales. Permitiendo siempre la libertad del individuo para diferir de las decisiones tomadas por los altos ejecutivos y abriendo un espacio al diálogo, espacio mediante el cual se va cocreando la organización y ya no es solo en base a las decisiones y deseos de los fundadores.

6. Marco metodológico

En este punt especificamos el tipo de investigación, instrumentos y posteriormente irán los datos del diagnóstico y su codificación.

Enfoque metodológico

Como definimos en un principio el enfoque de la presente investigación es de *carácter metodológico cualitativo*, dado que buscamos explorar y describir los relatos subjetivos de los trabajadores de Prana Kine, con la intención de conocer los elementos que ellos valoran para el bienestar en su día a día laboral. Por lo tanto, este enfoque nos permite tener acceso a la información de diversas formas, ya que, podemos distinguir las experiencias de vida que se van entrelazando con el día a día laboral, esto lo podremos ir viendo a través de las narrativas de los trabajadores considerando tanto sus aspectos emocionales como

cognitivos, los cuales como menciona (Taylor & Bogdan, 1987) son dados mediante las palabras habladas o escritas y la conducta observable. En esta metodología, lo central pasa a ser el significado subjetivo que le da el investigador a la experiencia analizada (Salgado, 2007).

También en la presente investigación hay que considerar la relación y, por ende, la dinámica que se genera entre el objeto de estudio y el investigador, la cual menciona quien plantea que el enfoque psicosocial pone particular hincapié en la dinámica del proceso de averiguación y especialmente en la interacción entre el investigador e investigado. Por ende, como menciona (Bonilla-García & López-Suárez, 2016), la participación, el rol y las interpretaciones del investigador como centrales en el enriquecimiento del estudio junto a la de los participantes, dado que la teoría fundada expresa que la recolección y el procesamiento de los datos ocurre de forma simultánea en una realidad social determinada.

Otra fuente de datos será secundaria a partir de una fuente primaria, específicamente uno de los dueños y el actual director general nos facilitó todos los organigramas y la información de la organización a nivel de logística, finanzas, mapa de definición de roles, calendarios, información contable, organización de diplomados. Cuando esta información es parte de la fuente administrativa de la organización son parte de la “evidencia organizacional” (Anderson, 2013) para la cual Anderson recomienda aplicar los criterios de acceso, calidad y confiabilidad de datos y focalizarse en las preguntas de investigación.

Tipo de investigación

La investigación como ya lo mencionamos anteriormente es de tipo exploratoria-descriptiva primero por el carácter de lo que queremos estudiar, este modelo nos permite navegar mucho más profundo en las subjetividades de los trabajadores de la organización.

Segundo por el tamaño de la organización a la cual pudimos acceder, luego de 4 intentos frustrados con distintas organizaciones de distinto tamaño e industrias, tanto corporativas como fundación, hay que destacar que esta investigación se está realizando en el contexto

de plena pandemia mundial por el COVID-19. Es por esto, que, dada las circunstancias institucionales recién mencionadas, el tipo de investigación que responde mejor a las circunstancias, es exploratoria-descriptiva.

En base a lo anterior, la presente investigación no buscó describir factores cuantitativos del bienestar organizacional a modo general, replicable en cualquier organización. Sino que buscó crear un proceso mucho más sencillo y personalizado, para vislumbrar el cómo hacer sentido al proceso de bienestar y a los elementos que promueven este dentro de una microempresa.

Diseño e instrumento

Dada la metodología usada en la presente investigación y el enfoque cualitativo como lo mencionan (Hernández, Fernández, & Baptista, 1998) el enfoque cualitativo no requiere una representatividad de elementos, pero si es necesaria una elección cuidadosa y controlada de sujetos que puedan proyectar las características que fueron planteadas para el estudio. Ya que, como mencionan los autores (Alvarez-Gayou, 2003) la investigación de tipo fenomenológica, la cual explora las vivencias subjetivas de las personas, explora los diversos discursos para poder entender un fenómeno a partir del punto de vista de cada persona y los significados compartidos.

Participantes

La muestra consta de los 3 trabajadores fijos de la organización, el director general, el subdirector y el director de asuntos estudiantiles. Ellos son quienes trabajan los 5 días de la semana en la organización, los demás son profesores que participan en instancias específicas de los diplomados, instructorados y cursos de formación que realiza Prana kine, por lo tanto, del staff de los profesores fueron 5 los entrevistados, teniendo un total de 8 entrevistados.

Instrumento: entrevista

La técnica de recolección de datos fue la entrevista semi-estructurada, ya que como menciona (Hernández, Fernández & Baptista, 1998) entrega mayor libertad en la introducción de preguntas adicionales. Además de que posibilita obtener una enorme proporción de información en relación a la problemática planteada a partir del propio criterio de los entrevistados, de forma de conseguir un elevado grado de conocimiento (Canales, 2006).

Este instrumento requiere de precisar conceptos u obtener información sobre un tema, de esta forma generamos preguntas abiertas que nos permitan cubrir los distintos temas a investigar en relación con el bienestar organizacional, dando espacio a que el entrevistado nos cuente de su vida, sus percepciones y todo lo que pueda apoyar a enriquecer la investigación. La postura del investigador en la entrevista se mantiene activa, interpretando continuamente el discurso de los participantes y aclarando las dudas que surjan en el proceso, además la entrevista semi-estructurada posee mayor flexibilidad lo cual posibilita ir adaptándose dependiendo del curso de la entrevista y ajustarse de mejor forma a los entrevistados (Díaz, Torruco, U., & Varela, M., 2013).

Proceso de entrevistas

La forma en que se realizó la ejecución de las entrevistas fue en un primer momento contactar a Daniel, quien es uno de los dueños de Prana Kine, explicarle los objetivos del proyecto y luego él fue quien coordinó las entrevistas con los otros 7 integrantes de la organización.

Posteriormente, el contacto con cada uno de los integrantes fue mediante video llamada por Zoom, las cuales fueron grabadas para facilitar el proceso de la transcripción, en esta instancia al comienzo se les entregó información de la investigación y de los objetivos de esta. Además, se especificó que los datos serían confidenciales y utilizados exclusivamente para fines académicos y para crear una mejor retroalimentación para la organización.

En la entrevista misma, cada uno de los procesos fueron fluidos y en confianza, cabe destacar que a la mitad de los entrevistados yo los conocía de forma más cercana al tomar clases con ellos o más lejanas al toparnos en ciertos eventos. Esto ayudó a crear un ambiente cercano y de comunicación más informal, por lo que se generó rapport, el fenómeno en el cual se genera una compenetración entre dos sujetos, los cuales sienten que están en sintonía psicológica y emocional, lo cual brinda al participante una experiencia cómoda y segura, libre de juicios lo cual está construido en una relación empática y de respeto (Acevedo & López, 2004). Debido a que la entrevista era semi-estructurada dio la facilidad de que las preguntas fueran realizadas de manera fluida buscando obtener la mayor cantidad de información posible de las percepciones de los entrevistados. Para el cierre del proceso se dio el espacio de agregar cualquier otro detalle que el entrevistado considera relevante para la investigación y se comunicó los pasos a seguir de la investigación.

Análisis de resultados

Las fases del análisis de datos son:

1. Transcripción de las entrevistas
2. Categorización y subcategorización
3. Conexiones de las principales categorías

En el primer paso se genera la transcripción de la entrevista y se pasan todos los datos tal cual sucedieron en la entrevista, en este paso, también sucede un proceso de codificación “in vivo” – también puede suceder durante la entrevista misma- mediante el cual el entrevistado expresa una palabra clave que contenga un significado en sí mismo (Strauss & Corbin, J., 2002).

Considerando las fuentes de información que serán utilizadas en la presente investigación analizaremos el contenido mediante codificaciones la cual según (López, 2002) esta técnica

apuntaría a analizar las ideas expresadas en el texto, por lo que sería una hermenéutica controlada, basada en la deducción: “la inferencia”. La codificación simboliza la condensación de toda la información obtenida de las entrevistas en pequeñas unidades de estudio (Coffey & Atkinson, P., 2005). Para realizar una codificación se separan las respuestas en micro unidades que contienen un significado relevante para la investigación, esto se filtra en base a los objetivos de la investigación, a estas micro unidades se les asigna un nombre o “etiqueta” para luego agrupar en una categoría mayor su contenido, lo cual corresponde al paso dos “categorización y subcategorización”.

Para la parte de categorización y subcategorización, se realizó la agrupación de etiquetas más específicas en otras más globales, un significado más específico que contiene una descripción/significado más amplio, por lo que, este análisis de contenido ya nos llevó a un proceso de interpretación de los datos por medio de las categorías, para luego realizar la interpretación de los datos obtenidos.

Investigación-Acción en el proyecto

Si bien esta investigación es cualitativa de carácter fenomenológico, la investigación- acción está presente, puesto que se manifiesta a la hora de implementar entrevistas semi-estructuradas, lo cual permite obtener mucha más información de los participantes que pueden plantear otros problemas que estén ocurriendo en la organización, con lo cual el investigador tiene un rol más activo y puede involucrarse mucho más en la investigación, generando una retroalimentación más profunda para apoyar a la organización en sus desafíos. En este proceso, como podemos ver el investigador no es neutro, al contrario, ya que tiene un rol activo puesto que trabaja de la mano de los clientes a lo largo del proceso por lo que se vuelve en un agente de cambio (Melero, 2011).

En relación con este proceso de investigación acción, la investigación tomó ciertos giros puesto que al principio uno de los principales temas a investigar era el bienestar en la

organización, pero nos evidenciamos que dadas las características de la organización un tema más enriquecedor a analizar era la cultura organizacional ética.

7. Análisis de resultados

Las entrevistas del presente informe se llevaron a cabo en el periodo de septiembre y octubre del 2020, fueron entrevistadas 8 personas 5 profesores y los 3 integrantes del equipo base. Además, se realizó una entrevista simultánea o focus group pequeño a los dos creadores y directores de Prana Kine. La duración fue entre 40 minutos a 90 minutos. Estas entrevistas fueron realizadas a través de videollamadas. Tomaron un carácter fluido, espontáneo, profundo y con confianza.

La información obtenida de las entrevistas nos posibilita el evidenciar distintas características de la cultura organizacional de Prana Kine, así como también factores transversales en los entrevistados que actúan como punto común en relación con su visión profesional e incluso misión de vida y la misión de la organización. Sin embargo, surgen otros puntos en común que destacan en la mayoría de los entrevistados los cuales sirven como guía para las estrategias futuras que podría implementar la organización para nutrir y fortalecer el bienestar y su cultura organizacional. Es importante reiterar que, al ser una investigación cualitativa, estamos realizando un estudio de las percepciones, o sea, el resultado cognitivo que emerge como resultado de la interacción del mundo interno de la persona en relación con la realidad objetivo del entorno laboral y las condiciones de su trabajo (Londoño, 2010).

Mediante el primer análisis de las entrevistas, se llegó a la conclusión de que la codificación sería en base a los valores y creencias de la cultura organizacional de Prana kine, puesto que emergen categorías fuertemente relacionadas a organizaciones en donde prima un rol social, el bienestar y los estándares éticos de la organización.

En base a lo anterior las categorías fueron agrupadas y analizadas en base a los 3 niveles de cultura propuestos por Schein 1988:

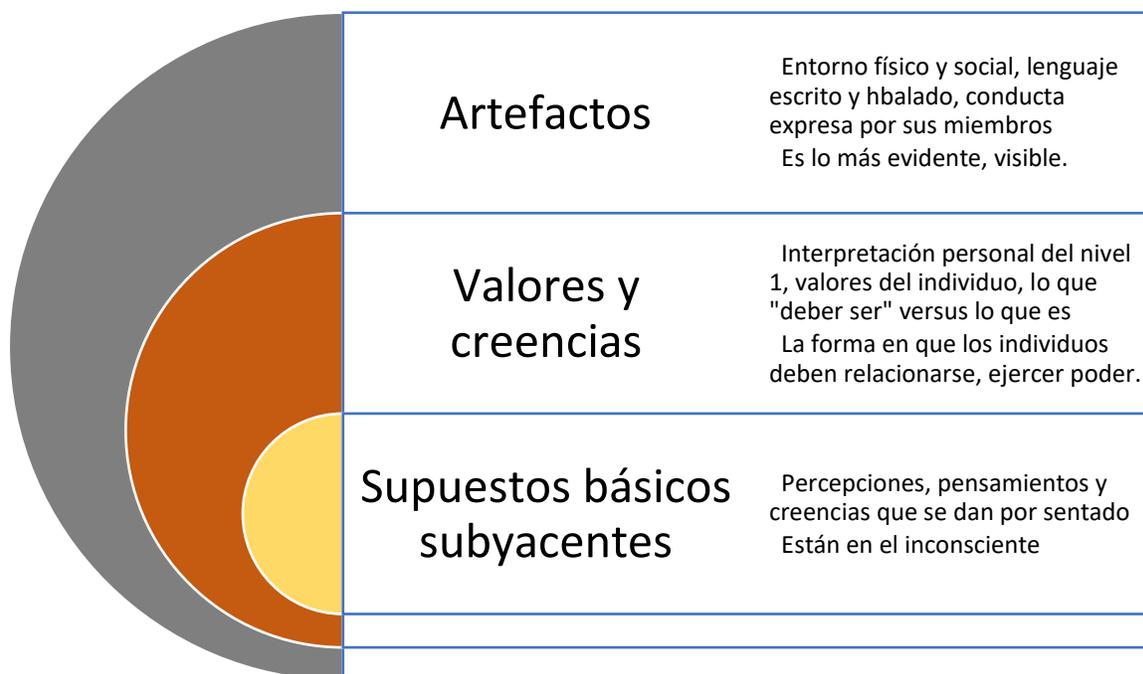


Figura 3: niveles de cultura organizacional según (Schein, 2004)

Luego de hacer el cruce de las categorías emergentes en las entrevistas con el modelo desarrollado por Schein 1988, pudimos realizar una agrupación en categorías más grandes las cuales se pueden superponer con la teoría de Schein 1988 de los niveles de profundidad de la cultura previamente expuestos, en base a esto, los niveles de cultura asociado a Prana Kine pueden quedar de la siguiente forma:

