



Vigilada Mineducación

**CONDICIONES QUE CARACTERIZAN A LOS SOCIOS ESTRATÉGICOS QUE LOGRAN LA
INCORPORACIÓN DEL AGÍLISMO COMO ATRIBUTO CULTURAL EN LAS EMPRESAS**

JULIANA CRISTINA QUINTERO GONZÁLEZ

Trabajo de Grado

Asesor

Alejandro Sanín Posada

UNIVERSIDAD EAFIT

Administración de Empresas

Maestría en Desarrollo Humano Organizacional

Medellín

2021

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones están atravesando por un incremento acelerado de incertidumbre y de velocidad de los cambios, por lo que el no adaptarse rápidamente puede implicar su desaparición (Gómez-Mejía et al., 2007). Sobrevivir y prosperar en situaciones turbulentas será posible si tienen las capacidades esenciales para reconocer y entender sus entornos cambiantes y responder de manera adecuada a cada cambio inesperado (Sharifi & Zhang, 1999). Lo que obliga una incorporación ágil de prácticas, procesos, tecnologías, habilidades y atributos que lo favorezcan.

Dentro de las competencias que favorecen la adaptación de las organizaciones encontramos la capacidad de respuesta, anticipación, reconfiguración, eficiencia, flexibilidad, rapidez, innovación, gestión del conocimiento, aprendizaje y agilidad (Charbonnier-Voirin, 2011). Ahora bien, esta última ha cobrado fuerza en los últimos años convirtiéndose en un elemento central en las estrategias de negocio (Ganguly et al., 2009). En parte se debe a que les permite a las organizaciones ser más hábiles que los competidores en cuanto a detectar las amenazas y aprovechar las oportunidades del mercado.

Un grupo de investigadores de la Universidad de Lehigh, a quienes el Congreso de Estados Unidos pidió que redactara un informe sobre la estrategia de las empresas industriales en el siglo XXI, determinó que el actual sistema de producción en masa era insuficiente para asegurar la mejora incremental dada la evolución de la competencia. En su informe concluyen que se debe inventar un nuevo sistema de producción, basado en la agilidad de la organización, a fin de satisfacer las necesidades generadas por estos nuevos factores de competitividad (Charbonnier-Voirin, 2011).

Alineada con esta idea, la Organización Corona decidió desarrollar e incorporar esta habilidad abordándola como un atributo cultural: + Ágil. Y lo primero que hizo fue incluirla

dentro de su modelo de cultura denominado los “4+ de la cultura meta”, compuesta por; +Orientado al resultado, +Orientado al Mercado, + Ágil y +Innovadora (Documento Corporativo. “Cultura Meta Corona”, 2019). El ser ágil lo definen como; “mayor empoderamiento y delegación que permita tomar riesgos calculados para la toma de decisiones en condiciones de incertidumbre, permitiendo mayor velocidad de los procesos para responder a las exigencias y a los tiempos del mercado” (Documento Corporativo “Cultura Meta Corona”, 2019, p.7).

La agilidad, también llamada agílismo, se convierte en la actualidad en una ventaja competitiva, pues permite que la organización sea de las primeras en detectar las amenazas y oportunidades en mercados que cambian de forma permanente (Dyer & Shafer, 1998). Pero no se trata de una ventaja fácil de conseguir, ya que antes se deben desarrollar tres habilidades dentro de la organización. La primera, la de movilizar una respuesta rápida al cambio, la cual se basa en la flexibilidad reactiva y en la optimización de los recursos existentes. La segunda, la organizativa que consiste en leer el mercado, lo cual posibilita a la empresa explorar y detectar desarrollos potenciales o emergentes a través de sus capacidades de visualización y al mismo tiempo denota también la capacidad de la organización para transformar la información disponible en proyectos que crean valor gracias a la capacidad suficiente para la improvisación y la innovación. Y, la tercera, la de integrar el aprendizaje organizacional. Esta capacidad de gestión eficiente y de aplicación del conocimiento corresponde en particular a la de ajustar las capacidades humanas y alinearlas, desde el punto de vista cualitativo, con las perspectivas estratégicas de la organización mediante el intercambio de experiencias, la transferencia de conocimientos y el desarrollo de competencias en tiempo récord (Charbonnier-Voirin, 2011).

Como se ve, se trata de desarrollar capacidades a nivel organizacional. Sin embargo, el cómo lograrlo es difícil, al respecto, López, y Valle (2008), señalan un vacío en la literatura frente a la contribución que el capital humano y su gestión hacen al desarrollo de las capacidades organizativas. Aun así, coinciden en que la agilidad es una capacidad organizativa

que permite a las empresas ser infinitamente adaptables e innovadoras sin necesidad de cambiar.

Con el fin de contribuir al desarrollo de la agilidad organizativa, la infraestructura de la empresa ágil debe tener palancas reconfigurables pensadas para garantizar el éxito del agílismo (Charbonnier-Voirin, 2011), las cuales, pueden desplegarse cuando las circunstancias cambian. Estas palancas son: 1) la estructura y la organización de la empresa; 2) sus procesos; 3) la tecnología, incluida la de la información; y 4) los recursos humanos (Dyer & Shafer, 1998; Dyer & Shafer, 2003; Sharifi & Zhang, 1999; Shafer et al., 2000). Las palancas apoyan el desarrollo, la implementación y el ajuste de aquellas prácticas ágiles (también llamadas atributos ágiles) que representan el nivel más operativo de agilidad organizacional (Charbonnier-Voirin, 2011).

Ahora, entendiendo lo estratégico del agílismo, surge la inquietud de cómo incorporarlo rápidamente en una organización. Y un camino posible es entenderlo más como un atributo cultural que como una estrategia, ya lo decía bien Drucker (1999) cuando afirmaba “La cultura se come la estrategia al desayuno”. Si se trabaja en esta línea, es decir desde la creación de una cultura que facilite e incorpore el agílismo como un atributo, podemos entonces utilizar y aprovechar los mecanismos de gestión cultural que han sido ampliamente documentados en la literatura para la incorporación y desarrollo de otros atributos culturales, por ejemplo;

Becker (2005) propone las rutinas organizacionales y patrones de interacción como fundamentales para la formación de hábitos. Lally et al. (2011) muestran que el cambio en el comportamiento se experimenta inicialmente como un esfuerzo cognitivo, y que los hábitos se forman en contextos de trabajo. Por su parte, Biggart y Beamish (2003), estudian las comparaciones de hábito, costumbre, práctica y rutina en la manera como se organizan los mercados, mientras que Noth (2010) aborda los hábitos como disposiciones y sostiene que la esencia del hábito es el establecimiento de creencias.

