



Universidad de San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

Magíster en Gestión y Dirección de Recursos Humanos

***La gestión de Clima y Compromiso en TyC Sports:
¿Puede incorporar un enfoque agile?***

Autor: Mariana Carolina Koen

DNI/Pas: 28.381.841

Director de Trabajo de Graduación: Sebastián Maffeo

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 29 de noviembre de 2019

Índice

Índice	1
1. Resumen Ejecutivo	2
2. Introducción: Encuadre de la situación y pregunta central	3
2. a. Introducción y problema a abordar	3
2. b. Presentación de la situación	5
2.b.1. ¿Por qué es importante la gestión de clima y compromiso en TyC Sports?	6
2. c. Pregunta central del trabajo y objetivos	8
3. Ejes conceptuales	9
3.a. ¿De qué hablamos cuando hablamos de contrato psicológico?	9
3.a.1. El contrato psicológico hoy	11
3.b. Los por qué de la gestión de clima y compromiso	13
3.b.1. Sobre el compromiso	16
3.b.2. El enfoque y proceso de gestión de clima y compromiso en TyC Sports	17
3.c. Agile: el paradigma que avanza	20
3.c.1. Agile, ¿una nueva forma de ser eficiente?	24
3.c.2. Recursos Humanos... más simple	27
4. Investigación de campo	30
4.a. Diseño del marco exploratorio	30
4.b. Análisis de los datos y recomendaciones	36
5. Reflexión final	50
6. Anexo	53
7. Bibliografía	58

1. Resumen Ejecutivo

En una época donde la tecnología avanza cada vez más rápido y los procesos deben simplificarse inevitablemente por la dinámica que requieren los negocios, ¿cómo se puede saber realmente si las personas se están adecuando al nuevo ambiente de trabajo o si las empresas les están ofreciendo los conocimientos y las herramientas necesarias para el ejercicio de sus responsabilidades?, ¿se sabe si los empleados están lo suficientemente satisfechos con su lugar de trabajo y si esto los mantendrá en la compañía?, así como los usuarios (o clientes) tienen voz propia y se han convertido en el centro de las experiencias ¿se debe escuchar de un modo diferente a los empleados?

En el presente trabajo se analiza el rol de la encuesta de clima y compromiso en TyC Sports y las implicancias de lograr una buena gestión del proceso a la medida de las necesidades de la empresa y al contexto que demanda una mentalidad que responda con mayor flexibilidad, rapidez y colaboración para que el negocio continúe siendo sustentable.

Agile se presenta como un enfoque cada vez más preponderante en el ámbito empresarial, ya que sirve de marco para ajustarse a los requerimientos del presente con miras al futuro. Esta corriente, que nació en el mundo de los programadores de sistemas, se abre paso como respuesta a la mentalidad digital versus la tradicional o analógica, dos posiciones que si bien parecieran contrapuestas hoy se mezclan y conviven.

El análisis concluye con la construcción de una tabla de atributos agile para medir el grado de agilidad de la gestión de clima y compromiso e indicar las recomendaciones específicas para alcanzar una adecuación exitosa del proceso.

2. Introducción: Encuadre de la situación y pregunta central

2. a. Introducción y problema a abordar

Constantemente las empresas se empeñan en achicar la brecha entre las expectativas de sus empleados y aquello que realmente le ofrecen por el afán de generar mayor satisfacción y compromiso para que, de este modo, los colaboradores alcancen un alto desempeño y mejoren la productividad del negocio.

En este sentido, las empresas brindan, por ejemplo, remuneración, beneficios, desarrollo de carrera, información, un propósito y, a cambio, esperan recibir de sus empleados dedicación, compromiso, honestidad y el cumplimiento de los objetivos asignados. A su vez, existe un contrato psicológico por el cual el individuo deposita en la organización sus deseos, necesidades, intereses y expectativas, que pretenden sean cumplidos. Este es un contrato que se debe administrar en el tiempo para sostener un equilibrio dinámico entre lo que se espera recibir de la empresa y lo que ésta está otorgando.

La herramienta utilizada para diagnosticar tal situación es la encuesta de clima y compromiso, que suele montarse sobre un proceso de mejora para realizar los ajustes necesarios, y así lograr mantener un ecosistema interno estable. Este cuestionario arroja un mapa (o una foto) de la opinión general de los empleados sobre distintos temas (o dimensiones), lo que permite tener una mirada más analítica y hacer un correcto estudio de la situación actual del clima y el compromiso.