Nivel 1: Identidad

Nivel 2: Esencia organizacional

Nivel 3: Desafíos organizacionales

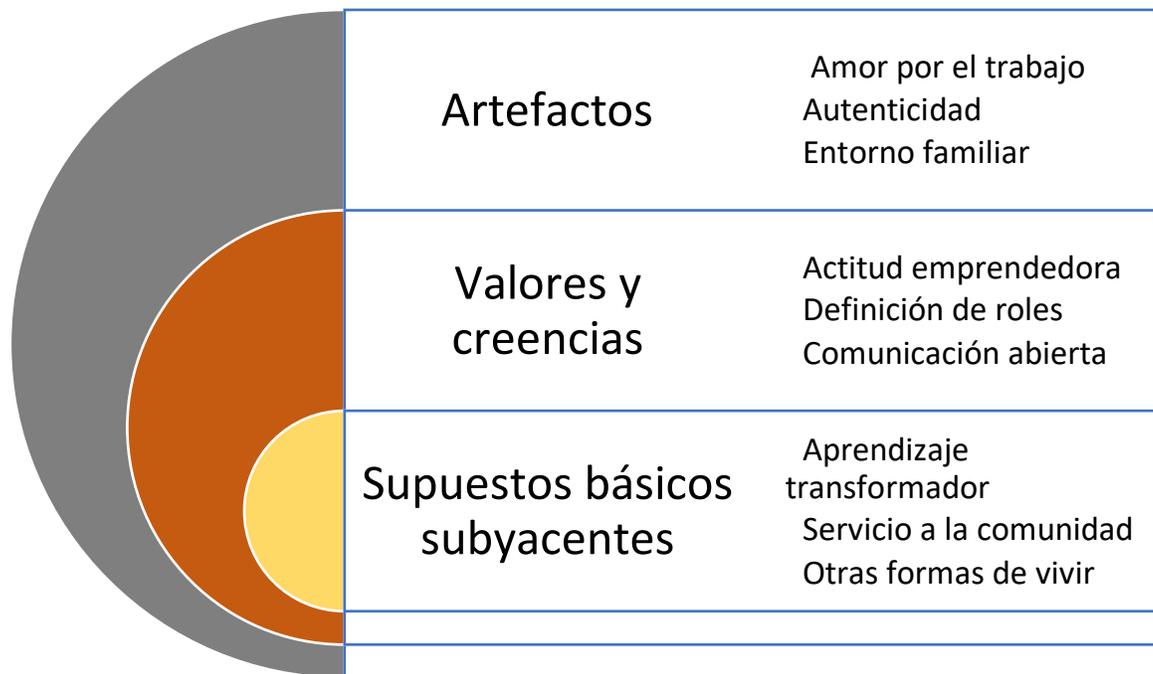


Figura 4: niveles de cultura organizacional asociados a Prana Kine

Nivel 1: Identidad

1.1 Amor por el trabajo

Una de las características centrales de la personalidad, tanto de los creadores de Prana Kine y de los profesores es que aman lo que hacen, aman su trabajo y básicamente “es un sueño hecho realidad”. Esto lo manifiestan de diversas formas, por ejemplo, como la alineación de entre la misión de la institución con la propia misión personal, como un sueño hecho realidad, como vocación de servicio en sus respectivas áreas de estudio y laborales y también como un disfrutar lo que se hace.

Lo cual, lo manifiesta uno de los creadores, Boris, Entrevistado 1:

“Así que bacán, es un sueño que nosotros siempre hemos tenido, desde que entramos a la Universidad. Y que podamos llevarlo a cabo es fantástico. Desde mi perspectiva ha

sido lo máximo en cuanto a la parte humana y también en cuanto a la parte profesional.”
(pág.2)

El Entrevistado 2 el cual es uno de los creadores de Prana Kine también lo manifestó como “un sueño hecho realidad” en la primera entrevista la cual solo pude tomar apuntes y no fue grabada.

Se manifiesta en el Entrevistado 4, Kevin:

*Súper básicamente, es como llevar todo lo que son las medicinas ancestrales, que nosotros creemos que son fundamentales para la vida misma, al ámbito profesional entre comillas de la medicina convencional. Eso fue la idea inicial de esto. Y esa es la idea que yo digo que siento también como muy mía. De llevar estas medicinas a lo que yo hago, con mis pacientes. **Y por ende también lo siento como algo mío. Siento que esa causa es también una causa de mi vida. Una razón de mi vida también en este momento.** Entonces, por lo mismo, la labor acá en Prana Kine se hace más fácil, porque estás haciendo algo que te gusta, algo que está siendo relevante para la evolución de la salud en Chile. Entonces, de esa forma lo siento como algo bastante grande e importante.*

La entrevistada 5 lo manifiesta de múltiples formas, tanto en la experiencia de maravillarse por las dinámicas de la organización como en sus valores personales:

***“Bueno, con el equipo de Prana Kine, son fantásticos, son muy lindos. Son como seres humanos así muy amorosos, muy bellos. He podido establecer una relación como de amistad con Boris y su esposa. Son seres humanos hermosos. Y me he dado cuenta de que los estudiantes, todos los estudiantes que llegan a Prana Kine, son gente con una conciencia ecológica, con un deseo profundo de ampliar su conciencia y de trabajarse mucho a sí mismos.** Entonces nunca he sentido un estudiante que esté allí haciendo el*

diplomado como por hacer el diplomado y sacar el cartón, no. La gente que está allí en el diplomado es porque realmente quiere aprender, porque quiere hacer un proceso personal, quiere mirarse, quiere hacer cambios en su vida. Entonces eso me llamaba mucho la atención”.

*“Será por los años, o yo qué sé. **A mí lo único que me interesa en este momento de mi vida es disfrutar. Disfrutar lo que hago.** Y como lo paso aquí tan rico haciendo lo que hago, siento que Prana Kine es un espacio donde yo la sigo pasando rico y donde me divierto y estoy con gente bonita, donde me vuelvo a sentir como entregando lo que yo sé y aquello en lo que yo creo. Eso es Prana Kine para mí.”*

“(…)yo en este momento de mi vida no voy a estar en un lugar en el que no me sienta feliz.”

El entrevistado 6, lo expresa en que Prana Kine le ha permitido desarrollarse en base sus ideales, lo que el valora y además como un espacio el cual ha propiciado su crecimiento interno y profesional.

*“(…)Y siempre tuve como una cosa con lo que es el sistema de salud que a mí me genera caleta de ruido. Como que lo encuentro que a veces es muy elitista. Bla, bla, bla. **Y desde ahí me metí a estudiar yoga tratando de darle un vuelco a lo que entendía por el cuerpo y las personas. Y siento que gracias a Prana me he re-encantado con la kinesiología,** porque los cabros también son súper como desde la ciencia: el respaldo científico de los artículos. También desde la experimentación y desde la vivencia(…)”.(…)*
”También siento que Prana me ha permitido eso, verme a mí en distintas situaciones que me ponen en jaque, y desarrollar las habilidades, las respuestas, la reacciones óptimas para poder sobrellevar de la mejor forma esa situación.”

El entrevistado 7 lo plantea en términos de sueños hechos realidad:

*“pero para mí es sumamente importante lo que está sucediendo con el diplomado, de alguna manera **es un gran sueño. Algo que siempre quise hacer, la docencia para mí es algo esencial. Lo siento muy en mi identidad,** me es muy cómodo enseñar, me es muy cómodo compartir, me es muy cómodo generar ambientes de aprendizaje, facilitar el conocimiento y estoy full aprendiendo, también”.*

*“Y **un sueño, es un sueño maravilloso,** me encanta poder estar trabajando en Prana con Dani, que lo admiro mucho, y al mismo tiempo es un gran amigo. Entonces es algo **realmente mágico,** con lo que **me siento muy motivado”***

La entrevistada 8 lo manifiesta en términos de poder hacer libremente las cosas a su forma y compartir su trabajo a su manera:

*“Bueno a mi igual me gusta dejar las cosas claras en el sentido de **"oye yo trabajo de esta forma y me gusta trabajar así. ¿Te sirve o no te sirve?"**. Porque también depende de los objetivos que ellos tengan para su curso. **Y ellos en el fondo, a estas alturas, ya saben cómo yo trabajo, entonces verán si les sirve, si les gusta, y es lo que esperan para entregar en ese curso.** Y también les digo "oye a lo mejor en este curso voy a hacer un renacimiento, para que sepas lo que voy a hacer de un estudiante". Y "ya, dale", **nunca me he sentido limitada, juzgada o como estructurada de una forma.** Ellos me entregaban una presentación. Y, de hecho, hubo uno o dos años que les dije "oye ya tengo la presentación antigua, me da lata cambiarla", y no la cambié no más. **No hay tanta rigidez.** Porque primero me habían pasado un primer formato, después ellos cambiaron su formato de presentación... Y bueno, ya a estas alturas ya me modernicé y cambié el formato de nuevo, pero hubo un año en el que no lo hice y no pasa nada. **Como que no siento tampoco esa rigidez”.***

La entrevistada 3 lo expresa como que dar clases es lo que más le gusta hacer y además le gusta el enfoque y visión de Prana Kine:

“Es que primero, **a mí me encanta dar clases. Es lo que más me gusta hacer, por lejos de todo lo demás que hago. Entonces siempre que me invitan a dar clases yo digo que sí. Siempre.** Segundo, bueno, que me están invitando a dar clases de lo que más me gusta. **Tercero, que me gustaba mucho que son un instituto con una visión integrativa.** No es como que ya, voy a dar clases a la Finis, pero es como hueón, igual es una universidad con una mirada de mierda. Que igual me gusta, pero pensar en esto que es todo un concepto y **todo un proyecto desde una mirada integrativa me hace mucho más sentido.** Y eso, en realidad. Que a mi me encanta dar clases, entonces cuando me invitan es como upa chalupa al toque, feliz”.

1.2 Autenticidad

La autenticidad surge como una característica esencial que define la cultura de Prana Kine, esto se da tanto desde la visión de los directores, como del “proceso de selección” ya que al ser un instituto. Integrativo, no son tantos los profesionales con alto nivel de formación y que practiquen la docencia en Chile, por lo que también en sus personalidades pueden destacar rasgos de liderazgo y alto nivel de autenticidad y de pasión por su trabajo, Así es como lo plantea uno de sus directores:

*“Y aparte, por lo general **no cualquiera entra de profe a Prana. Entra alguien que hemos visto cómo enseña y que sabemos que entiende la volada que nosotros transmitimos. Y aparte que también Prana es un espacio para que cada uno sea quién es. No los queremos moldear.**”*

“(…) Porque los instantes en los que hemos querido que sigan nuestra línea no ha funcionado. Pero cuando los dejamos que sean quienes son, fluye bacán.”

La entrevistada 5 lo plantea como que es el cien por cien en su módulo y como una sensación de libertad al sentirse en familia y entregar lo que ella sabe y en lo que cree:

“Con eso me haces dar cuenta que yo soy yo el cien por ciento en todo mi módulo.”

*“A ver, cuando me dices eso qué siento yo. Yo me siento como... No sé cómo sonará esto, pero yo siento que yo hago parte de una familia. Es algo así como “guau, hay diplomado en Prana Kine, qué rico, vamos a pasarlo rico”. Como “¡ay, iqué lindo, vamos, vamos!”. Así como si fuese parte de esos placeres que yo tengo en mi ejercicio profesional. En mi ejercicio profesional, Daniela, yo no veo nada, así como “desarrollo, ah, voy a avanzar”. Nada de eso me interesa a mí en la vida realmente. Será por los años, o yo qué sé. **A mí lo único que me interesa en este momento de mi vida es disfrutar. Disfrutar lo que hago.** Y como lo paso aquí tan rico haciendo lo que hago, siento que Prana Kine es un espacio donde yo la sigo pasando rico y donde me divierto y estoy con gente bonita, donde me vuelvo a sentir como **entregando lo que yo sé y aquello en lo que yo creo.** Eso es Prana Kine para mí”.*

El entrevistado 1 lo plantea como el respeto por las diferencias y a esa persona con un rol cocreador de la organización:

“Pero también, dentro del camino, si es que alguien trabaja con nosotros, obviamente va generando una simbiosis, respetando que cada uno es distinto.”

Respecto al trabajo con el socio lo plantea como una confianza por las formas y tiempos del otro, lo cual sin duda implica un trascender creencias pasadas en base a su biografía:

“(…)Pero yo sabía también que esa era su forma, y sabía también que iba a salir todo perfecto, y que yo tenía que poder generar el equilibrio de que era la forma de él y yo tenía que relajarme al respecto.”

El entrevistado 4 lo manifiesta de forma que su misión va muy de la mano o es la misma que la de Prana Kine por lo que se ve “*ligado de por vida*”, ya que, a la organización, lo une algo más profundo y trascendental:

*“Y yo la verdad es que creo que me **encuentro ligado de por vida**. No sé si desde el punto de vista laboral-administrativo, pero como que siento **que a Prana me une algo más profundo que eso. O que hacer clases. Me une esa causa, que siento que la voy a tener siempre. Porque es lo que yo creo, lo que yo sé, lo que yo hago, lo que practico. Me siento bien y me ha funcionado entonces va a estar conmigo durante toda la vida. Espero. Por eso mismo siento que voy a estar ligado a Prana durante mucho tiempo. Intento obviamente no pensarlo, soy de las personas que creen que mientras más piensas en el futuro, con fines evaluativos, peor. Yo creo eso, entonces como que igual intento vivir el día a día. Y bien, como te digo, creo que queda para rato**”.*

El entrevistado 6 lo plantea como libertad de decisión en la coordinación de ciertos diplomados pero como una falta de libertad vincular en la cual pueden relacionarse más los profes de la organización:

*“De ahí ha sido como el instructorado es como te digo: **me lo pasan a mí, y ahí yo estoy haciendo y deshaciendo según lo que vaya viendo cómo va modificándose**. Claramente en este contexto en el cuales estamos ha tenido que modificarse un montón, porque ha sido tener que pasar las clases presenciales a este formato. Y si eso requiere una reestructuración del perfil, de las habilidades, del contenido, yo siento que eso lo hablo con Boris y listo.”*

“Siento que hacen falta más libertades en el espacio o en la propuesta vincular. Siento que ahí hay como un... algún espacio en donde el componente humano esté más presente”.

El entrevistado 7 lo plantea como la libertad de desenvolverse y crear en el trabajo y con el equipo:

“Me gusta la confianza que hay en el trabajo de cada uno, por lo tanto, la libertad con la que se despliega y se invita a crear. Eso le da para mí mucho valor en sí mismo, esa confianza en el trabajo de cada uno, para que lo ponga al servicio de los demás, creo que es precioso. Y también, al mismo tiempo, el profesionalismo con el que se trabaja, y la apertura a las nuevas ideas, nuevas propuestas. De alguna manera hay una suerte de ligereza, eso podría ser un factor que conecta todo esto que estoy diciendo, una ligereza que te impulsa a la libertad, como ese viento que te lleva y te impulsa a crear, a actuar, a vincularte de manera sencilla y profunda al mismo tiempo; con las personas, con la vida, con tu trabajo.”