De otro lado, Wines y Hamilton (2009), arguyen que tendemos a convertirnos en lo que hacemos, y que cambiando las historias en las organizaciones se cambia la cultura porque las historias y los mitos se asocian con la identidad, entre otros (López, 2014).

Siguiendo esta línea se debe pensar el agílismo como un atributo cultural que se manifiesta en hábitos y prácticas. Y para facilitar su incorporación, entonces, es necesario entender, primero, qué es cultura. Cameron y Quinn (2011) la definen como el conjunto de percepciones, valores y creencias que se presentan en una organización, y que es regulada y vivida por los individuos. La cultura es la vida interna de una organización que se consolida por medio de las conductas del individuo y se materializa en las acciones de quienes la componen (Cameron & Quinn, 2011), es por esto que se vuelve importante como elemento central en la construcción de competencias. Además, Cameron y Quinn (1999), señalan que las acciones de gestión humana deben necesariamente apoyar la cultura deseada por la empresa, así como también mencionan que el éxito organizacional depende en gran medida de como la cultura organizacional es compatible con las demandas del entorno.

Dentro de los diferentes mecanismos para lograr que un atributo deseado se incorpore en la cultura de las organizaciones, estas suelen usar mentores que lo promuevan (Cameron & Quinn, 2011). Se trata de personas a quienes se delega la responsabilidad de acompañar a los equipos y a la organización en la creación de rutinas y hábitos que sustentan el atributo, también deben sensibilizar a las personas transmitiendo y dando solidez a las creencias que dan base a tal atributo. En la empresa en la que se desarrolla este estudio (Corona) esa figura se denomina Socio Estratégico. Las personas con este rol son las encargadas de alinear la estrategia de gestión humana con la de los negocios, y tienen como responsabilidades adicionales a la de ayudar con la incorporación del atributo, las de hacer contribuciones a los objetivos y problemáticas de los negocios, comprender bien el negocio y la estrategia de cada unidad, y generar soluciones que contribuyen a dichas estrategias.

Ulrich (1997) sugiere que los mentores, o en este caso los Socios Estratégicos, deben ser tanto estratégicos como operativos, centrándose a la vez en el largo y en el corto plazo y deben cumplir cuatro roles, a saber 1) administración de recursos humanos estratégicos; 2) administración de la infraestructura de la firma; 3) administración de la contribución de los empleados y 4) administración de la transformación y el cambio. Como se aprecia implica desde lo operativo, hasta ser participantes claves en la transformación de la organización.

Así, la figura del Socio Estratégico pasa a ser central en el éxito del negocio, pero desde una perspectiva de gestión cultural. Según, la literatura este es quien colabora en el diseño de la estrategia corporativa participando en su definición y alineando sus prácticas con los objetivos del negocio de una compañía. Además, orienta los sistemas de gestión humana y fija sus prioridades. Su misión debe ser redefinir la propuesta de valor de su área y potencializar su impacto, con el fin de lograr los resultados esperados (Ulrich, 1997).

Ahora bien, es probable que no todos los Socios Estratégicos logren la incorporación de atributos culturales en sus equipos, lo que nos lleva a preguntarnos si hay condiciones de estos socios que hagan más probable que tengan éxito en ello. Responder esto es importante, pues el que unos lo logren y otros no, podría significar un problema para las organizaciones, en tanto se ponen en riesgo, por un lado, los proyectos desarrollados por estos equipos y por el otro a la organización misma, en la medida que el éxito de la organización depende del éxito de los proyectos que ejecutan las personas.

Al parecer si no se tiene claro qué es lo que está pasando con unos grupos que sí y otros grupos que no logran la incorporación del atributo cultural, es posible que se entienda que la incorporación de este atributo es producto del azar y no de algo que se puede predecir y controlar, lo cual resulta para las organizaciones poco efectivo.

Pese a las ventajas que ofrecer saber; ¿qué predice el éxito de los Socios Estratégicos en la incorporación de atributos culturales?, el rastreo bibliográfico arrojó como hallazgo que no

está claro qué lo hace. Es decir, hay un primer vacío en relación con cuáles son las variables que aumentan la probabilidad de que un Socio Estratégico tenga éxito en cuanto a permear a los equipos y a la organización con un atributo cultural.

Lo que sí es claro en la literatura es que esa figura, es una estrategia de intervención psicosocial, y cómo tal, debería estar suficientemente documentada la evidencia de sus antecedentes y efectos. Por evidencia se entiende a la certeza que se tiene sobre algún asunto (Barlow et al., 2013), en este caso, sobre los antecedentes del éxito y de los efectos reales de un Socio Estratégico en la incorporación del agíllismo como atributo cultural. Esa evidencia puede tener forma de indicadores cualitativos o cuantitativos.

En línea con lo anterior, Thomason (2010) expresa que la intervención basada en evidencias es necesaria para establecer la credibilidad y efectividad de las intervenciones. Es decir, que una vez se decida implementar alguna práctica, se deben crear indicadores de logro o efectividad, que permitan verificar que se alcanzó la meta propuesta y no quedarse solo con indicadores operativos o de proceso, los cuales se concentran únicamente en el nivel de realización o de participación de una actividad y no en los efectos de esta (Toro & Sanin, 2013).

Con el objetivo de buscar esas evidencias se hizo una búsqueda en bases de datos, (Redalyc, Latindex, Scielo, The internet Encyclopedia of Philosophy, Stanford Encyclopedia of Philosophy), utilizando como fórmula las palabras “Agíllismo como atributo cultura” “Agíllismo y cultura”, “Cultura ágil”, “Organizaciones ágiles”, tanto en español como en inglés. La búsqueda arrojó más de 600 salidas, pero tan solo 10 textos hablaban del agíllismo en las organizaciones, lo que muestra que es un tema incipiente sobre el que hay mucho por investigar y contrasta con el hecho de que muchas organizaciones en el contexto actual hablando de agíllismo.

Así, trabajar en el caso Corona podría servir como referencia de prácticas que pueden ser replicadas. Más teniendo en cuenta que Corona, es una organización referente en el mercado debido a su alcance multilatinos, también por su sostenimiento a través de 140 años, lo

que refleja su capacidad para reinventarse y adaptarse a los cambios que el entorno le ha exigido.