A lo largo de las últimas décadas, la toma de estas encuestas se ha vuelto una práctica más y más habitual. Ratings mundiales, sectoriales, publicaciones de “los mejores lugares para trabajar”, parecen demostrar que “la moda” no pasa y que este proceso llegó para quedarse. El tiempo promedio del ciclo suele ser de un año o dos, pero ¿hoy no parece una eternidad?

Nos encontramos en una era donde el contexto VUCA (volátil, incierto, cambiante y ambiguo) y la transformación digital generaron el advenimiento de

nuevas formas de conectarnos, consumir, adquirir conocimientos, e inclusive provocaron modificaciones profundas en la forma de hacer negocios y en su interior, es decir, en el vínculo que se establece entre los empleados y la organización.

Se puede decir que esta transformación se inició en el mundo organizacional hace más de 20 años con la llegada de Internet, lo que requirió rever los procesos y el acceso a la información. Luego, se hizo extensiva a la vida personal con el teléfono móvil, y esto abrió un espacio a las opiniones y a la participación y derribó los muros del ámbito laboral, llevándolo a todas partes. Desde hace algunos años se comenzó a hablar de la Internet de las Cosas, un fenómeno que corre a las personas del centro y pone a los objetos y datos en primer lugar, proponiendo modificaciones en las reglas de juego.

Estos factores demandan a las empresas nuevos desafíos: ser ágiles, adaptativas e innovadoras, sin perder de vista el *timing*¹ y la calidad de los productos que se generan. La tecnología se adecúa, los procesos se ajustan, pero ¿cómo afecta esto a la gestión de personas? Según un reporte Global de tendencias de Capital Humano de Deloitte, el margen entre la tecnología utilizada en la vida cotidiana y la de las organizaciones cada vez es más grande y los empleados son quienes experimentan esta dualidad en su día a día. Ellos tienen que lidiar con la ambigüedad, adecuarse a los cambios y “no morir en el intento”. En este punto se centra la gran oportunidad de Recursos Humanos para ayudar a la organización y a los líderes a adecuarse y colaborar para que los empleados se adapten al nuevo modelo de trabajo y carrera (Deloitte, 2017).

Sobre lo expuesto, pareciera que las viejas creencias, que se aprenden a la hora de hablar de clima y compromiso organizacional, no pierden actualidad. ¿Qué significa esto? Que a pesar de todo, las necesidades intrínsecas de ambas partes (empresa y empleados) continúan siendo las mismas. Sin embargo, con los tiempos que corren, ¿la capacidad de respuesta a las

¹ Según Armando E. Bertagnini (2009), “la evolución de los sistemas basados en la calidad, el timing y la innovación está generando avances en la dirección por procesos, a través de la incorporación de distintos aspectos de la dirección por objetivos.”

necesidades es la adecuada?, ¿los tiempos del proceso de gestión de clima y compromiso se condicen con los del negocio y su gente?, ¿sirve ver una foto de lo que piensan los empleados unos meses después?, ¿su opinión continúa siendo una información de utilidad?

2. b. Presentación de la situación

TyC Sports es la señal de deportes de la Argentina que transmite las 24 horas del día desde 1994. La mitad de sus capitales corresponden a Torneos, la principal comercializadora de eventos deportivos del país y productora de contenidos, y la otra parte, a Grupo Clarín, uno de los multimedios más grandes de América Latina, que además posee el management de la empresa.

El canal inició su proceso de digitalización en 2005 con el cambio del sistema analógico al digital, lo que requirió inversión en tecnología. En 2014, se dio un salto de calidad con la instalación del equipamiento High Definition (HD) para brindar una mejor experiencia al telespectador. Hoy, el modelo avanza mediante la profundización, iniciando la convergencia de sus plataformas para continuar siendo sustentable en un futuro próximo; y esto supone una transformación en la estructura y un cambio de paradigma en la forma de trabajo. Ser multiplataformas requiere de unidad interna para ofrecer los productos con la más alta calidad y la mejor estrategia de contenidos, ya sea mediante la señal de televisión, el portal tycsports.com, la plataforma de TyC Sports Play o las Redes Sociales.

En este contexto, el rol de Recursos Humanos (RRHH) toma relevancia, ya que tiene la oportunidad de acompañar a la organización en la implementación del nuevo modelo de negocio. Se trata de constituirse como un socio estratégico que ocupe un rol central, activo y participativo.