Por ende, el tema de autenticidad se manifiesta desde distintas aristas de acuerdo con el entrevistados, que vas desde una misión trascendental que lo une a la organización y las libertades de experimentarse a través de la organización, como también las libertades de decisión que pueden tomar respecto a sus clases y también los diplomados en los cuales están a cargo, según sea el caso.

1.3 Entorno Familiar

En este ítem podemos evidenciar cómo, de distantes formas, está instaurada la cultura de Prana Kine como una familia, esto se manifiesta en los profesores, principalmente desde la sensación agradable que sienten al ir a hacer clases a Prana Kine, también como la sensación

acogedora del lugar y la cercanía con los directores. Por otro lado, esto también viene dado en parte por la relación de amistad de tanto tiempo entre los creadores de Prana Kine y por cómo ellos han ido expandiéndose al ser padres en este proceso de también ser directores, lo cual ha sido prioridad y determinante para la organización, ya que, muchas decisiones organizacionales han sido tomadas en base a su paternidad y considerando los tiempos y energía disponibles para los cargos asignados. También se da que en el núcleo central de Prana Kine, Dani, Boris y Kevin, ambos son padres y amigos de hace tiempo por lo cual dentro de sus horarios laborales la familia no está, totalmente separada y se acompañan en sus desafíos personales, por lo tanto las líneas divisorias que puede establecer un rol se ven más difuminada en el caso de una organización más pequeña y que tiene como ambiente base la amistad y la familia, lo cual lo podemos observar en los siguientes relatos:

El entrevistado 1 y cofundador lo plantea como:

*“Y también nunca había compartido este liderazgo con alguien. Y gracias al gran espíritu que compartí este liderazgo **con Dani, que es un hermano, amigo de la vida.** Entonces era un poco más fácil, pero en otras oportunidades un poco más difícil, **porque es tu hermano, pero también es tu socio fundador, pero también es el profe, pero también es todo.** Entonces esa transparencia y esa comunicación la fuimos aprendiendo.”*

“Sí, mi pareja. Cintia siempre fue un pilar fundamental y que me mostraba las cosas a veces un poco más concretamente. Yo era más volado, me iba más en la imaginación, en los sueños, etc. Y ella me aterrizaba harto con esa energía leona de Leo que tiene, y podía visualizar mejor las cosas. Yo creo que ella fue un pilar súper importante para esta transformación, porque también necesité coraje para estar con alguien que tuviera un carácter más potente. Yo era mucho más dócil, mucho más tranquilo”

También un poco de crisis existencial, en el sentido que antes yo tenía todo mi tiempo para Prana, ahora que soy papá no tengo el cien por ciento para Prana. Tengo que lidiar con la familia y estar ahí con otras cosas. Entonces también mi ser que estaba centrado

en un minuto, obviamente a principio de año, que es cuando nació Mai se generó un movimiento. Y ahora, después de ocho meses, yo siento que está mucho más alineado. Y esto ha ayudado mucho a eso, esta nueva forma de ir. Así que calzó perfecto. Nos vino como anillo al dedo. Y lo interesante es que claro, hay una jerarquía, pero aun así vamos generando la misma energía de siempre. Eso es súper importante dentro de nuestro equipo, que somos los tres con Kevin.”

Más que como “ah, mi compañero de pega”, genera familia. Es como “juntémonos a tomar tecito”, “juntémonos con nuestros hijos”, “¿cómo está tu pareja?”. Ponte tú tuve un tema con mi pareja, lo converso con los chiquillos, “ah, yo también lo tuve hace tiempo. Hice esto”. Como que se da un ambiente mucho más rico, exquisito, que yo creo que, quizá, con un jefe no se va a dar. Quizás, no lo sé la verdad. Entonces me gusta eso de que sí, hay una jerarquía: director, subdirector, DAE (sería Kevin); pero hay una simbiosis lineal también dentro de esa misma jerarquía.

Yo creo que quizá más que agregar, recalcar, lo que para mí es importante, esta familia de Prana Kine. Estos tres individuos: Kevin, Dani y yo; que pueden generar este espacio que se llama Prana Kine. Creo que para mí eso es súper importante. Estar con tu equipo, estar bien. Estar al máximo. Estar full trabajando cuando hay que full trabajar. Estar full disfrutando cuando hay que full disfrutar. Creo que eso para mí es vital. Y se da. Se da en lo concreto acá. Yo no lo he visto en otras partes. He trabajado en otras partes y se intenta dar, pero siempre hay cosas raras. Bueno, los seres humanos somos muy raros. Pero acá se da y se da a calzón quitado. Yo creo que eso es súper importante. Eso es lo que podría recalcar, más que agregar algo. Yo siento que si eso está bien, la base, lo demás fluye solo.

Siempre desafíos, sí. En el sentido de desafíos de vida. Yo a principio de año era un Boris diferente del que fui hace un año. En mi mente estaba centrado full en Prana o en lo que concernía para Prana. Pero ahora es un nuevo desafío para mí. Cuando Dani fue papá

también fue un desafío potente que tuvimos que afrontar. Ahora para mí fue un desafío potente que tuvimos que afrontar y ver cómo poder encajar. Ahora tengo otro desafío: que mi pareja entra a trabajar. Ahora hay que ver cómo vamos a afrontar cuando ella entre a trabajar y yo esté más en la casa. Aun así tengo la fe de que la base está firme, entonces no me preocupe. O sea, obviamente llega la energía, y voy a empezar a trabajar esta energía. Pero con confianza, con fe, con optimismo. No como “chucha la hueá que voy a hacer estoy cagado”. Todo lo contrario. Así que siempre hemos tenido desafíos.

El entrevistado 2 cofundador lo plantea en términos de la amistad y relación humana prevalece al trabajo:

Es que más allá de ser colegas, somos amigos. Antes que todo, somos amigos. Nos queremos, nos amamos. Se dio que aparte armamos una hueá en conjunto y trabajamos. Pero todo nació de una amistad. Si con Boris somos amigos de hace catorce años. Con Kevin un poco menos, diez, doce años, que fue cuando entramos a la universidad... Cómo pasa el tiempo hueón, la cagó.

La entrevistada 3 lo manifiesta como que el trabajo que se hace en Prana Kine se hace con amor:

“Lo que más me gusta es que creo que las cosas que hacen las hacen con amor, y las hacen como... No sé, lo que yo siento. Tampoco conozco tanto a los chiquillos. Pero siento que hacen las cosas con amor y siempre de súper buena fe, de una manera súper cercana, como te digo, no tan formal. Como que ellos en particular... O sea, si yo no tuviera una buena relación con ellos, no estaría dando clases en Prana Kine, ni cagando. Si uno de ellos no me cayera bien, me la pensaría antes de estar dando clases ahí. Entonces como que para mí Boris y Dani son Prana Kine, y yo a ellos los encuentro muy

bacanes. Con una mirada muy linda, muy amorosos, y eso para mí es como “hueón, la raja, voy. Invítame, voy”. Porque sé que... Me imagino que probablemente lo que hagan va a venir de un lugar muy lindo.”

“ La linda experiencia de conocerlos, fue muy lindo. Como te digo, ellos son muy amorosos, siempre. Me acuerdo de que cuando los conocí lo fueron, y me llamó la atención porque no me lo espero... Menos de hombres. Como que los hombres a veces son más... Son distintos. Como que yo tengo la sensación de que Dani y Boris son hombres muy sensibles. Esa es mi sensación. Entonces como que eso es algo que siempre fue como “hueón, eso es lo que yo busco en cualquier relación, alguien amoroso”.

El entrevistado 4 lo expresa de forma que la comunicación consciente prevalece, ya que la relación que tienen es muy importante cuidarla:

*“Sí, fue fácil, porque los chiquillos igual lo hacen fácil. Como somos amigos también, somos hermanos, y como igual tenemos esa capacidad de no sentirnos atacados cuando hay que hablar... **Porque los chiquillos son mis jefes. Son mis hermanos, pero son mis jefes. Entonces tenemos esa relación de que en verdad ellos pueden llamarme la atención y yo no me voy a sentir mal. Y yo también soy súper consciente cuando también cometo errores o cosas así y nadie se siente mal. La amistad perdura, es lo principal. Pero al momento de trabajar, somos compañeros de trabajo y súper bien(p.2)***

La entrevistada 5 lo plantea en términos de la cercanía que ha establecido con la familia de uno de los fundadores y que además se siente parte de la familia Prana Kine:

He podido establecer una relación como de amistad con Boris y su esposa.(p.1)

yo siento que yo hago parte de una familia.(p.3)

El entrevistado 6 lo plantea desde una visión más crítica, si bien reconoce la amistad con el equipo central, alude al tipo de dinámica familiar que se da, la cual puede afectar a la generación de un “buen vínculo” con los integrantes de la organización:

*Yo aquí no estoy cuantificando la amistad, **pero siento que ellos son más amigos, efectivamente.** Dani, Boris y Kevin. Y me parece maravilloso que entre amigos puedan estar trabajando. Y decían “sí, pero es que somos amigos, nosotros nos vemos todo el rato, entonces por eso hay un buen trato”, y para mí era como “no po, no porque no nos veamos todo el rato significa que no tiene que haber un buen trato. **No porque no salgamos a carretear como amigos significa que nos tengamos que despreocupar del equipo**”. Yo creo que son espacios distintos, “no necesito ser amigo de ustedes, a pesar de que los quiero muchísimo, para que exista un buen vínculo, o una preocupación por la otredad”. Creo que si es que fuesen ya llegando más personas al equipo de Prana, ojalá que se les abra como equipo, no solamente como una persona que viene a facilitar un proceso de relatoría o una terapia, sino como “oye, bienvenido al grupo”.*

El entrevistado 7 lo manifiesta desde la realización personal en su trabajo, puesto que expresa que es un “sueño” y reconoce la profunda cercanía con uno de los socios fundadores:

Y un sueño, es un sueño maravilloso, me encanta poder estar trabajando en Prana con Dani, que lo admiro mucho, y al mismo tiempo es un gran amigo. Entonces es algo realmente mágico, con lo que me siento muy motivado

Nivel 2: Desafíos organizacionales

Dentro de los principales desafíos organizacionales de Prana Kine, surge el emprendimiento dada la formación de los socios, que son Kinesiólogos formados hace varios años por lo que, en la malla de su carrera no le entregaban conocimientos básicos de las organizaciones – como si sucede actualmente en algunas universidades- por lo que, esto ha determinado fuertemente las dinámicas dentro de la organización, como lo hemos visto previamente, con el aprendizaje continuo, el ir aprendiendo a través de los errores, la falta de definición de roles y también en relación a aquello surgen los desafíos comunicacionales en distintos sentidos tanto del equipo central hacia los profesores, como entre los profesores que son parte de la organización.

1.4 Emprendimiento

El entrevistado 1 lo plantea como un proceso de formalización personal y de adquirir nuevas herramientas:

“pero por lo menos cuando salimos no había absolutamente nada. Así que ha sido un desafío doble, porque por un lado es saber cómo organizar y obviamente viendo los errores y tratando de mejorarlos, y también está la **parte administrativa, cosas que no sabíamos, como la contabilidad, entonces tuvimos que aprender un poquito de eso. Aprender un poquito a relacionarnos también. Por lo menos yo, en mi caso, a relacionarme con otras personas, con profesores. Ser más objetivo, porque antes era como casi “amor y paz”, pero ahora era como que yo estaba llevando la batuta de algo potente.** Entonces no podía decir: “ya, que fluya, dale entra al curso, no hay problema” si después tenías que pagarle al profe y no tenías cómo pagarle. Eso fue y ha sido el gran desafío que por lo menos yo he tenido en Prana Kine, al menos como empresa.”(p.3)

De todas maneras. La pandemia me ayudó bastante en eso. Para nosotros ha sido una tremenda oportunidad para también seguir trascendiendo. El cambio ha sido súper positivo, porque siempre todo estaba en el aire. Por ejemplo, **yo tenía en mi mente a quién tenía que pagar, cuándo tenía que pagar. Tenía todo en mi... en esta nube.** Y esta nube no se bajaba finalmente, de manera concreta, a una planilla de Excel, por ejemplo. O si es que estaba, siempre faltaban datos. Nunca estaba al cien por ciento.(p.6)

En la entrevista del equipo el entrevistado 2 lo plantea como la gran responsabilidad de liderar todos los equipos y la organización, al ser actualmente el director general, así como también hace la reflexión de los errores pasados al no saber liderar adecuadamente, lo cual tuvo consecuencias negativas en un vínculo laboral. En base a esto, entre otras razones es que también se ha establecido actualmente una definición de roles, clara y por escrito:

*Sí, en mi caso yo también lo veo como un desafío, porque también me siento con la **responsabilidad de ser el coordinador de equipo. Entonces antiguamente coordinaba a dos más, ahora tengo que coordinar a cuatro más, incluyéndome a mí. Entonces también siento que es mi responsabilidad absoluta ordenar eso y llevar la batuta de toda la cuestión. Entonces para mí también es como un desafío.***(p.2)

“En un momento trabajamos con la Ixi. Y fue terrible, porque nosotros no sabíamos tener a una persona bajo nosotros. Al principio éramos Boris y Daniel no más, y cuando quisimos incorporar a un tercero, que ojalá fuese de energía femenina, incorporamos a Ixi. Ixi se vino a vivir de Santiago para Viña, dio todo un cambio para venir a trabajar a Prana motivada y nosotros no supimos ser su jefe. No sabíamos delegar, no sabíamos definir los roles, no sabíamos administrar, no sabíamos nada. Entonces Ixi igual lo pasó mal, yo ahora entiendo, faltó la energía que tenemos hoy. En el orden que tenemos hoy, Ixi lo hubiera pasado perfecto. Pero bueno, fue algo que a nosotros nos hizo aprender

*también, darnos cuenta para que después tomáramos a Kevin y saber “oye Kevin, hay que hacer esta hueá”. **Nosotros éramos mucho de esperar que el otro hiciera, sin nosotros darle las directrices, y esa persona no sabía qué tenía que hacer ni sabía qué queríamos, entonces era terrible. Pero hoy en día sí po. Hoy tuvimos una reunion y era como “pa, pa, pa, pa, pa. Chiquillas estos puntos. Vale. Qué hay que hacer. Listo. El plazo es este. Necesito esto. Ustedes hagan esto y esto y esto”, muy ordenado. Siento yo que es necesario trabajar así, sino queda todo en el aire, tiene que ser todo muy organizado. Y es importante tener esa energía femenina, yo lo considero súper importante también.(p.9)”***

1.5 Roles

Como lo mencionamos previamente la definición de roles pasa a ser uno de los temas clave a nivel de desafío organizacional, ya que, esto dificultó distintas dinámicas, sobre todo con una ex colaboradora la cual no era amiga del grupo central de Prana Kine.