Con este caso se quiere ofrecer también indicadores que le permiten a otras organizaciones verificar la incorporación del agílismo como atributo cultural y la profundización de variables o indicadores que pueden explicar que en unos equipos se logre y en otros no se logre. Es decir, el trabajo tiene por objetivo aportar en la solución de dos vacíos identificados, por una parte, el de los antecedentes que predicen el éxito en la incorporación del agílismo como atributo cultural y el segundo el de la ausencia de evidencias que permitan verificar sus efectos.

Por lo tanto, el presente trabajo de investigación debe resolver primero el interrogante; ¿Los Socios Estratégicos logran la incorporación de este atributo en sus equipos en Corona? y de ser así, ¿Qué es lo que hace que tengan éxito o no en ello? Para responder estas preguntas se definieron los siguientes objetivos específicos: 1. Rastrear desde la teoría y a través de expertos en agílismo, los indicadores o huellas que deja el agílismo, con eso se podrá juzgar si las personas están teniendo éxito o no en su incorporación en los equipos y 2. Explorar las condiciones personales que caracterizan a quienes lo logran y que son diferentes de aquellos que no lo logran.

METODOLOGÍA

Diseño

Investigación mixta. La parte cuantitativa es transversal y descriptiva, la cualitativa desde la teoría fundamentada, en esta última la teoría emerge de los datos recopilados y no de teorías previas.

Participantes

Se trabajó con tres tipos de participantes;

El primero, fue un grupo de 7 expertos en agilidad, 3 mujeres entre los 35 y 40 años y 4 hombres entre los 40 y 55 años, todos con una trayectoria de más de 5 años de experiencia en roles de innovación e implementación de agilidad. Su formación académica es mínimo especialista y todos certificados en agilidad. A ellos se les indagó por los indicadores o huella que va dejando el agilidad en los equipos que lo logran incorporar.

El segundo grupo fueron las personas con rol “Socios Estratégicos”, conformado por 6 personas, entre 33 y 56 años, todos con nivel de formación profesional como mínimo y como máximo especialistas, y con una antigüedad en la empresa entre los 2 y los 25. A estas personas se les exploraron sus competencias.

El tercer grupo fue el de las personas que son usuarias de los servicios de acompañamiento ofrecidos por el grupo Socios Estratégicos. Estas participaron a través de la metodología de grupos nominales. En total se hicieron 6 grupos nominales. La participación en cada grupo se definió a partir de la encuesta de clima que aplica la compañía y se escogieron de los grupos que acompañan estos socios a los que se perciben como más ágiles y a los que se perciben como menos ágiles según la encuesta. El primer grupo estuvo conformado por 7 personas, el segundo por 5, el tercero por 5, el cuarto por 6, el quinto por 4 y el sexto por 5. Así participaron en total 32 personas. Como el criterio de selección de estas personas era ser

usuarios del servicio y además la metodología de trabajo anónima, no se recabaron datos sociodemográficos de las mismas.

Instrumentos

Entrevista: Se utilizó una entrevista para recoger la información de los 7 expertos acerca de cuáles son los indicadores o huella que va dejando el agilidad en los equipos que logran incorporarlo. De acuerdo con Hernández y Mendoza (2018), las entrevistas son definidas como una “reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado)” (p.449). (A estos solo se les preguntó: ¿Qué indicadores va dejando el agilidad en los equipos que se incorpora?). Y se redundó sobre esta misma pregunta con otras similares.

Caliper: Se utilizó esta prueba psicotécnica para extraer algunos elementos de la personalidad de cada uno de los socios estratégicos involucrados en la investigación, la primera versión del ahora llamado Perfil Caliper fue bautizado con el nombre de Múltiple Personal Inventory (MPI). Caliper fue fundada en 1961 por los Doctores en Psicología Herbert M. Greenberg y David G. Mayer. El día de hoy se le conoce con el nombre de Perfil Caliper, la estructura de este test se alinea con el modelo de personalidad de cinco factores, globalmente reconocido (Costa & McRae, 1992) más un factor adicional de habilidad cognitiva (Caliper Inc, 2004). Los indicadores de calidad son; Alfa de Cronbach 0.81, Test re-test o consistencia a lo largo del tiempo: 0.83.

Esta prueba consiste en un análisis profundo de la personalidad del individuo en un contexto laboral, se utiliza para determinar si un candidato se adecúa a la posición o para identificar sus oportunidades de desarrollo, examina las motivaciones del individuo y su inclinación natural para mostrar las competencias y los comportamientos asociados a su puesto, cuenta con 98 ítems que están divididos en una serie de secciones incluyendo dos

cuestionarios de personalidad, una evaluación cognitiva y una prueba de personalidad completa. La forma de respuesta es con opción múltiple (4 opciones).

Los resultados se interpretan de manera similar a los percentiles, una puntuación muestra cómo es que los rasgos de personalidad de un individuo se alinean con aquellos que la investigación de Caliper encontró que están estadísticamente relacionados con el éxito en esa Competencia o Comportamiento.

Las puntuaciones superiores a 80 hablan de una muy fuerte alineación con el puesto, de 60 a 79 alta, de 40 a 59 moderada, de 20 a 39 débil e inferiores de 19 muy débil. En el caso de estos socios se les midió con un informe que calificaba ocho competencias; dirigir a otros, planificación y establecimiento de prioridades, formación de equipos, comunicación, coaching y desarrollo de otros, sensibilidad organizacional, compostura y resiliencia y gestión del conflicto.

La prueba no tiene tiempo límite, pero el promedio para terminar es de una hora aproximadamente, puesto que la calificación está determinada por las respuestas dadas y no por el tiempo empleado (Autor corporativo, Greenberg, 1961).

Grupo nominal: Este es un instrumento creado por Delbecq y Van de Ven (1975), consiste en reunir personas de forma estructurada las cuales están relacionadas con una problemática, para obtener información cualitativa a través de la generación de respuestas individuales a preguntas que se formulan grupalmente de lluvia de ideas, posteriormente se recogen las respuestas de cada personas y, de forma anónima se presentan al grupo para que este califique cada respuesta, en función de una escala que habla sobre el acuerdo o desacuerdo con esa respuesta (Olaz, 2013).