La ausencia de definición de roles sumado al estilo de comunicación, la cual se caracteriza por ser informal y cercana con los integrantes del equipo, incluyendo el equipo de profesores, contribuye a que exista falta de conocimiento en puntos clave como el perfil de los diplomados o claridad en dinámicas organizacionales. Sin embargo, este mismo tipo de comunicación contribuye a que se generen relaciones mucho más cercanas y un ambiente mucho más familiar en la organización.

El entrevistado 1 comparte cómo esta dinámica organizacional surge también de una dificultad personal para delegar tareas, ya que siempre ha predominado la amistad ante el rol laboral:

“Porque me costaba dividir la labor de la amistad. Me costaba eso. Ahora súper bien, lo puedo manejar mucho mejor. Ya no es conflicto. Entonces esa tríada me gusta porque

genera una conexión muy potente y también genera familia. Más que como “ah, mi compañero de pega”, genera familia.”

“Cuando Dani fue papá también fue un desafío potente que tuvimos que afrontar. Ahora para mí fue un desafío potente que tuvimos que afrontar y ver cómo poder encajar. Ahora tengo otro desafío: que mi pareja entra a trabajar. Ahora hay que ver cómo vamos a afrontar cuando ella entre a trabajar y yo esté más en la casa(p.18)”.

Entrevistado 2 y cofundador expresa como la ausencia de roles afectaba a las dinámicas con el equipo central, las responsabilidades y generaba una comunicación más difusa:

“Lo que pasa es que como los roles no estaban bien definidos, nos solapábamos, nos pisábamos la cola muchas veces. Por lo mismo Kevin, como no es el dueño de esta hueá, somos yo y Boris... Kevin como que no se metía mucho... Pensaba que se iba a solucionar por parte nuestra y nosotros estábamos esperando que se solucionara por parte de él. Entonces eran cosas así. Bueno, y acá también está la coordinación de las campañas, la coordinación del webinar... Que esto no lo usamos nunca de hecho creo que nunca se ha llenado.”

Entrevistada 3 comenta las dudas que le surgieron en un principio, lo que haría ella para generar una mejor imagen al equipo de profesores, pero también reconoce que son cosas que si bien haría a ella no le importan tanto:

*“Así como todo por correo, con anticipación, las cosas por escrito. Efectivamente yo sí tendría... Quizá no un chat con los profes, pero sí tendría como cuáles son los contenidos de cada... **Como eso que pregunté en un comienzo. Como pucha, ¿cuál es el contexto del diplo? ¿Dónde estoy metida? Si bien yo puedo meterme a verlo... Pero creo que si ellos como institución lo hicieran, para mí forma de ver las cosas, les daría igual como un plus en cuanto a seriedad, profesionalismo, y hueás así que a mí realmente no me***

importan tanto... Pero cuando yo hago algo sí me importan porque yo sé que a la gente en general le importa mucho.

El entrevistado 4 comenta la forma en que se resuelven desafíos de comunicación en la organización:

“Sí, se daba, por supuesto. De repente las cosas eran medias ambiguas porque no sabíamos quién tenía la responsabilidad de hacer algo. Pero nunca un conflicto. Por eso te digo que es tan madura la relación que tenemos, porque no llegamos al conflicto nunca. Siempre las cosas se dicen de buena forma, se hablan con amor, siempre con amor todo, y si alguien comete un error, tiene que ser responsable.”

El entrevistado 6 da cuenta que la amistad toma un papel principal versus las dinámicas en los roles implícitos, da cuenta de que un aspecto beneficioso a potenciar para establecer dinámicas organizacionales más neutrales podría ser la definición de roles y el cuidado por el equipo en sí.

“Yo aquí no estoy cuantificando la amistad, pero siento que ellos son más amigos, efectivamente. Dani, Boris y Kevin. Y me parece maravilloso que entre amigos puedan estar trabajando. Y decían “sí, pero es que somos amigos, nosotros nos vemos todo el rato, entonces por eso hay un buen trato”, y para mí era como “no po, no porque no nos veamos todo el rato significa que no tiene que haber un buen trato. No porque no salgamos a carretear como amigos significa que nos tengamos que despreocupar del equipo”. Yo creo que son espacios distintos, “no necesito ser amigo de ustedes, a pesar de que los quiero muchísimo, para que exista un buen vínculo, o una preocupación por la otredad”. Creo que si es que fuesen ya llegando más personas al equipo de Prana, ojalá que se les abra como equipo, no solamente como una persona que viene a facilitar un proceso de relatoría o una terapia, sino como “oye, bienvenido al grupo”.

El entrevistado 7 se incorpora en el periodo en que pranakine ya había definido roles, por lo que su experiencia es distinta a los demás entrevistados y sobretodo al entrevistado 6 quien es el que lleva más tiempo como profesor en la organización:

“Principalmente encargarme de todo lo que sea pedagogía en el diplomado. Desde organizar los temas, la malla curricular, hasta ver el tema de las tareas. Y mis límites, por ejemplo, yo no me meto con tema platas. Eso lo hacen totalmente ellos. Y nada, eso principalmente, estar atento, acompañar de la mejor manera a les alumnes, coordinar con los otros profesores los temas que se van a tratar, cómo se van a tratar. Revisar el tema de todos los materiales de apoyo, anexo o formal. El tema de las tareas, todo aquello.(p.3)”

La entrevistada 8 plantea una incertidumbre que se da por la comunicación y en base a la falta de definición de roles y su temporalidad:

“No me invitaron a ser parte de ese curso. Entonces no sé si es que voy a seguir, en verdad. Me siento igual un poco en el aire. Se supone que si me invitan a participar de nuevo en osteoyoga, participo feliz, porque yo en realidad siempre he tenido súper buenas experiencias con los chicos. En los cursos... Siempre ha sido súper enriquecedor. Así que en este momento, así como en este presente, no me siento así como tan parte de la escuela, ni como para proponer cosas ni hacer cosas. Como que estoy un poquito... En este momento me siento más afuera, y si me invitan, feliz.”

En la entrevista de equipo:

Múltiples tareas que se transformaban en adoptar múltiples roles, no permitían desarrollar prolijamente sus funciones, además de la falta de conocimiento en el área administrativa, lo que dificultó una buena dinámica organizacional:

*“Tomando un poco lo que decía Dani, por fin llegó el momento en que podemos tener un externo que vea redes sociales, que para nosotros era todo un tema. Porque bueno, como tú ya sabes, nos dividíamos en ver las redes sociales, responder el celular, llamar a la gente interesada, subir contenido, hacer contenido... **Hacíamos todo finalmente. Y eso nos dividía mucho la energía, así que gracias a esta oportunidad, la diseñadora con la community manager, yo creo que vamos a ver grandes diferencias.** Ahora, obviamente esto es nuevo para nosotros, entonces estamos ahí cachando también y tanteando en qué nos va a favorecer.(p.2)”*

*“Sí, en mi caso yo también lo veo como un desafío, porque también me siento con la responsabilidad de ser el coordinador de equipo. **Entonces antiguamente coordinaba a dos más, ahora tengo que coordinar a cuatro más, incluyéndome a mí. Entonces también siento que es mi responsabilidad absoluta ordenar eso y llevar la batuta de toda la cuestión. Entonces para mí también es como un desafío.**(p.2)”*

*“Creo que ahora están las herramientas para que eso mejore. **Porque en una primera instancia, años atrás, creo que no fue bien hecho, porque tampoco estaban bien... Ni siquiera nuestros propios roles estaban bien designados como es hoy en día. Entonces tampoco se les hacía tanto seguimiento, tampoco éramos tan prolijos en esa área, porque a su vez hubo un momento en el que teníamos dos a tres diplomados el mismo fin de semana, y al otro fin de semana otros dos o más, y actividades más cursos aparte... Entonces estábamos llenos de cosas y sumado a que también teníamos clases de yoga, teníamos kundalini, en la semana teníamos adulto mayor, hatha yoga, ashtanga, entonces era mucho en un momento, y con un equipo que no estaba bien consolidado aún. Siento que hoy en día estamos mucho mejor consolidados, y creo que también, por lo mismo, hoy en día, desde que partieron los cursos en agosto de este año, ha sido diferente la forma en que hemos abordado cómo nos comunicamos con los profesores, cuáles son las responsabilidades, cómo es el seguimiento, creo que ahora se está haciendo bien. Pero en su momento no fue tan power.**(p.3)”*

En un momento trabajamos con la Ixi. Y fue terrible, porque nosotros no sabíamos tener a una persona bajo nosotros. Al principio éramos Boris y Daniel no más, y cuando quisimos incorporar a un tercero, que ojalá fuese de energía femenina, incorporamos a Ixi. Ixi se vino a vivir de Santiago para Viña, dio todo un cambio para venir a trabajar a Prana motivada y nosotros no supimos ser su jefe. No sabíamos delegar, no sabíamos definir los roles, no sabíamos administrar, no sabíamos nada. Entonces Ixi igual lo pasó mal, yo ahora entiendo, faltó la energía que tenemos hoy. En el orden que tenemos hoy, Ixi lo hubiera pasado perfecto(p.10)

1.6 Comunicación Abierta y cercana

Este subtema de comunicación efectiva surge como un apartado esencial, ya que puede tener acciones concretas a realizar, si bien la comunicación es un tema transversal y puede verse en relación a los otros subtemas como roles o en la categoría de valores, es puesto acá como un desafío organizacional, ya que, es abordado como una dinámica que actualmente se da en Prana Kine, la cual está determinada por la ausencia de roles definidos y protocolos de inducción de los nuevos integrantes, así como también por una creencia implícita que se da de forma inconsciente al tener el equipo central una relación de amistad y considerarse familia. Por lo que, es un tema que requiere doble energía para ser trabajado y trascender creencias implícitas.

El entrevistado 1 y cofundador de Prana kine plantea la comunicación como los desafíos iniciales a nivel personal y organizacional y cómo a través de esta se va co- construyendo la organización:

*“Pero también he aprendido que muchas veces el **callar no es tan bueno, y obviamente tenemos que ir comunicando lo antes posible para que todo se transparente.** Pero sí, siempre tenemos conversaciones al respecto, y en ese entonces también. Bueno, **Dani la***

tenía un poco más clara en ese sentido, porque yo sentía principalmente que mi familia tenía ese rol, y me hacía sentir eso, y yo no lo podía manejar bien. (p.5)

*“Se ha ido construyendo desde un comunicar. Por ejemplo, si es que yo no estoy subiendo cosas a Instagram, Dani me lo dice: “hermano, esta semana no se ha subido nada al Instagram”. O si Dani me tiene que entregar un afiche que es para hoy día, y son las diez de la noche, le escribo: “oye hueón, el afiche. Recuerda que era para hoy día”. “Ya, lo hago mañana en la mañana” o “lo hago al tiro y te lo envío”, por ejemplo. O sea, yo creo que la reestructuración y donde estamos hoy día como Prana Kine lo hemos conversado. **Hemos tenido discusiones al respecto, hemos tenido movimiento de energía al respecto, cada uno. Y eso ha hecho que Prana Kine esté donde esté. No es como que fluyó y se dieron las cosas así(p.9)**”*

*“Bueno, la comunicación hoy en día es fundamental, comunicación verbal y comunicación en cuanto a **esto más concreto del organigrama, de tenerlo todo como bien planteado y estar constantemente generando instancias de ideas, de qué podemos hacer, dónde estamos... Estar constantemente en eso... ¿Lo estamos haciendo bien donde estamos? Y si no lo estamos haciendo bien, ¿qué nos falta? Nos falta, por ejemplo, A, B, C. Perfecto, yo voy con A, Dani con B, Kevin con C. ¿Para cuándo? Para hoy día a las siete. Perfecto. Pum. Lo hacen.** Antes yo siento que era como: “está A, B, C... Ya, lo vemos en la semana, tranqui”. Ahora no, porque también hemos aprendido, hemos cambiado todos, en un son de mejorar el ambiente laboral y mejorar también a Prana Kine.(p.15)”*

El entrevistado 2 ante una pregunta asociada a:

*“Al ir formalizando, haciendo esquemas, organigramas y todo, **¿pensaste el tema de los valores? Valores de Prana Kine,** cosas que deberían estar en la comunicación de las personas, o que se debería transmitir en los diplomados... Como esa esencia.”*

Responde:

“Está, pero no en este proceso. Porque siento que ya se trabajó y ya está esa esencia.(p.6)”

La entrevistada 3 plantea:

“Realmente nunca me he sentido como que tengamos una mala comunicación. Al contrario, como que ellos... Los encuentro que son unos lindos”.

Ella plantea la comodidad del tipo de comunicación informal que tiene con el equipo de Prana Kine. Sin embargo, este tipo de comunicación en ocasiones dificulta la claridad de aspectos claves a nivel organizacional:

*“Que es algo que ahora hablé con Dani y me dijo **“tú piensa que todos los años vas a dar la clase. No esperes que te volvamos a invitar”**. Porque yo le dije como “oye Dani me escribió una alumna diciéndome como ‘nos vemos en octubre’”, y yo como **“¿doy clases de nuevo?”**. Porque no me habían dicho este año, y es como “obvio que sí, Sol. Como obvio, no lo dudes, tú eres parte del staff de Prana”. Y yo como “ah, ya bueno”. Como que no me sentía con ese nivel de identificación así como **“no, yo soy parte de”**. De hecho, hablando de lo mismo que estamos hablando, no. Para mí es como que me invitaban. **Pero claro, ahora que me dijo eso... Pero también muy al paso...** Ahora claro, entra también como... Claro, soy virgo... Entra como en mi categoría de eventos que se dan una vez al año de ir a dar la clase ahí o dar la clase acá... Como eso... Laboralmente hablando(p.11)”.*

El entrevistado 6 evidencia distintos desafíos que se han generado en relación a la comunicación, tanto en el fortalecer la comunidad interna, como la comunicación y claridad

que se debiese expresar a todo el equipo de profesores y no solo a la “tríada” central, al equipo base:

*Yo siento que en Prana a veces **hay temas de comunicación, pero que yo creo que son temas menores. Y como en cualquier grupo humano, sucede que finalmente...***(p.6)

“Puede ser falta de claridad. O falta de espacios, siento yo”.(p.7)

*“Y claro que es una conversación y que se prestan espacios para la conversación, pero históricamente sí hubo algunos puntos en donde esta conversación no sucedía, o sucedía y no era bien comprendida... **En donde yo tenía cierta perspectiva y por parte de Prana tenían otra, entonces siento que esa conversación no llegaba a buen punto y sí generó conflictos. Yo siento que eso igual generó un cierto momento de quiebre en Prana. Pero no un quiebre negativo, lo veo como un cambio en la dirección. Como ya estábamos hacia allá... Hubo una zona... Ya, no podemos seguir para allá porque si seguimos en esa dirección esto se va a quebrar***(p.8).”

*“Siento que Prana no tiene esas iniciativas. Como que **Prana se enfoca dentro de lo que es el marco de la formación, no en esto de apuntar a que seamos una comunidad...** Que yo siento que sí lo está, pero **a veces siento que tienen esto débil que es de lo social: “cabros, ¿están bien? ¿Necesitan algo? ¿Hay alguna forma que les podemos ayudar?”...** Que a la larga a lo mejor no es entregar ninguna solución, pero simplemente con el hecho de mostrarse **“oye, estoy aquí como institución para ustedes, para ti, para tu familia, para tu pareja, para lo que sea”** igual siento que establece un vínculo súper bonito.”*(p.11)”.

*“Y también el ir conociendo, porque a la larga Prana es una institución que se ha abierto tanto, que como dices tú somos tantos profes que yo no sé quién más trabaja en Prana. Sé que estoy yo, se con la gente que trabajo en el instructorado, porque finalmente está como a mi cargo. Pero yo no sé en qué están las otras formaciones. **Siento que no hay comunicación interna fuera de esta tríada de amigos**(p.15)”.*

*“Por ejemplo, **hay una comunicación súper buena con el alumnado, por ejemplo, a través de intranet. Prana siento que mira hacia una zona, pero no mira hacia la otra.***(p.19)”.

El entrevistado 7 lo plantea en términos de aumentar la vinculación y cohesión del equipo:

*“Creo que el tema de los vínculos, conectándolo con la pregunta anterior, está bueno. **Tener más instancias colaborativas entre profesores y que nos podamos conocer o vincular, interactuar más. Darnos momentos de autocuidado entre nosotres, creo que está bueno ahí para generar más cohesión de equipo. Y sí, creo que eso.***(p.6)”.

La entrevistada 8 lo plantea como un estilo de comunicación acogedor, el cual le acomoda. Sin embargo, también manifiesta incerteza respecto a su proyección en la organización:

*“Ahora, yo personalmente me siento súper tranquila cuando termino el curso... Depende si estoy con Dani o Boris, cualquiera de los dos que esté más presente, siempre yo igual trato de hablar con ellos y decirles... De hecho, un tiempo me pasó que hubo un curso que no estaba conforme con el diplomado y también me acerqué a ellos y les dije que “pucha, me pasó esto, los chicos están diciendo esto otro, revisen esto”. Y ahí Dani me dijo “sí mira, está pasando esto. Hay un problema con este profesor, pero lo vamos a solucionar. Qué bueno que me dijiste”. No sé, **como que siento que, si bien no hay espacios como de juntarse tanto, siento que ellos***

también siempre han sido bien acogedores, instaurando una comunicación abierta(p.4)”

“Bueno, en este momento súper poquito, como te decía. En este presente estoy solamente en este módulo que para mí es bien incierto, porque no sé si voy a volver a estar. Entonces estoy como media afuera en este momento. Me siento... No sé si voy a volver a estar, no sé si lo van a repetir, no sé si van a volver a invitar a mí. Como que por eso te digo, no me siento parte del staff de Prana Kine(p.6)”

“Quizás una comunicación más fluida(...). En este momento yo no sé si es que voy a ser parte o no, cuándo lo van a hacer... Quizás tener un poco más organizado eso.(p.7)”

El equipo expresa la siguiente reflexión acerca del estilo de comunicación que han sostenido y cómo ha ido variando respecto a los desafíos que han presentado como organización y las herramientas disponibles que han tenido para trascenderlo de la mejor forma posible en esos momentos:

“Creo que ahora están las herramientas para que eso mejore. Porque en una primera instancia, años atrás, creo que no fue bien hecho, porque tampoco estaban bien... Ni siquiera nuestros propios roles estaban bien designados como es hoy en día(p.2)”

“Entonces estábamos llenos de cosas y sumado a que también teníamos clases de yoga, teníamos kundalini, en la semana teníamos adulto mayor, hatha yoga, ashtanga, entonces era mucho en un momento, y con un equipo que no estaba bien consolidado aún. Siento que hoy en día estamos mucho mejor consolidados, y creo que también, por lo mismo, hoy en día, desde que partieron los cursos en agosto de este año, ha sido diferente la forma en que hemos abordado cómo nos

comunicamos con los profesores, cuáles son las responsabilidades, cómo es el seguimiento, creo que ahora se está haciendo bien. Pero en su momento no fue tan power(p.3)".

"Hasta el momento ha sido un "necesitamos que hagas esto, por favor hazlo", nosotros solicitándole a las personas lo que queremos que cumplan. Con el paso del tiempo hemos ido soltando la mano y dejando que el resto se explaye más. Hoy en día ya es mucho más así.(p.4)"

"Por ejemplo, en el diplomado de ayurveda, antiguamente hubiese dirigido yo el diplomado y hubiese dicho "yo quiero que esta hueán de haga así", le hubiese dicho a cada profe "quiero que hagas esto". Pero con Seva yo dije "no, dirígelo tú, y tú ve eso, y tú incluso dirígeme a mí". Y solté esa cuestión. En el diplomado de nutri, a cada profesor, también le he dado la libertad... Porque yo soy el que coordina principalmente ese diplomado... Le he dado la libertad a los profesores de que enseñen los contenidos que ellos sientan pertinentes, yo les doy el lineamiento básico, pero dejo que sean ellos(p.4)"

"No es que sea un seguimiento nulo, igual hay comunicación. Por ejemplo, con Shiv hablamos por teléfono, con Nati también hablo por teléfono, con Trini Völker igual hablo por teléfono, igual nos mandamos Whatsapps para saber cómo están. Con Nico Soto yo debo hablar unas tres cuatro veces por semana... Hablo caleta yo con Nico, siempre hablamos por Whatsapp, yo le mando pacientes, él me manda pacientes a mí. Nos mandamos memes, cualquier cuestión. Igual ya hay como una amistad, entonces se da eso igual. (p.6)"

Nivel 3: Esencia organizacional

3.1 Aprendizaje transformador

El entrevistado 1 lo plantea como un aprendizaje continuo, que los ha ido expandiendo y que han ido aprendiendo de los errores que han surgido en el camino:

*“Así que ha sido un desafío doble, porque por un lado es saber cómo organizar y obviamente viendo los errores y tratando de mejorarlos, **y también está la parte administrativa, cosas que no sabíamos, como la contabilidad, entonces tuvimos que aprender un poquito de eso. Aprender un poquito a relacionarnos también. Por lo menos yo, en mi caso, a relacionarme con otras personas, con profesores. Ser más objetivo, porque antes era como casi “amor y paz”, pero ahora era como que yo estaba llevando la batuta de algo potente. Entonces no podía decir: “ya, que fluya, dale entra al curso, no hay problema”** si después tenías que pagarle al profe y no tenías cómo pagarle. Eso fue y ha sido el gran desafío que por lo menos yo he tenido en Prana Kine, al menos como empresa.”*

*“Y fuimos **aprendiendo en el camino, finalmente la práctica nos hizo ir aprendiendo las herramientas que hoy día, y que cada día, vamos aprendiendo más. El aprendizaje es constante, continuo, y yo creo que siempre tenemos errores y siempre aprendemos de ello**. Entonces dentro de esa perspectiva él tenía un poquito más de experiencia y yo comencé a ver un poco más la parte de finanzas: pagarle a los profes, ir cuadrando cuánto necesitábamos para el coffee, cuánto necesitamos que cueste el curso para que la cosa fluya. Bueno, todas esas cosas más administrativas.”*

El entrevistado 4 lo plantea como un proceso de aprendizaje continuo y claridad, enfocado en la definición de roles:

*“Y claro, Prana igual es una empresa joven. Sigue aprendiendo, y en realidad uno siempre va a seguir aprendiendo. Entonces el error siempre va a estar y se va a cometer. Yo creo que lo lindo es darse cuenta de eso, y aprender a ir superando esos errores y aprendiendo de ellos. Y la verdad es que eso es justamente cómo ha evolucionado Prana en este tiempo. **Al principio, esos roles como que no estaban claros. De repente no sabíamos quién era el responsable de esto, quién era el responsable de esto otro. De a poco eso se ha ido concretando, y ha generado también que haya mayor claridad al momento de trabajar**”.*

La entrevistada 5 se enfoca en el aprendizaje y cambio transformador que realizan los estudiantes de los diplomados, además de las dinámicas distintas que se dan en la organización, no solo en la transmisión de conocimiento teórico, sino también en la experiencia práctica, como por ejemplo en los breaks, al enseñar con el ejemplo:

*“La gente que está allí en el diplomado es porque **realmente quiere aprender, porque quiere hacer un proceso personal, quiere mirarse, quiere hacer cambios en su vida.** Entonces eso me llamaba mucho la atención.”(p.2)*

*“Le están entregando a profesionales herramientas distintas y más integrales que uno nunca las recibe en la universidad. Y si tú te vas a los diplomados presenciales, sientes otra energía, no a Prana Kine. Y se siente otra energía, se siente otro trato al ser humano. **Mira que hasta en los breaks, el tipo de cosas que comemos, aprendemos a alimentarnos de otra manera. Entonces no hacen cosas tan grandes, sino que cada detalle está mostrando posibilidades diferentes. Y ya si tú te vas más al fondo, a entrar en relaciones con el equipo de Prana Kine, las conversaciones son distintas, las cosas***

que se comparten son diferentes. O sea, está hecho de detalle. Detalles que son la suma de una mirada diferente a la realidad.”(p.10)

El entrevistado 6 manifiesta el vínculo que se ha establecido entre la organización y su desarrollo profesional y personal:

“Y siento que se acomodaba y se sigue acomodando mucho a lo que es mi desarrollo profesional y personal”(p.1).

“Siento que gracias ha Prana he podido desarrollar la mirada terapéutica que tengo hoy, desde esta integración desde la kinesiología”(p.5)

El entrevistado 7 plantea el aprendizaje continuo y cómo trabajar en Prana Kine con el equipo es un sueño, por ende, expresa y manifiesta su ser en las distintas fases y facetas del trabajo:

“Así que un continuo aprendizaje. Y un sueño, es un sueño maravilloso, me encanta poder estar trabajando en Prana con Dani, que lo admiro mucho, y al mismo tiempo es un gran amigo. Entonces es algo realmente mágico, con lo que me siento muy motivado. Dedicándole quizá no horas laborales diarias, pero sí una emoción, un alimento emocional diario; de felicidad, alegría, de reflexiones con respecto a cómo lo podemos hacer para acompañarles de la mejor manera posible a quienes estén en este proceso.(p.4)”

La entrevistada 8 manifiesta que la organización es un ambiente de crecimiento personal, que es un espacio transformador, en el cual la gente conecta profundo y se manifiesta gratitud en los cursos, añade la importancia del espacio físico siempre ameno:

“Entonces creo que el ambiente que se vive ahí es como de mucho crecimiento personal, como la gente está ahí conociéndose, haciendo redes también entre ellos, cambiando su forma de pensar, cambiando sus estructuras, desaprendiendo lo que aprendieron en la u. Siempre he sentido que la gente está muy agradecida, como muy contentos con sus cursos, con sus procesos. Eso. Y como bien ameno, la verdad. Como livianito, siempre lo he sentido bien livianito. Y además el lugar siempre está impecable, precioso. Todo muy bien combinado, los colores, los yantras, los dibujos, todo. Todo perfecto, siempre le digo a Dani, cuando voy para allá, o a Boris: "¿cómo lo haces? Ya todo perfecto".(p.10)

3.2 Servicio a la comunidad

Este ítem fue creado puesto que, Prana Kine, se caracteriza por ser una organización con valores centrado en el impacto a la comunidad, desde su visión integrativa busca generar un impacto positivo en la visión y vida de la comunidad. Esto es característico de los fundadores por cierto, pero también de los profesionales que forman parte de la organización como lo podemos apreciar en las entrevistas:

El entrevistado 1 y co fundador posiciona el servicio a la comunidad como un eje central en la misión de prana kine:

*“Y lo que **orienta a Prana Kine es un cambio real y concreto de, en una primera instancia kinesiólogo; pero ya en una segunda instancia de todas las personas que tienen conexión con Prana, o sea la comunidad Prana Kine. La persona que viene a Prana Kine, que estudia en Prana Kine, o que se viene a hacer una terapia a Prana Kine... Que pueda sentir ese Prana, esa sensación, esa percepción que yo siento que va más allá de mí como persona física(p.10)**”.*

*“Sentimos que es bueno, y creemos que eso va a generar un cambio y **le va a hacer bien a la persona que está al frente que es parte de nuestra comunidad.**(p.11)”*

*“Creo que tenemos que fortalecer algo mucho más global: la conexión de Prana y su comunidad. Y también la conexión de Prana y la comunidad de Chile, por así decirlo. Que a lo mejor no tienen tanta conexión con Prana pero sí están dentro de la sociedad. ¿Cómo puede Prana finalmente ayudar a más personas? ¿Cómo puede llegar a más personas? No hablando tanto como en formaciones, sino que cómo podemos, **la herramientas terapéuticas que tenemos, llevarlas a más personas. Eso lo estuvimos haciendo hace varios años. Bueno, no tantos, dos años, tres años. Íbamos a hacer voluntariados a consultorios, a CESFAM, clases de yoga gratis, adultos mayores en tal población, etcétera**(p.16)”.*

El entrevistado 7 expresa:

*“Me gusta la confianza que hay en el trabajo de cada uno, por lo tanto, la libertad con la que se despliega y se invita a crear. Eso le da para mí mucho valor en sí mismo, esa confianza en el trabajo de cada uno, **para que lo ponga al servicio de los demás, creo que es precioso.** Y también, al mismo tiempo, el profesionalismo con el que se trabaja, y la apertura a las nuevas ideas, nuevas propuestas. De alguna manera hay una suerte de ligereza, eso podría ser un factor que conecta todo esto que estoy diciendo, **una ligereza que te impulsa a la libertad, como ese viento que te lleva y te impulsa a crear, a actuar, a vincularte de manera sencilla y profunda al mismo tiempo; con las personas, con la vida, con tu trabajo.**(p.6)”.*