Procedimiento

Primero se realizó una revisión Bibliográfica Sistemática con el objetivo de lograr una aproximación al estado actual del aglismo. Se consultaron las bases de datos: Dirección General de Bibliotecas, Redalyc, Latindex, Scielo, The internet Encyclopedia of Philosophy,

Stanford Encyclopedia of Philosophy, con los criterios de búsqueda; “Agilismo” “Agilismo como atributo cultural” “Agilismo y cultura”, “Cultura ágil”, “Organizaciones ágiles” tanto en inglés como en español. Con esta información se construyó el marco de referencias de la presente investigación.

Luego se entrevistó a cada uno de los expertos con el objetivo de indagar y documentar los indicadores que nos permiten saber cuándo un equipo incorpora el agilismo y cuándo no, que efectos deja el agilismo en los equipos ágiles.

Paralelamente se accedió a los datos de Caliper de los seis Socios Estratégicos. Su administración se había realizado previamente ya que hace parte de una de las pruebas que usa Corona para la evaluación de los mismo. A estas personas se les pidió su autorización expresa para poder acceder a estos datos.

Luego se realizaron los grupos nominales con los equipos que acompañan los Socios Estratégicos elegidos para la investigación, en estos grupos nominales se realizaron dos preguntas; ¿Qué características tiene tu Socio Estratégico que le facilitan incorporar en el equipo el ser ágiles, simples y prácticos? y ¿Qué características tiene tu Socio Estratégico que le dificultan incorporar en el equipo el ser ágiles, simples y prácticos?

Finalmente, con base en los criterios dados por los expertos y las calificaciones hechas por los grupos nominales acerca del impacto de los Socios Estratégicos se dividió el grupo en 2. El primer grupo conformado por los Socios Estratégicos mejor calificados y el dos 2 aquellos con calificaciones más bajas.

Toda la información fue tabulada e integrada. Con la información de las entrevistas de los expertos se establecieron las categorías emergentes que permitieron evaluar cuando se logra y cuando no incorporar el agilismo. Y con la información de los grupos nominales se pudo evaluar cuáles socios lo logran y cuáles no. Los resultados de Caliper, por su parte se usaron como variables predictoras.

Análisis de los Datos

El análisis de datos se realizó a través de dos instrumentos uno para el análisis de datos cuantitativo y otro para el análisis de los datos cualitativos. En cuanto a lo cuantitativo se utilizó la prueba estadística test-t: Este permite saber si dos variables aleatorias normales y con igual varianza tienen medias diferentes, para evidenciar si la modificación en las condiciones de un proceso aleatorio produce una elevación o disminución de la media poblacional (Sánchez, 2015). Se consideró significativa las diferencias con valor de p igual o menor a 0,050. El proceso se hizo con el Software JASP 0.14.1.0.

Para el análisis de datos cualitativos se utilizó el análisis de contenido, esta es una técnica de interpretación de textos donde hay una cantidad de registros de datos, transcripción de entrevistas, discursos, documentos, videos, donde se encuentra un contenido que leído e interpretado adecuadamente permite extraer e interpretar información útil frente algún fenómeno. Berelson (1952) afirma que el análisis de contenido es “una técnica de investigación para la descripción objetiva, sistemática y cuantitativa del contenido manifiesto de la comunicación” (p.18).

Manejo Ético

Se elaboró un consentimiento informado con las siguientes consideraciones: objetivo de la investigación, participación voluntaria, tranquilidad a los participantes de que la investigación no generará ningún riesgo y podrá retirarse de la misma si lo estima conveniente. Se enunció, a su vez, la posibilidad de una publicación del análisis de los resultados, claramente protegiendo la identidad y confidencialidad de los participantes. Finalmente, se dejó claro que la participación en esta investigación no tiene retribución y que se velará por el respeto a los derechos de autor de acuerdo con la normatividad vigente.

RESULTADOS

Análisis cualitativos

En las entrevistas que se hicieron a los expertos (E) se encontró a través del análisis de contenido 10 grandes categorías de indicadores o huellas que va dejando el agilismo en los equipos que se incorpora, esas categorías son; Generación continua de valor, Empoderamiento, Asumir riesgos calculados, Flexibilidad, Construcción de confianza, Capacidad de renuncia, Navegar en la incertidumbre, Toma de decisiones, Construir sentido y Simplicidad.

En relación con la primera “Generación continua de valor”, los expertos entrevistados mencionaron que el socio debe; E1 “Dar respuestas Rápidas”, E2 “Entregar valor constantemente”, E3 “Si no fluye mate el proyecto” E4 “Entrega temprana y frecuente de valor”, esta fue una categoría en la que todos los expertos estuvieron alineados, por otro lado dentro de los grupos nominales (N) se hizo un proceso de calificar de qué tanto ese Socio Estratégico cumplía con esas categorías antes señaladas por los expertos y en este caso en N1 apuntaron “Respuesta rápida”, “tiene capacidad de identificar oportunidades de mejora cuando los procesos no son ágiles”, “sus respuestas a nuestros requerimientos son rápidas”, en N2 dijeron “luego de cada conversación se cerciora de cuáles son los compromisos de cada persona”, “Atiende rápidamente inquietudes y remite con la persona encargada”, “Oportuna” al parecer para las personas que participaron en los grupos nominales las respuestas rápidas es una de las condiciones de ser ágil, distinto a lo que opinan los expertos quienes señalan que por el contrario no se trata de velocidad si no de una entrega de valor continuo.

Por otro lado en la segunda categoría dijeron E1 “empoderamiento”, “hacer que las cosas pasen”, aquí todos los expertos señalaron la importancia de esta categoría en los equipos que son ágiles, en los grupos nominales salieron temas relacionados con a N1

“respaldo”, “empodera de forma precisa a los demás para solucionar necesidades de sus clientes”, “Enseña y delega para que todo se pueda mover y no dependa de su gestión si no es necesario”, en N2 “Respalda nuestras acciones”, “Empoderar a otros facilitando la toma de decisiones”, en N3 “Promueve el empoderamiento para que las personas sean responsables de sus decisiones”, “Capacidad de definición y autonomía”, en N4 “Delega”, “no es autónoma en muchas decisiones requiere autorización”, en N5 “Poder limitado”, el empoderamiento entonces nos empieza a mostrar que es una medida adecuada para la Toma de decisiones frente a las variables que se presenten en los equipos lo cual facilita el agílismo.