La entrevistada 8 comparte:

*“Está súper bueno Prana Kine, en verdad. **La propuesta que tiene de entregar herramientas holísticas, integrales, a profesionales del área de la salud, creo que está súper bien... Súper buenos los proyectos que tienen, me parece.** Lo que yo he visto, lo que yo siento desde que estoy ahí presente, y lo que veo desde afuera, desde las redes y como todo lo que hacen... Que funciona súper bien. O sea, yo he conocido a otros kinesiólogos entremedio que me han dicho “no, yo me formé en kine integrativa”, y también he visto que muchos rotan de un curso a otro. Pasan de kine integrativa, a yoga, después a la formación. Entonces me da la sensación de además que... En general la gente tiene súper buenas experiencias ahí, y yo por lo menos, lo que conozco a los chicos, los encuentro súper buenos profesionales, entonces siento... Además de que tiene una calidad bien humana, bien cercana, entregan súper buenas herramientas a los profesionales. Entonces, no sé como una cosa específica que más me gusta de Prana Kine. Encuentro que está súper bueno el proyecto, y ellos también... No sé, se **nota que les encanta lo que hacen y creo que hacen súper buen equipo.**(p.6)”*

El equipo reitera el foco y la importancia de la vinculación de Prana Kine con la comunidad:

*“**Darle más conexión a la comunidad. Cosas que a lo mejor hemos dejado de hacer obviamente por la pandemia. Antes íbamos siempre dos o tres veces al año a consultorios a hacer práctica gratuita, obviamente este año no lo pudimos hacer.** Y **también darle mucho más a la educación,** que yo siento que es vital, y ahora está la energía para poder hacerlo, y tenemos el equipo también formado para poder concretarlo. Antes teníamos muchas... O sea siempre tenemos muchas variables y muchas cosas en que focalizarnos, pero hoy en día estamos un poquito más organizados para que eso pueda salir y para que también la población, la comunidad Prana Kine se pueda educar como lo hicimos en un momento con los lives o con los webinar, que creo que fue una parte súper importante para Prana Kine, para que nos conocieran, para poder abrir el*

conocimiento... Que es lo que nosotros queremos. Entonces creo que eso, cuando se formalice y se haga práctico, también va a ser un tremendo salto que vamos a dar hacia... Nosotros mismos como también la comunidad.”

3.3 Otras formas de vivir

Este ítem surge en base a una entrevista que plasma con total elocuencia, de forma simple y gráfica, cómo la organización abre espacios de expansión de consciencia, de promover la salud de forma coherente en su organización y cómo estos simples actos, ya con el paso del tiempo se convierten en rituales que abren nuevas perspectivas de vida, en los participantes de la organización.

La entrevistada 5 expresa de forma clara el impacto de la cultura organizacional de Prana Kine en cada personas que tiene alguna experiencia con la institución:

*“Y por eso me gustan mucho las **instituciones como Prana Kine que muestran posibilidades. Que muestran que el mundo no es lo que hemos creído hasta ahora, que hay otras formas de vivir.***

*Bueno, mira, en sus diplomados, por ejemplo, el solo hecho de mirar **el tipo de diplomado que ofrecen, ya están mostrando otra forma de abordar, por ejemplo, el ser humano.** Le están entregando a profesionales herramientas distintas y más integrales que uno nunca las recibe en la universidad. Y si tú te vas a los diplomados presenciales, sientes otra energía, no a Prana Kine. **Y se siente otra energía, se siente otro trato al ser humano. Mira que hasta en los breaks, el tipo de cosas que comemos, aprendemos a alimentarnos de otra manera. Entonces no hacen cosas tan grandes, sino que cada detalle está mostrando posibilidades diferentes.** Y ya si tú te vas más al fondo, a entrar en relaciones con el equipo de Prana Kine, **las conversaciones son distintas, las cosas que se comparten son diferentes. O sea, está hecho de detalle. Detalles que son la suma de una mirada diferente a la realidad.(p.9)”***

8. Discusión

El objetivo de esta investigación fue **identificar los valores y elementos de la cultura organizacional que podrían influir en la percepción de bienestar laboral de los trabajadores y que por ende animen la misión ética de la organización.** Para poder profundizar en este objetivo general creamos los siguientes objetivos específicos: *Explorar la relación que tienen los directivos con la cultura organizacional de Prana Kine. Identificar si existen valores organizacionales que contribuyen a la percepción de bienestar laboral y ética organizacional. Indagar mediante técnicas de investigación cualitativa, como la cultura organizacional influye en la percepción de bienestar laboral.*

Para poder llevar a cabo la anterior misión se entrevistaron a 8 personas de la organización, a todo el equipo fijo durante el año de Prana Kine y a los profesores de algunos diplomados, así como también a profesores que actualmente son directores de alguno de los diplomados de la organización. Estas entrevistas fueron semi-estructuradas y la finalidad era poder responder a la pregunta de investigación: ¿ Cuáles son las creencias/valores que animan la misión ética de Prana Kine?.

Al analizar los datos y ya en la entrevista misma, con cada uno de los integrantes quedó claro y pude sentir la motivación, la pasión que cada uno expresa por su trabajo, cada uno de ellos tenía razones personales ligadas a un impacto social por hacer lo que hacen. Sus estilos de vida están fuera de la norma. Si bien algunos tienen trabajos en diversas instituciones, cada uno de los entrevistados estaba en Prana Kine, porque para ellos y ellas es una forma de manifestar un cambio a nivel social e impactar en la vida de cientos de profesionales que a la vez tienen un impacto en cientos de personas. Todos ligados a un impacto en la forma distinta de ver la vida, desde una corriente integrativa en la cual todos los procesos primero se viven internamente, al hacernos conscientes de un montón de información que está en nuestro inconsciente y que determina nuestras vidas.

Siendo más específica, respecto al objetivo específico: *Explorar la relación que tienen los directivos con la cultura organizacional de Prana Kine.* En este objetivo destaca la narrativa de que la organización es en parte también algo que les sucede, en palabras de los directivos: canalizar energía, un saber un conocimiento. Estos saberes vienen de años de estudios en diversas disciplinas científicas y milenarias, ambos son kinesiólogos de profesión universitaria clásica pero además practican la osteopatía, uno de los directivos además se ha especializado en la medicina tradicional china y el otro directivo en la medicina tradicional india además de múltiples formaciones que destacan en sus currículum. Desde sus motivaciones tempranas en la universidad -lugar en donde se conocieron- estuvo el apoyar a las personas en su bienestar integral, no solo físico sino que también energético, esta visión holística fue tomando fuerza y a este proyecto llamado Prana kine se fueron sumando cada vez más integrantes, el tener una relación tan estrecha con su misión personal y el impacto social que siempre han querido generar, fueron atrayendo a personas similares que resonaban con la misma misión, lo cual creó una relación mucho más estrecha, siempre vinculándose desde la amistad con los colaboradores de la organización, lo que a la larga fue creando un ambiente familiar dentro de la organización, por lo que, las visiones son similares, lo cual ayuda a que la organización tenga una cultura organizacional alineada con un mismo fin. Sin embargo, los mecanismos de gestión de la cultura organizacional que tienen no son conscientes y este aspecto organizacional, no ha sido tomado en cuenta por los directivos, de hecho en la entrevista dejan ver que no están relacionados con su significado e implicancias.

Respecto al objetivo específico: *Identificar si existen valores organizacionales que contribuyen a la percepción de bienestar laboral y ética organizacional.* En esta sección destacan las subcategorías de “aprendizaje transformador”, “servicio a la comunidad” y “Otras formas de vivir”. Los entrevistados dan cuenta de la importancia de acompañar a las personas a mirarse de otra forma, ver la vida de otra forma, además comparten su visión de ver “desafíos” y no “problemas”, esta visión a nivel de la organización ha ayudado a

generar un aprendizaje transformador, ya sea que un profesor pasó a ser directivo y en el camino se da cuenta de que no quiere tomar ese rol y que lo suyo es la docencia, esto que en otras organizaciones puede llevar a varios problemas organizacionales, como no cumplir con las tareas asociadas al rol, problemas comunicacionales, ira reprimida, etc. En el caso de los entrevistados se ve como una toma de consciencia y un aprendizaje profundo de sí mismo de lo que quieren o no quieren en sus vidas en determinado momento. Además los entrevistados plantean que se sienten en total comodidad de hablar esto con los directivos, lo cual genera un aprendizaje por parte del profesor como de los directivos. Este punto es lo marca uno de los valores y puntos esenciales de Prana Kine. Por otra parte, como mencionamos anteriormente el sentido de “servicio a la comunidad” predomina en todos los profesionales desde sus áreas académicas de trabajo y los roles en las distintas organizaciones en las cuales trabajan. Desde un sentido de “aportar otro enfoque a la nutrición” enseñar lo que es importante y no se está enseñando en las universidades, así como también, en acompañar a los estudiantes en su proceso de crecimiento interior, puesto que en esta visión integrativa y holística del ser, el primer cambio sucede en la persona y luego ella puede acompañar, guiar y enseñar a otros en su proceso. Finalmente el valor de “otras formas de vivir” converge en que los entrevistados en su mayoría han tenido una carrera académica en universidades tradicionales del país y fuera del país, pero la burocracia y la el funcionamiento del sistema académico, no les hacía sentido tanto para sí mismos como para los demás, por lo que han decidido, cambiar sus estilos de vida, desde dónde viven o cómo viven para tener un estilo de vida alineado con sus valores. Este sentido de coherencia sin duda se transmite al tener una conversación con ellos.

En relación con el objetivo específico: *Indagar mediante técnicas de investigación cualitativa, como la cultura organizacional influye en la percepción de bienestar laboral.*

Existen distintas estructuras organizacionales que contribuyen a una percepción de bienestar organizacional, dentro de estas destacan las revisadas anteriormente como los valores organizacionales y que cada profesor realiza un trabajo que ama. Sin embargo,

pasamos a detallar a continuación: el hecho de que el ambiente de Prana Kine sea familiar, que la modalidad de trabajo sea acotada, mediante módulos de enseñanzas que cada profesor da durante un fin de semana y no días seguidos durante la semana, hace que la carga laboral sea acotada y que cada profesor se pueda organizar con tiempo para cumplir objetivos, el hecho de que se sostenga una comunicación abierta, informal y cercana, contribuye a que los colaboradores sientan la libertad de expresar sus inquietudes y además los directivos dan espacios libres para crecer a los colaboradores, los cuales pueden proponer distintas formaciones o programas, el hecho de que algunos profesores ya sean también directivos de ciertos programas académicos, deja el espacio abierto a que nuevos profesores puedan explorar esas vías de desarrollo profesional. Por parte del equipo fijo, los fundadores y el director académico, los espacios de bienestar se manifiestan en el día a día, ya que, tienen una estructura de horarios bastante flexibles, trabajan principalmente por objetivos y al los tres vivir cerca comparten auto al ir al trabajo, además los 3 son padres de hijas/os pequeños por lo cual, hay comprensión y flexibilidad respecto a las tareas, ambos pueden trabajar desde la casa de ser necesario y más aún hoy en día por la pandemia, pero contaban con esa flexibilidad desde antes. El hecho de ser amigos, ha facilitado la percepción de bienestar laboral. Sin embargo, en un principio dificultaba la definición de roles y el poder delegar funciones unos a otros.

Los desafíos organizacionales actuales, se ven relacionados con características que contribuyen tanto a la percepción de bienestar como a un aprendizaje transformador, entonces, características organizacionales que pueden ser positivas en un área también se pueden volver negativa en otra, puesto que, estas características afectan a tener una comunicación clara y generar mayor seguridad en los profesores sobre todo en momentos de alta incertidumbre como lo ha sido en la actual pandemia.

Estos desafíos se podrían interpretar, en cierto modo, como falta de recursos organizacionales, puesto que la formación de los fundadores y administradores es

kinesiología y los demás recursos organizacionales lo han ido adquiriendo en el camino en base a los desafíos que han surgido.

Por lo tanto, si bien actualmente existe un sistema de gestión de personas, este es un mecanismo que se ha dado de forma orgánica a nivel organizacional, como consecuencia de valores personales, formas de ver la vida y las relaciones, lo cual, los ha llevado a administrar de una forma humana a los colaboradores, lo que se manifiesta en que ven como personas a los colaboradores y no primero como recursos.

Finalmente, este actual sistema puede ser mejorado mediante distintos mecanismos, los cuales los pasamos a revisar en la propuesta de intervención. La propuesta de intervención está basada en contribuir a sostener y mejorar una cultura organizacional ética, la cual por ende, se ocupa del bienestar de los colaboradores de la organización.

9. Propuestas de intervención

Desde el análisis de datos, se desprende con claridad distintos focos a mejorar dentro de la organización. Desde mejoras estructurales que ayudarán al funcionamiento general de la organización, como también mejoras que ayudarán a fortalecer la cultura organizacional y la gestión ética de la organización.

Por lo tanto, en base al análisis de datos más las sugerencias de la bibliografía revisada de culturas organizacionales éticas en la cual, distintas autoras como (Rodríguez M. , 2015) convergen en puntos temáticos que destacan la gestión sostenida de la ética mediante diversos mecanismos dentro de una cultura organizacional, sugerencias que pasamos a revisar a continuación, como una propuesta para que Prana Kine pueda implementar.

Cabe destacar que, en esta propuesta las intervenciones van principalmente centradas al área de gestión de personas, las cuales sin duda tienen un impacto transversal en la organización. De todas formas, al ser una organización pequeña, las medidas las implementan los fundadores quienes se hacen cargo de crear y ejecutar estas intervenciones.

Foco de desarrollo	Intervención recomendada	Recursos	Riesgos	Control de riesgos	Plazo de implementación	Prioridad relativa a impacto
Adminitración	Compartir el organigrama a todos los colaboradores	Recursos humanos Recursos tecnológicos	Falta de claridad de la estructura organizacional Problemas de organización, solapamiento de las tareas. Pérdida de efectividad y rendimiento	Establecer una reunión anual para comunicar cambios en el organigrama. Explicar el organigrama a cada nuevo colaborador/a.	Corto	6/8
Administración	Definición de todos los roles	Recursos humanos Recursos tecnológicos	Pérdida de eficiencia Falta de claridad, incertidumbre Desconfianza por parte de los colaboradores Mala comunicación	Establecer un calendario de reuniones entre los directivos para fijar los roles y Crear las tareas asociadas a cada cargo.	corto	8/8
Admnistración	Reuniones periódicas de feedback organizacional	Recursos humanos Recursos tecnológicos	Caer en conductas poco éticas y que sean pasadas por alto. Perder la actual esencia de su cultura organizacional.	Agendar a comienzos de año, las 2 o 3 reuniones que decidan tener. Estar en un constante	Mediano	3/8

			Perder la oportunidad de evolucionar organizacionalmente.	feedback con los colaboradores.		
Gestión de personas	Crear Código de ética	Recursos humanos	No tener una visión clara a nivel del corazón organizacional. Pérdida de credibilidad pública. Conflictos legales. Disminución de niveles de productividad	Crear un plan de reuniones para la definición del código de ética. Conscientizar a los colaboradores sobre el código de ética. Realizar evaluaciones y seguimientos anuales en relación al cumplimiento del código de ética.	Corto a Mediano. Con seguimiento continuo.	7/8
Gestión de personas	Declaración de valores	Recursos humanos	Comportamientos inadecuados. Incoherencias en la línea de trabajo.	Planificar reuniones para la definición de valores. Planificar reuniones para comunicar estos valores	Corto a mediano	5/8

				junto con el código de ética a los colaboradores		
Gestión de personas	Recuperación de los Mitos/ historias organizacionales	Recursos humanos	No tener una raíz firme y no tener mecanismos/artefactos para comunicar de forma orgánica y con peso, la forma de resolver desafíos en la organización.	Planificar reuniones durante el año para repasar hitos que son memorables y clave de la forma de actuar de la organización	Corto para recopilar las actuales historias. Pero Largo. Proceso continuo a realizar una o dos veces al año.	4/8
Gestión de personas	Plataforma comunicacional	Recursos humanos Recursos tecnológicos	No tener buen compromiso con la comunidad interna. Tener una organización sumamente jerárquica sin darle importancia a un trato horizontal.	Decidir una plataforma a utilizar. Crear un calendario de contenido, para instar al diálogo. Alimentar semanalmente la plataforma para promover la vinculación	Mediano a largo.	2/8

				laboral de los colaboradores.		
Gestión de personas	Mecanismo de denuncia confidencial	Recursos humanos	No tener mecanismos de gestión de una cultura organizacional ética	Planificación de reuniones para la búsqueda e Implementación de un protocolo que permita a los colaboradores denunciar cualquier conducta poco ética de forma segura y confidencial.	Mediano a largo.	1/8

Tabla 1: Resumen propuestas de intervención

Las medidas las pasamos a resumir a continuación:

1. Crear código de ética: si bien la organización presenta valores y creencias que sostienen una cultura organizacional ética, se vuelve necesaria la manifestación formal por escrita, ya que, de esta forma será más fácil compartirlo con cada uno de sus colaboradores, crear capacitaciones y reuniones periódicas para revisar estos puntos y abrirse a espacios de cocreación.
2. Tener el organigrama disponible para quienes pasen a formar parte del equipo y puedan tener claridad de los integrantes, sus funciones y a quién dirigirse en caso de cualquier duda o sugerencia.
3. Valores: crear un documento en el cual queden de manifiesto los valores de la organización, de esta forma es más fácil transmitirlos a la organización y crear acciones específicas que promuevan la cultura de la organización.

4. Mitos: observar la historia de la organización, ver cuáles han sido los hitos más importantes, de qué forma han logrado resolver problemas, cuestionarse los directivos de qué forma se quieren proyectar en el futuro e indagar en las experiencias que han vivido que sirvan como ejemplo para la organización. Esta forma de transmisión oral ayudará a la organización a fortalecer su cultura organizacional.
5. Utilizar una plataforma de comunicación que se nutra de forma semanal para mantener a los profesores de la organización conectados.
6. Crear la definición de roles para cada colaborador de la organización, en esta definición escrita se sugiere dejar en claro los espacios de feedback que existen para que el profesor pueda opinar y dar sugerencias respecto al programa del cual participa. Tener reuniones en una periodicidad determinada por ejemplo tres veces al año, en las cuales se puedan brindar observaciones acerca del funcionamiento de la organización, instancias en las cuales se inste a contribuir con puntos de vista diversos.
7. Tener un mecanismo seguro y confidencial para denunciar malas prácticas.

La tabla resumen de propuestas de intervención tiene como finalidad dar claridad de todas las medidas propuestas y valorarlas mediante una puntuación asociada al impacto de la medida, la numeración va de 1 a 8 siendo 1 el impacto menor -considerando la realidad organizacional y 8 un mayor impacto.

Dentro del área que llamamos “administración” se encuentran 3 medidas relacionadas a la estructuración, en otras palabras, orden, claridad y mantenimiento sostenido de una dinámica organizacional ética. Las acciones son respectivamente creación y comunicación al equipo del organigrama, Fijar todos los roles de la organización con las tareas correspondientes de forma específica y comunicarlo a cada uno de los colaboradores, además de una agenda de reuniones periódicas para recibir retroalimentación de la dinámica organizacional durante el semestre o trimestre, ver qué se puede mejorar y co-

crear la organización de forma constante con los colaboradores, para de esta forma promover la cultura organizacional ética.

Los ponderadores de importancia asignado a las tareas respectivamente son en el área asignada con la etiqueta de “gestión de personas” se encuentran 5 medidas: crear código de ética la cual tiene una puntuación de 7 debido a que es un documento base a nivel organizacional de gran importancia que Prana Kine aún no desarrolla, además la creación de este código de ética ayudará a tener un eje claro a nivel de la dinámica organizacional, a esta labor está asociada la definición de los valores organizacionales, otra tarea que fue puesta como una propuesta en sí misma, ya que, ayudará a sentar bases y tomar consciencia de cómo se quiere ver así misma la organización y la realidad que quiere manifestar, esta tarea tiene asignada una ponderación de 5. Otra de las medidas propuestas es la recopilación de mitos e historias relevantes de la organización, esto ayudará a los integrantes a traspasar información importante de la cultura organizacional, la forma de resolver los desafíos, esta propuesta tiene asignada una valoración de 4. La propuesta de elegir una plataforma comunicacional o red social que pueda facilitar, la comunicación entre los distintos profesores de Prana Kine tiene asociada una ponderación de 2 y finalmente la propuesta de crear algún mecanismo que de seguridad y confidencialidad a la hora de que algún colaborador quiera hacer alguna denuncia o reclamo de algún comportamiento poco ético tiene asociada una ponderación de 1. Los valores asociados a las dos últimas medidas, no significan la importancia de las medidas, sino que dada la actual dinámica organizacional de Prana Kine, que presenta una comunicación cercana y abierta y no han existido reclamos de malos tratos o de conductas poco éticas, no tiene un gran impacto en el corto plazo.

La idea central de estas medidas es desarrollar una cultura organizacional ética, desde una planificación y gestión continua, no una cultura que esté en busca de la perfección sino que busque la constante evolución de los colaboradores.

Medidas detalladas

En cuanto al foco de **desarrollo de administración** tenemos la medida de **compartir el organigrama con los colaboradores** esta medida busca crear claridad, orden y un mantenimiento continuo de la estructura organizacional. Dado que responde a la necesidad evidenciada en las entrevistas de saber quienes son todos los integrantes de Prana Kine, conocer sus roles, y saber a quién dirigirse a la hora de resolver dudas específicas o de proponer modificaciones en sus tareas, en la malla de los diplomados o de aportar para nuevos proyectos. El tener claridad de la estructura también permite una fluidez en la creatividad y en la comunicación de la organización, facilitando los procesos de gestión y promoviendo la eficiencia en las tareas.

Para esta medida se requiere de recursos humanos puesto que se necesita el equipo base/central de Prana Kine para definir la estructura y organizar reuniones de difusión, respecto a los recursos tecnológicos, estos están asociados a la creación del mapa del organigrama y la presentación de este a los profesores de la organización.

Dentro de los riesgos de no ejecutar esta medida está la falta de claridad, el solapamiento de tareas y la pérdida de la efectividad y eficiencia de los recursos, puesto que, podría no canalizarse bien la información y las necesidades de los profesores, podrían existir diferencias de opinión que podrían no ser aprovechadas para la evolución organizacional, esto por no tener las instancias, los espacios dedicados a escuchar y promover la opinión e ideas de los profesores para la evolución organizacional. Por lo que pasa a ser recursos desaprovechados por una mala o nula gestión.

Para el control de riesgos está el establecer una reunión anual para actualizar los posibles cambios que existan en el organigrama, así como también explicar el organigrama a los colaboradores para mantenerlos al tanto de los procesos de evolución organizacional.

El impacto de esta medida es de 6 de 8 al ser una medida estructural, transversal a los distintos cambios organizacional y dado los beneficios que pueden tener al tener una

gestión clara para todos. Esta medida puede ser abordada en el corto plazo dado su impacto y los bajos recursos necesarios.

Respecto a la segunda medida del foco de administración tenemos la **“definición de los roles”** esta medida busca promover la eficiencia, confianza, seguridad, claridad y la buena comunicación a nivel organizacional. Al ser una medida base de la tarea individual, a diferencia de la medida anterior, que da claridad de las dinámicas colectivas de la organización y cómo funcionan en sintonía, esta busca dar claridad personal de las tareas asociadas a cada colaborador, los límites y las instancias para poder ejecutar eficientemente la tarea y poder aprovechar los espacios de discusión de temas, participación o retroalimentación a la organización que pueda crear la organización.

Para esta medida se requieren recursos humanos y tecnológicos, humanos, siendo los directores Daniel y Boris, quienes deben decidir los objetivos del cargo, las funciones del cargo, las responsabilidades, las competencias, aspectos a considerar como formación académica, experiencia previa, condiciones de trabajo, herramientas computacionales que se requiera saber previamente. Los recursos tecnológicos para desarrollar tablas en excel o word, del perfil de cada cargo con los aspectos previamente mencionados.

Dentro de los riesgos de no llevar a cabo esta propuesta, están la falta de claridad, la incertidumbre y la mala comunicación que se pueden generar al no tener desarrollados los perfiles del cargo y por ende, cada colaborador tendría límites difusos en la organización, lo que no genera una claridad de su espacio en la organización y esto puede llevar a una sensación de baja pertenencia a nivel organizacional.

Para el control de riesgos se propone desarrollar un calendario de reuniones para en conjunto desarrollar las tareas asociadas a cada cargo, y que puedan ser revisadas y aprobadas por ambos directores.

El impacto de esta medida tiene una ponderación 8 de 8 puesto es parte de la estructura organizacional base el otorgar claridad del rol a cada colaborador, para así poder promover la seguridad, buena comunicación, dejar en claro las responsabilidades de ambas partes y generar una eficiencia a nivel organizacional.

La tercera medida del enfoque administración es **crear reuniones de feedback organizacional de forma periódica** ya sea, 2 a 3 veces al año. Esta medida busca promover factores claves para cultivar una cultura ética así como también cultivar la esencia de la cultura organizacional de Prana Kine. Si bien estas instancias de feedback se dan de forma recurrente a nivel del equipo fijo de Prana Kine, se sugiere implementarlas a nivel de todo el equipo que conforma la organización, para así aprovechar las experiencias de cada uno de los profesores y sus perspectivas para enriquecer y nutrir el relato organizacional, tener una mirada más amplia y generar una comunidad más cercana a nivel interno.

Para esta medida se requieren recursos humanos y tecnológicos, humanos para que algún encargado del equipo central organice las reuniones y tecnológicos para enviar y sincronizar calendarios de actividades de Prana Kine con los calendarios de los profesores y equipo de la organización, así como también para generar una presentación a modo de resumen de los que ha sido el año para la organización, ya sea los logros y los desafíos que tienen por delante como alguna otra situación contingente que pueda ser abordada por todo el equipo.

Dentro de los riesgos de no implementar esta medida está el caer en conductas poco éticas, en el caso de que ocurra una situación conflictiva y no sea comunicada al equipo por diversas razones y no sea atendida con los recursos necesarios, esta experiencia a la larga puede quedar establecida como una forma de resolver problemas similares, pasando a ser parte de la cultura organizacional y generando un mecanismo negativo a nivel colectivo e individual.

En relación al control de riesgos está presente el agendar las reuniones con anticipación al comienzo de cada año o semestre organizacional.

Esta medida puede ser implementada en el mediano plazo y tiene una ponderación de 3 de 8 dado el impacto que tendrá y cabe destacar que es uno de los impactos más bajos, ya que, estas instancias se generan actualmente en la organización, pero no con el mismo foco de impacto en la cultura organizacional ética.

La cuarta medida con el foco en la gestión de personas tiene relación con la creación **del código de ética** de Prana Kine. Esta medida busca poner al día a la organización con un documento imprescindible. Para esta medida se requiere del apoyo de los recursos humanos, en el sentido de que es importante para una cultura ética, que el código de ética también sea representativo de los colaboradores, por lo que, se sugiere hacer entrevistas y encuestas para obtener la visión de los profesores de Prana Kine respecto a los valores organizacionales.

Dentro de los riesgos de no llevar a cabo esta medida, está la falta de una visión clara en la esencia organizacional y por ende, la cultura ética, pérdida de credibilidad a nivel público, este riesgo cabe destacar que se relaciona con la posible incoherencia que se podría generar, al tener una visión de la organización en la mente de los directivos, pero que en la práctica resulta en una experiencia completamente distinta para los profesores de la organización. También posibles conflictos legales ya que es un documento base de la organización y disminución de la productividad en relación a lo anteriormente mencionado, la posible incoherencia de los valores declarados a nivel de directivos versus lo que realmente está sucediendo en la organización.

En cuanto al control de riesgos está la planificación de reuniones para la creación del código, tanto las entrevistas, como las encuestas sugeridas y las reuniones de los directivos para la síntesis de toda la información.

Esta medida tiene una importancia de 7 de 8 al ser un documento faltante clave a nivel organizacional, por lo tanto, la implementación está sugerida en el corto plazo, con un seguimiento de manera constante para preservar lo expuesto en “el papel” versus la experiencia cotidiana de los colaboradores, esto es sumamente importante al momento de elegir cultivar una cultura organizacional ética.

La quinta medida con foco en la gestión de personas tiene relación con la **declaración de valores**, cabe destacar que esta medida va de la mano con la creación del código de ética. Sin embargo, lo pusimos como un apartado, dado que esta es una instancia constante en la vida de la organización, no tiene que ver con la creación propiamente tal de un documento sino con una coherencia en la dinámica organizacional y el cómo la organización crea distintas instancias, experiencias para promover, recordar e instaurar estos valores de forma transversal en los distintos procesos de la organización, desde una nueva contratación, un nuevo curso, una desvinculación, una presentación interna o una externa, etc.

Para esta medida se requieren recursos humanos para la planificación de reuniones de forma periódica tanto para definir como para hacer difusión de los valores mediante experiencias concretas que promuevan los valores organizacionales definidos.