En la tercera “Asumir riesgos calculados” se mencionó E2 “cultura experimentación”, E5 “dinámica permanente de experimentación” y E6 “equivocarse rápido y barato”, en N1 salieron respuestas como “asume riesgos”, “es capaz de tomar decisiones con cierto grado de riesgo, renunciando a otros aspectos de manera razonable”, en N3, N5 y N6 coincidieron todos en afirmar que el “asumir riesgos con responsabilidad” es clave para el favorecimiento del agílismo, así como también lo es la cuarta categoría en donde también se enfatizó en la importancia que tiene el ser flexible para el agílismo argumentando la importancia de la “apertura” N2, y donde también recalcaron que lo que no favorece el agílismo es que haya “poca flexibilidad y alternativas frente a las opciones de solución en una” N3, reconocimiento como muy favorecedor el “no ser conservadora en sus posturas de ver la vida” N4.

En la quinta categoría “Construcción de confianza”, vimos mucha participación y argumentación frente a la importancia de esto para el agílismo, E1 “generar confianza”, E2 “construcción de confianza”, E4 “no hay control sobre todo” y E6 “confianza”, en cuanto a los grupos nominales encontramos respuestas tanto desde lo que favorece como lo que no en un Socio Estratégico para la incorporación del agílismo, por ejemplo N1 señaló “acompañamiento”, “empatía” “da el respaldo a su equipo de trabajo, propiciando la confianza en sí mismo”, hubo comentarios que nos permitieron interpretar que una buena comunicación y la claridad en el

mensaje era algo que para los usuarios del servicio de Socio Estratégico era vital en la generación de confianza, al respecto N2 señala “es clara en su comunicación”, “es directa, no da rodeos ni adorna el mensaje”, “genera confianza en el equipo”, “cercanía con el equipo”.

También asociaron la confianza con la presencia en procesos y en planta ya que da cuenta del conocimiento que pueda tener el Socio Estratégico frente al equipo y allí salieron comentarios desde lo que favorece en N6 “persona con cercanía a los colaboradores”, “dar confianza”, “cercanía con el equipo directivo” y lo que no favorece en N3 “su presencia es por demanda”, “dar más confianza a la gente”, N4 “escucha”, “cercanía”, “empatía”, “punzante”, “acompañamiento”, “lejana del proceso”, “dificultad encontrarla, solo atiende por WhatsApp”, “en las reuniones debería estar más aquí y ahora”, N5 “confianza”, “integrarse más con la gente”, “no estar en la misma localidad le dificulta movilizar más el agilismo”, “más acompañamiento”, “cercanía con el equipo directivo”, “acompañamiento esporádico”, “conocimiento del funcionamiento interno del equipo de trabajo”, N6 “presencia oportuna y constante en la planta”, “ser transparente con los colaboradores sin importar quién es”, “acompañamiento esporádico”, “conocimiento del funcionamiento interno del equipo de trabajo”.

Por otro lado en la sexta categoría “Capacidad de renuncia” E1 señala “capacidad de renuncia”, E2 “validación temprana”, E5 “mantener el foco, chequear la carga” y E6 “detenerse a reflexionar”, en los grupos nominales N1 “tener varias sedes y regiones del país a cargo”, “se renuncia y se puede perder el foco”, N3 “tener más equipos a cargo puede”, “interferir en la agilidad de las respuestas o gestión”, “carga laboral”, “cuenta con poco tiempo disponible” y “ser capaz de hacer renuncias manteniendo el foco”, dejando a la luz que para los grupos nominales la Capacidad de renuncia también estaba asociada a la carga y alto número de equipos que normalmente tienen a cargo estos socios, dificultándoles poder tener foco y declarar las renuncias a tiempo.

En la séptima categoría Navegar en la incertidumbre E1 indica que “navegar en la incertidumbre”, E2 “moverse en la incertidumbre” y E4 “exploran nuevas formas de hacer las cosas”, es comportamiento que se considera una variable clave para lograr incorporar en los equipos el agílismo como atributo cultural, en los grupos nominales indicaron que “atender oportunamente imprevistos”, N3 “atender con oportunidad desviaciones o posibles obstáculos”, N5 y N6 “tomar acciones de manera decidida en situaciones de riesgo, incertidumbre y/u oposición” es realmente significativo y genera un impacto fuerte qué tanto tenga o no desarrollada la capacidad de Navegar en la incertidumbre.

La Octava categoría “Toma de decisiones” fue una en la que todos los expertos enfatizaron sobre su importancia en el agílismo, en los grupos nominales se valoró mucho en N1 salieron comentarios como “respaldo incondicional a las decisiones que se toman”, “realiza seguimiento al impacto de nuestras decisiones”, “toma decisiones oportunas para nuestro bienestar”, “decisiones con hechos y datos”, “tomar decisiones oportunas basadas en la mejor información disponible”, en N3 “respaldar nuestras decisiones”, “permite agilidad en la toma de decisiones”, “habla claro y directo con superiores para movilizar decisiones”, N4 “evalúa las decisiones tomadas”, N6 “toma de decisiones frente a casos puntuales” y “homologación de decisiones con los jefes”.

Novena Construir Sentido E3 “propósito común”, E5 “encontrar sentido” y E6 “acuerdos claros” y en el caso de los grupos nominales aparecen comentarios como N1 “tiene una visión integral de los temas que abordamos” “tiene la experticia para direccionar y gestionar la solución de necesidades”, N2 “capacidad de escucha”, N3 “generar marcos y capacidades de actuación”, “impulsar la ejecución de los planes de negocio”, “generar marcos de actuación”, N5 y N6 “generar marcos y capacidades de actuación”, por lo que se entiende que el asegurarse de que la estrategia se comprenda y se gestione en el día a día, encontrar y ayudar

a dar sentido y a comprometerse con el trabajo diario fue algo que para expertos y grupos nominales significaba un factor favorecedor en la incorporación del agílismo.

Decima “Simplicidad”, sobre esta última categoría los expertos enfatizaron en que no pudiera existir el agílismo sin E1 “simplicidad”, la importancia de E2 “no sobre perfeccionar” y E5 “no necesitamos cosas perfectas”, coinciden también los grupos nominales en cuanto a N1 “busca soluciones simples”, “simplificar procesos”, valorando cuando los Socios Estratégicos son N2 “práctica, define y resuelve con simplicidad”, “simplifica los medios de comunicación”, “simplificar los procesos”, “es práctica”, N3 “definir y resolver con simplicidad” y N5 “es simple en la entrega de información”.

Análisis cuantitativos

Tabla 1

Estadísticos descriptivos Caliper

Categoría	Grupo Socios Estratégicos	Valid	Missing	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
Dirigir a otros	1	3	0	30.000	21.656	7.000	50.000
	2	3	0	46.000	11.136	36.000	58.000
Planificación Y Establecimiento De Prioridades	1	3	0	33.000	36.715	7.000	75.000
	2	3	0	49.333	15.535	32.000	62.000
Formación De Equipos	1	3	0	62.667	16.442	44.000	75.000
	2	3	0	57.333	5.033	52.000	62.000
Comunicación	1	3	0	71.000	19.698	55.000	93.000
	2	3	0	58.333	6.028	52.000	64.000
Coaching Y Desarrollo De Otros	1	3	0	59.667	18.502	41.000	78.000
	2	3	0	53.000	13.000	40.000	66.000
Sensibilidad Organizacional	1	3	0	46.667	17.474	32.000	66.000
	2	3	0	62.667	3.512	59.000	66.000
Compostura Y Resiliencia	1	3	0	52.333	28.449	33.000	85.000
	2	3	0	52.667	20.033	32.000	72.000
Gestión Del Conflicto	1	3	0	56.333	19.088	42.000	78.000
	2	3	0	61.000	15.524	45.000	76.000
	1	3	0	4.300	0.400	3.900	4.700

Generación continua de valor	2	3	0	3.067	1.415	2.200	4.700
Empoderamiento	1	3	0	3.833	1.193	2.500	4.800
	2	3	0	2.967	0.473	2.600	3.500
Asumir riesgos calculados	1	3	0	4.367	0.451	3.900	4.800
	2	3	0	2.300	1.967	0.500	4.400
Flexibilidad	1	3	0	4.600	0.529	4.000	5.000
	2	3	0	1.167	0.764	0.500	2.000
Construcción de confianza	1	3	0	4.133	0.907	3.100	4.800
	2	3	0	2.333	0.153	2.200	2.500
Capacidad de renuncia	1	3	0	2.567	1.365	1.000	3.500
	2	3	0	3.100	0.964	2.000	3.800
Navegar en la incertidumbre	1	3	0	3.833	1.607	2.000	5.000
	2	3	0	2.333	0.289	2.000	2.500
Toma de decisiones	1	3	0	3.733	0.666	3.300	4.500
	2	3	0	3.667	0.058	3.600	3.700
Construir sentido	1	3	0	4.400	0.100	4.300	4.500
	2	3	0	2.333	0.416	2.000	2.800
Simplicidad	1	3	0	4.200	0.624	3.500	4.700
	2	3	0	2.833	1.607	1.000	4.000

Tabla 2*Test de t de muestras independientes*

Categoría	t	df	p	Cohen's d
Dirigir a otros	-1.13	4	0.31	-0.92
Planificación y establecimiento de prioridades	-0.71	4	0.51	-0.57
Formación de equipos	0.53	4	0.62	0.43
Comunicación	1.06	4	0.347	0.87
Coaching y desarrollo de otros	0.51	4	0.636	0.41
Sensibilidad organizacional	-1.55	4	0.19	-1.27

Compostura y resiliencia	-0.01	4	0.98	-0.01
Gestión del conflicto	-0.32	4	0.75	-0.26
Generación continua de valor	1.45	4	0.22	1.18
Empoderamiento	1.17	4	0.30	0.95
Asumir riesgos calculados	1.77	4	0.15	1.44
Flexibilidad	6.40	4	0.00	5.22
Construcción de confianza	3.38	4	0.02	2.76
Capacidad de renuncia	-0.55	4	0.61	-0.45
Navegar en la incertidumbre	1.59	4	0.18	1.29
Toma de decisiones	0.17	4	0.87	0.14
Construir sentido	8.36	4	0.00	6.82
Simplicidad	1.37	4	0.24	1.12

De acuerdo con el análisis estadístico hubo diferencias estadísticamente significativas en las categorías de Flexibilidad, Construcción de confianza y Construir sentido, en todas ellas el grupo 1 (grupo compuesto por los Socios Estratégicos con niveles más altos de calidad en cuanto a lograr la incorporación del agilidad en los equipos que acompañan), superó las puntuaciones del grupo 2 lo que quiere decir que dichas categorías son donde encontramos las claves para que un Socio Estratégico tenga éxito o no en la incorporación del agilidad como atributo cultural.

DISCUSIÓN

El objetivo de esta investigación fue, por una parte, saber qué indicadores existía frente al logro de la incorporación del agilidad en los equipos de trabajo y las organizaciones y, por otra, revisar qué variables predicen el éxito de los Socios Estratégicos en esa función. En relación con lo primero, en las entrevistas con los expertos sus respuestas estuvieron más relacionadas con las características de personalidad que deben tener quienes cumplen el rol de Socios Estratégicos, y no con los indicadores como tal. Eso a pesar de que se insistió en que lo que se quería saber era qué huella dejaban y qué efectos se presentaban en el equipo. Pese a esa dificultad, la información dada por los expertos sirvió para conocer las categorías que luego fueron contrastadas con la información recopilada en los grupos nominales para identificar las características de los Socios Estratégicos que consiguen efectos positivos.

Así las cosas, quedó un vacío sin resolver. El hecho de que los expertos no hayan podido dar cuenta de indicadores que permitan saber cuándo un equipo incorporó o no el agilidad, puede deberse a que, en ocasiones, las empresas implementan prácticas que están vigentes o de moda sin que estas hayan sido validadas. Este problema ha sido documentado y tiene que ver con la falta de sensibilidad frente a la necesidad de realizar intervenciones basadas en evidencia, (Toro & Sanin, 2013). Esto, por supuesto, no significa, que el agilidad no tenga efectos positivos. Lo que sugiere es que no se sabe cómo demostrarlo, al menos no si tomamos como base lo que los expertos mencionaron.

Sin embargo, como mencionamos, los expertos ofrecieron información valiosa en otra línea, la de conocer qué caracteriza a los Socios Estratégicos que logran permear de agilidad a los equipos que acompañan. Al respecto se encontró que lo hace la Generación continua de valor, Empoderamiento, Asumir riesgos calculados, Flexibilidad, Construcción de confianza, Capacidad de renuncia, Navegar en la incertidumbre, Toma de decisiones, Construir sentido y

Simplicidad, deteniéndonos un poco en la categoría de “Navegar en la incertidumbre” y contrastándola con la teoría concuerda con lo dicho por Cameron y Quinn (1999) en relación con la cultura adaptable, donde expone que esta cultura todo el tiempo está pensando la forma de hacer las cosas e invitando a sus empleados a participar constantemente de esos cambios bajo el modelo de innovación organizacional.