Dentro de los riesgos de no aplicar esta medida están los comportamientos inadecuados para la cultura organizacional, el desbalance del clima organizacional, las incoherencias en las tomas de decisiones o la gestión laboral en sí.

Por lo tanto, en relación al control de riesgos está la planificación de reuniones periódicas para monitorear las distintas medidas y ver si están en línea con los valores organizacionales.

Esta medida está pensada para el corto plazo y tiene un impacto de 5 de 8, ya que, se relaciona fuertemente con el código de ética, y la creación y gestión de una cultura organizacional ética.

La sexta medida del foco de gestión de personas tiene relación con la **recopilación de los mitos/historias organizacionales**, esta medida busca promover la cultura organizacional de forma consciente y enraizar la historia de la organización, traspasar de forma orgánica y humana el conocimiento, las dinámicas y las formas de resolver problemas de la organización que van alineadas con los valores organizacionales actuales, de esta forma, a través de los mecanismos del contar historias, los colaboradores pueden comprender de forma orgánica la dinámica organizacional y fomentar la cultura organizacional ética.

Para esta medida se requiere de recursos humanos, en este caso de los directores, para que puedan hacer la recopilación de las historias más importantes a nivel organizacional, seleccionar las que estén actualmente de acuerdo a los valores que quieren promover y luego crear una estrategia de difusión, en el fondo, compartir estas historias en momentos específicos a nivel organizacional, ya sea, celebraciones específicas o reuniones en las cuales esté presente todo el equipo o en otras instancias que ellos sientan apropiadas.

Dentro de los riesgos de no implementar estas medidas, está el desaprovechar mecanismos sencillos pero sumamente potente para ir cultivando la cultura organizacional de forma consciente. Desaprovechar el comunicar de una forma orgánica, humana y el traspasar la información de cómo la organización resuelve problemas.

Para el control de riesgos es clave planificar reuniones para hacer esta recopilación de mitos e historias importantes a nivel organizacional. Así como también, definir distintas instancias en las cuales será apropiado compartir estas historias.

Esta medida está pensada para el corto plazo, pero es importante sostenerla en el largo plazo, para mantenerla actualizada, el impacto de esta medida es 4 de 8 dado el impacto y ya que, hay otras medidas importantes y urgentes que resolver previamente.

La séptima medida relacionada con el foco de gestión de personas tiene relación a la **implementación de una plataforma comunicacional**, la importancia de esta medida radica fomentar las relaciones humanas dentro de la organización, lo cual, actualmente se vuelve difícil dada la modalidad de enseñanza, en la cual, un profesor da una cantidad específica de módulos en cada diplomado y en muchas ocasiones no tiene actividades conjuntas con los otros profesores. Lo cual, no genera un clima tan cercano para los profesores que trabajan más tiempo en Prana Kine, por lo tanto esta medida responde a la necesidad de pertenencia a nivel organizacional.

Para esta medida se requieren recursos humanos y tecnológicos, básicamente elegir la plataforma que los directores consideren más apropiada para las necesidades de promover la interacción y el fácil uso.

Dentro de los riesgos de no implementar esta medida está en no generar una instancia que promueva las relaciones humanas dentro de la organización, lo cual baja el nivel de compromiso de los colaboradores hacia la organización y dada la metodología de trabajo de la organización, puede llevar a una estructura sumamente jerárquica, puesto que solo se generaría el contacto principal de un directivo a un profesor y no entre los distintos profesores de la organización.

En relación al control de riesgos está la planificación adecuada con plazos para definir la plataforma, crear calendario de contenido participativo que involucre a los colaboradores y que inste a comentar, compartir, generar debate, etc. Otra acción es tener una planificación previamente programada para alimentar esta plataforma con contenido de valor para los profesores de Prana Kine.

Esta medida tiene un impacto de 2 de 8 en relación a las otras medidas y por lo tanto, está pensada para el mediano plazo con un trabajo continuo en el largo plazo.

La octava y última medida del foco de gestión de personas es implementar un mecanismo de denuncias confidencial, esto como una medida clave de las culturas organizacionales éticas. Este mecanismo busca cuidar a los colaboradores y brindar el apoyo necesario en caso de algún tipo de acoso o abuso laboral, esto promueve el tomar las medidas necesarias al tiempo correcto para proteger a los colaboradores y privilegiar el bienestar y las conductas éticas a nivel organizacional.

Para esta medida se requiere de recursos humanos y tecnológicos para implementar un sistema en que la persona pueda hacer una denuncia anónima en caso de ser necesario, esto puede ser a través de sistemas web o formularios que pueden ser rellenados de forma anónima. Posterior a la denuncia se deben tomar las acciones correspondientes, ya sea una investigación interna o denuncias legales.

El riesgo de no tener un sistema de denuncia, aleja a la organización de tener una cultura organizacional ética que realmente cuide con todas las medidas apropiadas a los colaboradores de la organización.

Para hacer un control de riesgos se requiere implementar la medidas antes mencionadas en la propuesta, las cuales están diseñadas para promover y cuidar de forma sana a nivel organizacional una cultura ética, adicionalmente se sugiere planificar reuniones durante el año para buscar el mecanismo de denuncia anónimo más apropiado para la organización, así como también, crear el plan para la implementación y difusión a nivel organizacional, para que todos los colaboradores sepan cómo y cuándo utilizarlo.

Esta medida está pensada en el mediano a largo plazo, puesto que requiere un trabajo constante y dado el impacto, el cual es 1 de 8, no porque no tenga importancia a nivel social, sino que, dada las características de la organización y su actual cultura, las dinámicas y las relaciones han sido cuidadas y el respeto ha sido una de las características de la organización.

10. Conclusión

En la presente investigación pudimos indagar en los distintos pilares y niveles de la cultura organizacional propuestos por Schein 1988, la cual está determinada por los supuestos valores y creencias primordiales compartidas que caracterizan un ámbito y que les presenta a los nuevos integrantes la manera idónea de pensar y sentir.

Al llevar estos conocimientos a la organización estudiada pudimos ver que dentro de sus pilares fundamentales estaba el servicio a la sociedad y el ambiente familiar, la forma distinta de vivir y un amor profundo por lo que se hace, estos fueron ejes transversales en las entrevistas a todos los participantes de la investigación, formando parte de su identidad individual. Sin lugar a duda las familias tienen desafíos comunicacionales, existen las diferencias de opinión y esto no deja atrás a la energía de la organización, puesto que son parte de los desafíos organizacionales que enfrenta Prana Kine. Dada su conformación base, por los estudios académicos de los fundadores, alejados del área empresarial y administrativa uno de los puntos más desafiantes ha sido estructurar la organización. Sin embargo, los valores individuales, la identidad y misión de cada uno de los integrantes, sumado a estos espacios desestructurados y abiertos para la opinión ha sido una de las instancias clave para la manifestación de una cultura organizacional ética, ya que, como lo plantean las autoras (Treviño y Nelson, 2007), el empleado debería saber que es responsable de sus actividades y que su organización espera que se encuentre en la función de cuestionar la autoridad si considera que en sus directivas y elecciones hay inconvenientes éticos. Estas instancias han sido parte de la historia de la organización, cuestionamientos de distintos profesores, distintos “problemas organizacionales” denominados por otras organizaciones, son denominados como desafíos organizacionales por Prana Kine, esta apertura al aprendizaje, ha llevado a la organización a la manifestación del nivel 3 de cultura como plantea Schein “presunciones subyacentes primordiales, posibilita la solución a un problema una vez que esta se dió repetidamente y queda a la extensa asentada”.

Otro foco que hemos observado en esta investigación ha sido el bienestar laboral planteado desde la visión de (Grawitch, Gottschalk, & Munz, 2006) quienes plantean que la literatura asociada a bienestar tiene 5 dominios de la vida laboral: el balance vida laboral-personal, crecimiento y desarrollo en el trabajo, salud y seguridad, reconocimiento y compromiso o involucramiento del empleado en la organización, desde esta perspectiva Prana Kine destaca en el balance vida laboral-personal, puesto que dada su modalidad de trabajo con los profesores no ha tenido problema por sobrecarga laboral, además que han sabido crear espacios de autocuidado durante su jornada laboral, primando siempre el bienestar humano y la relación de amistades/familiar generada por la organización. Destaca también en el crecimiento y desarrollo en el trabajo puesto que ofrece su organización como plataforma para que los profesores que son parte puedan proponer proyectos y desarrollarse junto con la organización, por ende, los colaboradores tienen un alto grado de compromiso o involucramiento para con la organización. Los desafíos actuales radican en relación con el reconocimiento hacia los profesores, ya sea mediante retroalimentación constante, el uso de distintas plataformas para mostrar más el trabajo de los profesores y la seguridad con relación a la claridad de los acuerdos entre el profesor y los directivos, la cual cabe destacar que se ha visto en duda por la pandemia y los cambios a plataformas digitales de educación.

Si bien desde una mirada organizacional en la cual prima la rentabilidad, no es fácil poner en primer lugar el bienestar de la organización y de la mano el desarrollo de una cultura organizacional ética, vemos que esforzarse por las relaciones humanas dentro de la organización puede impactar de forma positiva a miles de personas, que puede promover el desarrollo humano dentro de la organización y que puede mostrar otras formas de vivir, de trabajar de aprender y de sanar. Pudimos ver que si bien el ambiente familiar puede dar margen para un desorden y falta de claridad en una organización, si la misión interna está alineada con el bienestar social, realmente puede ayudar a contribuir a crear y sostener espacios organizacionales éticos y que no requiere grandes recursos económicos, sino que surge desde un trabajo interno humano, en el cual como menciona la ética kantiana:

actúa de tal forma que uses la humanidad como un medio y no como un fin, tanto para ti como para cualquier otro ser humano.

Sin lugar a duda, hay mucho trabajo a investigar y desarrollar en relación a mecanismos concretos y puntos de alerta para gestionar de mejor forma una cultura organizacional ética, sobre todo en emprendimientos y organizaciones medianas y pequeñas quienes tienen más dificultades para destinar recursos a la gestión de personas, pero un trabajo adecuado en este nivel, puede ayudar a los emprendimientos a trascender la brecha de los 5 años y a expandirse de forma sostenible más fácil y adecuadamente que si no invirtieran recursos en el área de gestión ética de la cultura organizacional.

11. Bibliografía

- Acevedo, A., & López, A. (2004). *El proceso de la entrevista*. México: Limusa.
- Allaire, Y., & Firsirotu, M. (1992). *Teorías sobre la cultura organizacional*. Bogotá, Colombia: LEGIS.
- Alvarez-Gayou, J. (2003). *Cómo hacer investigación cualitativa: Fundamentos y Metodología*. México: Paidós.
- Alvesson, M. (2011). Organizational Culture. *The handbook of organizational culture and climate*, 11-28.
- Anderson, V. (2013). *Research methods in human resource management*. Chicago: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Ardichvili, A., Mitchell, J. A., & Jondle, D. (2009). Characteristics of Ethical Business Cultures. *Journal of Business Ethics*.
- Bonilla-García, M., & López-Suárez, A. (2016). *Ejemplificación del proceso metodológico de la teoría fundamentada*. *Cinta de moebio*, (57), 305-315.
- Caceres, P., Ribas, A., Gaioli, M., Quattrone, F., & Macchi, A. (2015). The state of the integrative medicine in Latin America: The long road to include complementary, natural, and traditional practices in formal health systems. *European Journal of Integrative Medicine*, 8.
- Canales, M. (2006). *Metodología de la investigación social*. Santiago: LOM Ediciones.
- Coffey, A., & Atkinson, P. (2005). *Encontrar el sentido a los datos cualitativos. Estrategias complementarias de investigación*. Alicante:: Publicaciones Universidad de Alicante.

DeJoy, D. M., & Wilson, M. G. (2003). Organizational health promotion: Broadening the horizon of workplace health promotion. *American Journal of Health Promotion, 17*, 337–341.

Diener, E. (2000). Subjective well-being. *American Psychologist, 55*, 34–43.

Díaz, L., Torruco, U., & Varela, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en Educación médica, 162-167*.

Gananci, A. (s.f.). *Emprenderalia*. Obtenido de <https://www.emprenderalia.com/por-que-el-75-de-los-negocios-fracasan-antes-de-los-3-anos/>

Grawitch, M. J., Gottschalk, M., & Munz, D. C. (2006). The Path to a Healthy Workplace a critical review linking healthy workplace practices, employee well-being, and organizational improvements. *St Louis University*.

Hartnell, C. A., Yi Ou, A., & Kinicki, A. (2011). Organizational Culture and Organizational Effectiveness: A Meta-Analytic Investigation of the Competing Values Frameworks' Theoretical Suppositions. *Journal of Applied Psychology, 677-694*.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (1998). *Investigación Educativa*. Buenos Aires: El ateneo.

Kossek, E. E., Valcour, M., & Lirio, P. (2014). *The sustainable workforce organizational strategies for promoting work-life balance and wellbeing*. Obtenido de DOI: 10.1002/9781118539415.wbwell14

- Londoño, M. (2010). Validación psicométrica de un conjunto de instrumentos que miden percepciones en el trabajo como factores psicosociales. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 29(2), 174-192.
- López, F. (2002). El análisis de contenido como método de investigación. *Revista de Educación*, (4), pp. 167-179.
- Melero, N. (2011). El Paradigma crítico y los aportes de la investigación acción participativa en la transformación de la realidad social: un análisis desde las ciencias sociales. *Cuestiones Pedagógicas*, 21, 339-355.
- Rath, T., & Harter, J. (2010). *Well-being: the five essential elements*. New York: Gallup Press.
- Rodríguez, M. (2015). Culturas organizacionales éticas. *Revista de Antropología y Sociología Virajes*, 17, 107-134.
- Salgado, A. (2007). Investigación cualitativa: Diseños, evaluación del rigor metodológico y retos. *Liberabit*(13), 71-78.
- Scheider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational Climate and Culture. *Annual Review of Psychology*, 361-388.
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Plaza & Janes Editores. P.
- Schein, E. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, USA.: Jossey-Bass.
- Sierpina, V. S., & Dalen, J. (2012). The Future of Integrative Medicine. *The American Journal of Medicine*, 126(8), p661-662.

Strauss, A., & Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la Teoría Fundamentada*. Colombia: Universidad de Antioquia.

Taylor, S., & Bogdan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona: Paidós.

Treviño, L., & Nelson, K.A. (2007). *Managing Business Ethics*. Danvers, USA.: John Wiley and Sons.

Willmott, H. (1993). Strength is ignorance, slavery is freedom. *Journal of Management Studies*, 515-552.