Los expertos mencionaron algo que no suele estar en la literatura a saber “Capacidad de renuncia”, curiosamente fue una de las categorías donde los grupos nominales hicieron más énfasis, argumentando que los Socios Estratégicos normalmente no tenían el suficiente tiempo para dedicarles dada la alta demanda y número de equipos a cargo, indicando que esto dificultaba que pudieran lograr la incorporación del aglismo en todos sus equipos. Esta problemática se identificó como común de todos los Socios Estratégicos y muestra la dificultad de dejar algunas cosas a parte para concentrarse en otras.

También las respuestas que dieron los grupos nominales en relación con “Construir sentido”, se pueden relacionar con lo que los expertos mencionaron como conocimiento de los equipos y estrategia de compañía. En esta línea Pulgar (2018), menciona que entender a fondo el negocio de una compañía y el funcionamiento de sus palancas de valor es lo único que permite establecer líneas de actuación eficaces para potenciar las contribuciones de su personal y, en consecuencia, fortalecer su capacidad para cumplir los compromisos de todos sus grupos de interés. Así que lo que dijeron expertos y grupos nominales, concuerda con lo que dice la literatura frente a la importancia de conocer al equipo y lo que lo mueve.

Por otra parte, otro aspecto importante de esta investigación era explorar si había diferencias o no frente a las competencias de Caliper en el grupo de Socios Estratégicos que tratan de incorporar el aglismo como atributo cultural. El test de t, reveló que había diferencias estadísticamente significativas en Flexibilidad, Construcción de confianza y Construir sentido. En todos los casos los Socios Estratégicos que logran más incorporación del aglismo

superaron a los que lo logran menos. Este hallazgo concuerda con las competencias en las que la literatura y los expertos señalan como claves para la incorporación del aglismo en los equipos (Charbonnier-Voirin, 2011).

Los resultados evidencian que los colaboradores son los que garantizan la competitividad empresarial, y gracias a su compromiso y labor son los agentes encargados de la innovación, el cambio y la gestión del conocimiento que se lleva a cabo en una compañía (Montoya et al., 2016), por lo que no resulta extraño que se deba concentrar el esfuerzo en lo que los expertos denominaron Construir confianza, Empoderar la gente y Construir sentido, porque solo de esa manera podemos generar el compromiso necesario para apalancar y movilizar el aglismo.

Otro aspecto importante para resaltar frente a los resultados fue encontrar en la teoría que los retos del entorno vienen dados por fuerzas externas a la empresa e influyen sobre los resultados de una organización, pero en ocasiones estos están fuera del control de los directivos, razón por la cual estos deben inspeccionar continuamente el entorno para identificar las oportunidades y las amenazas, pero no basta solo con identificarlas si no que además se debe ser flexible para reaccionar rápidamente ante las exigencias del entorno (Gómez-Mejía et al., 2007), así que no es extraño que de acuerdo con los resultados obtenidos, la Flexibilidad sea parte de las características que va dejando el aglismo cuando permea un equipo y la razón por la que expertos y grupos nominales resaltaron su importancia.

Finalmente, es claro que las organizaciones todo el tiempo están tomando decisiones, mismas que van construyendo su realidad y estableciendo nuevas necesidades (Rodríguez, 2005), lo que ayuda a reafirmar los resultados de la investigación respecto a la categoría que emerge sobre Toma de decisiones, si es así que se va construyendo la realidad de las organizaciones esto explicaría porque esta fue también una categoría sobre la que los expertos pusieron mucho énfasis, podríamos suponer que, si un socio no cuenta con esta competencia

podría dificultar la movilización de resultados en sus equipos ya que de acuerdo con las decisiones que ellos tomen se establecerán las necesidades presente y futuras de la organización.

CONCLUSIONES Y LIMITACIONES

La aproximación bibliográfica puso de manifiesto que el agilidad es un tema bastante incipiente y con poca profundización investigativa, por lo que se plantea la necesidad de seguir investigando sobre este para lograr identificar qué hace que unos socios logren la incorporación de este atributo en sus equipos y de esa manera poder mejorar su incorporación, además de contar con el insumo de medición del desempeño y acompañamiento para estos socios.

Los expertos no lograron definir indicadores de éxito que deje el agilidad en los equipos en que se incorpora, por el contrario, sí lograron definir competencias personales que favorecen el agilidad, resaltando con mucha importancia la Flexibilidad, Construcción de confianza y Construir sentido, mismas que resaltaron los grupos nominales en las que se encontraron diferencias entre Socios Estratégicos con mayor éxito.

En la investigación hubo algunas limitaciones: en primera instancia al realizar la convocatoria a los usuarios del servicio de Socio Estratégico para participar en la investigación a través de grupos nominales, estaban compuestos por 8 grupos, pero en el momento de la aplicación de los instrumentos, por factores internos de cambio y ocupaciones las personas involucradas se redujeron a 6 grupos, sin embargo, el número de personas y grupos fue suficiente para poder extraer la información que se necesitaba.

Otra limitación fue que la separación de los grupos entre más ágiles y menos ágiles, fue a través de una encuesta de medición de cultura, tipo auto reporte basada en percepciones y por lo tanto puede haber sesgos, se recomienda que en futuras investigaciones se cuente con indicadores de agilidad duros.

Otra limitación que surge en la investigación es el hecho de trabajar con un caso, en esta oportunidad el de Corona, lo cual puede ofrecer una información que no puede generalizarse. Además de que al trabajar con características emergentes dadas por un grupo

pequeño de expertos no tenemos evidencia de que necesariamente sean las características que predicen o no la incorporación del aglismo en los equipos de cualquier compañía, sin embargo, vale destacar que esta empresa se destaca por ser un referente, así que si bien no se pueden generalizar los resultados si se pueden tomar como base y en el caso de los expertos se pudo ver que lo que mencionaron coincide con lo que dice la teoría y lo dicho por los grupos nominales.

Finalmente vale la pena resaltar los aprendizajes que nos deja esta investigación, es indispensable que exista alguien que no solo esté mirando a los colaboradores como un recurso, ese alguien debe tener clara su misión y el sentido que tiene su rol, ser flexible, respaldar decisiones, así como también debe tener facilidad para llegar a las personas y tener cercanía con ellas.

REFERENCIAS

- A.J. Olaz. (2013). La técnica de grupo nominal como herramienta de investigación. *Revista de la Asociación de Sociología de la Educación*, 6(1), 114-121.
[file:///C:/Users/jquintero/OneDrive%20-%20Corona/PERFIL/Downloads/Dialnet-LaTecnicaDeGrupoNominalComoHerramientaDelInnovacion-5144608%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/jquintero/OneDrive%20-%20Corona/PERFIL/Downloads/Dialnet-LaTecnicaDeGrupoNominalComoHerramientaDelInnovacion-5144608%20(1).pdf)
- Barlow, D. H., Bullis, J. R., Comer, J. S., & Ametaj, A. A. (2013, Mar). Evidence based psychological treatments: An update and a way forward. *Annual Review of Clinical Psychology*, 9, 1-27. Doi: 10.1146/annurevclinpsy-050212-185629
- Becker, (2005). A framework for applying organizational routines in empirical research: linking antecedents, characteristics and performance outcomes of recurrent interaction patterns. *Industrial & Corporate Change*, 14 (2005), pp. 817-846.
<http://dx.doi.org/10.3233/WOR-162360>.
- Berelson, B. (1952). *Content Analysis in Communication Research*, Free Press, Glencoe.
- Biggart and Beamish, (2003). The Economic Sociology Of Conventions: Habit, Custom, Practice, and Routine in Market Order. *Annual Review Of Sociology*, 29 (2003), pp. 443-464.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the competing values framework*. EUA: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Jossey-Bass.
- Charbonnier-Voirin A. (2011). The development and partial testing of the psychometric properties of a measurement scale of organizational agility. *M@n@gement*, 14(2), 120-155.
<http://web.a.ebscohost.com/abstract?direct=true&profile=ehost&scope=site&authtype=crawler&jrnl=12864692&AN=67721349&h=6o9Nr3Xf2urBRGA6asOctx6FIG%2f%bBmhqLWFhziMPHqRIVnUXRzjiCVj%2bhLBkUcmufSvrys60PpOkBV3UKCaYsQ%3d%3d&crl=c&resultNs=AdminWebAuth&resultLocal=ErrCrlNotAuth&crlhashurl=login.aspx%3fdirect%3dtrue%26profile%3dehost%26scope%3dsite%26authtype%3dcrawler%26jrnl%3d12864692%26AN%3d67721349>
- Costa, P.T. y McCrae, R.R. (1992). Four ways five factors are basic. *Personality and Individual*

differences, 13, 653-665.

Delbecq, André & Van de Ven, Andrew (1975): *Group Techniques for Program Planning*. (Glenview, IL: Scott, Foresman & Co).

Documento Corporativo “Cultura Meta Corona”, 2019

Drucker, P. (1999). *Los Desafíos de la Administración en el siglo XXI*. Buenos Aires: Escritos contables y de administración.

Dyer, L., & Shafer, R. A. (1998). From human resource strategy to organizational effectiveness: lessons from research on organizational agility (CAHRS working paper #98-12). *Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies*.

<http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1124&context=cahrswp>

Dyer, L., & Shafer, R. A. (2003). Dynamic organizations: achieving Marketplace and organizational agility with people (CAHRS working paper #03-04). *Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies*.

<http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1026&context=cahrswp>

Ganguly, A., Nilchiani, R., & Farr, J. V. (2009). Evaluating agility in corporate enterprises. *International Journal of Production Economics*, 118(2), 410-423.

<https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2008.12.009>

Gómez-Mejía, L R., Balkin, D. B. y Cardy, R. L. (2007). *Gestión de recursos humanos*. Madrid: Pearson Educación.

Herbert Greenberg. (1961). Autor Corporativo Caliper.

Hernández R. y Mendoza, P. (2018). Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. México. Editorial Mc Graw Hill Education

Lally et al., (2011). Experiences of habit formation: A qualitative study. *Psychology. Health & Medicine*, 16 (2011), pp. 484-489. <http://dx.doi.org/10.3233/JAD-160440>

López, A.; Valle, R. (2008). Capital Humano, prácticas de gestión y agilidad empresarial: ¿están relacionadas?. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 17(2), 155-178. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2725334.pdf>.

- López, D. (2014). Mecanismos de gestión cultural en la formación de hábitos y en la transformación de la cultura organizacional. *Suma de Negocios*, 5(11), pp. 29-38. <https://www.redalyc.org/jatsRepo/6099/609965019005/html/index.html>
- Montoya Agudelo, C. A., Boyero Saavedra, M. R., & Guzmán Monsalve, V. T. (2016). La gestión humana: un Socio Estratégico organizacional. *Visión de Futuro*, 20(1), 164–188. http://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=409&Itemid=88
- Noth, (2010). The Criterion of Habit in Peirce's Definitions of the Symbol. *Transactions Of The Charles S. Peirce Society*, 46 (2010), pp. 82-93.
- Pulgar, L. (2018). *Verdadero business partner. Cómo recursos humanos puede ser un auténtico socio de negocio*. Madrid: LID Editorial.
- Rodríguez, D. (2005). *Diagnóstico Organizacional*. México: Alfaomega Grupo Editor S.A. Tercera Edición.
- Sánchez, R. (2015). t-Student. Usos y abusos. *Revista Mexicana de Cardiología*, 26(1), pp. 113-610. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-21982015000100009
- Shafer, R. A., Dyer, L., Kilty, J., & Ericksen, J. A. (2000). Crafting a human resource strategy to foster organizational agility: a case study. (CAHRS working paper #00-08). *Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies*. <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1086&context=cahrswp>
- Sharifi, H., & Zhang, Z. (1999). A methodology for achieving agility in manufacturing organisations: an introduction. *International Journal of Production Economics*, 62(1-2), 7-22. [https://doi.org/10.1016/S0925-5273\(98\)00217-5](https://doi.org/10.1016/S0925-5273(98)00217-5)
- Toro, F. & Sanin, A. (2013). Gestión del clima organizacional: intervención basada en evidencias. (pp. 12-35). <https://cincel.com.co/wp-content/uploads/2020/10/2013-Gesti%C3%B3n-de-Clima-Organizacional.pdf>
- Thomason, T. (2010). The trend toward evidence-based practice and the future of psychotherapy. *American Journal of Psychotherapy*, 64(1), 29-38

Ulrich, D. (1997). Convertirse en un Socio Estratégico. En E. Granica. (Eds.), *Recursos Humanos Champions* (pp. 101-143).

Wines and Hamilton, (2009). On Changing Organizational Cultures by Injecting New Ideologies: The Power of Stories. *Journal Of Business Ethics*, 89 (2009), pp. 433-447.