Desde 2016, se comenzó a trabajar en este objetivo integral y se replanteó el modelo existente dentro del área a fines de lograr agilidad, flexibilidad y mayor espacio para la innovación. Con basamento en la filosofía agile, se hizo foco en la creación de valor para los clientes internos por sobre las certezas absolutas preexistentes. Para ello, en primer lugar, se eliminaron las barreras del equipo, que se encontraba dividido en “hard” (abocado principalmente a la

liquidación de sueldos y administración del personal) y “soft” (orientado al desarrollo y a las comunicaciones internas). De este modo, se alcanzó una mirada ecosistémica del empleado y su vida laboral, revisando los procesos y prácticas que se encontraban activas y definiendo aquellos proyectos que eran prioritarios para iniciar la transformación.

En este laboratorio de ensayo se comprobó que la colaboración es uno de los factores necesarios para llegar a soluciones simples. La comunicación fue uno de los ejes principales para sustentar esta confianza, unir al equipo y permitir un mayor flujo de la información.

Sin embargo, también fue necesario abrirlo al resto de la organización para comprender las brechas entre las propuestas del área de RRHH y las necesidades diarias de los líderes y sus colaboradores. Adaptar, repensar, prototipar soluciones y realizar mejoras continuas requirió moverse de la zona de confort para estar abiertos al cambio permanente y ser un equipo de referentes que expanda la mirada de agile y que vaya permeando en otras áreas de trabajo.

Entre los ítems relevados, uno de los puntos a considerar -por su impacto en el negocio- fue la gestión de clima y compromiso, dado su formato estandarizado y los tiempos que conlleva. Como se mencionó, el proceso de gestión de clima y compromiso continúa siendo crucial para negocio; hoy, más que nunca, permite percibir el estado de las cosas, es decir, conocer dónde se está situado y evaluar si el rumbo elegido es el correcto para el acoplamiento de las personas con la organización.

2.b.1. ¿Por qué es importante la gestión de clima y compromiso en TyC Sports?

Para la señal TyC Sports el marco planteado no es ajeno. Prácticamente desde sus inicios, la gestión de clima y compromiso ha sido fundamental. Cada dos años, se ha realizado la medición y se ha trabajado con sus resultados. Esta práctica pasó de ser un mero relevamiento de información para el negocio a tomar un rol protagónico y de cambio concreto.

En el año 2000 llegó la Encuesta de Clima Interno (EIO) al canal², de la mano del Grupo Clarín: un simple formulario de papel que buscaba recopilar indicadores para evaluar el estado de los empleados en relación a la empresa. Poco a poco la metodología fue mejorando, se cambió de consultora, el estilo de la toma de la encuesta, su marco conceptual y se implementó un mecanismo de cascadeo de resultados y acción más sofisticado. En 2006 se encontraba en marcha un sistema con distintas etapas: toma de un cuestionario de más de 70 preguntas, seguida de la etapa de análisis de datos, luego, un momento de compartir resultados y evaluarlos, y, finalmente, la hora del diseño de acciones y su implementación. El circuito completo es de dos años (y hoy continúa con la misma frecuencia).

La práctica se fue haciendo más sofisticada: menos preguntas, la opción de responderse digitalmente, los resultados en un portal para ser descargados y hacer cruces de variables. Sin embargo, siempre se trató de una mejora sobre el cuestionario o la tecnológica utilizada, es decir, principalmente del cambio de la herramienta pero no de un replanteo del proceso o de la práctica en sí.

Por el lado de las personas, la mayoría de los líderes y los colaboradores se empoderaron de parte de la gestión de clima y compromiso, no solo a la hora de responder la encuesta (se ha alcanzado el 98% de participación) sino también con la presentación de datos, su análisis y los planes de mejora. Esto ocupa varios meses de trabajo para abarcar a toda la organización, y siempre cuenta con la guía y apoyo de Recursos Humanos.

La sensación que se palpita en el canal es que el momento de la encuesta de clima y compromiso es importante y los empleados quieren participar, pero que el tiempo que lleva el procesamiento de los resultados es muy laxo y aquí se origina el problema, ya que a la hora de realizar un análisis no hay certezas de que la información sobre la que se está trabajando es la correcta en ese momento, o si las expectativas han cambiado o si se debe accionar más rápido sobre algún indicador.

² El nombre que se le da a la medición de clima y compromiso dentro del Grupo Clarín es Encuesta Interna de Opinión, que es tomada en casi todas sus Unidades de Negocio.

2. c. Pregunta central del trabajo y objetivos

El objetivo del presente trabajo no será redefinir el enfoque utilizado (compromiso, clima) o proponer nuevos (engagement, thriving, happiness), sino repasar y analizar el proceso a través del cual se mide y se gestiona el clima. Para alcanzar tal fin, se lo observará desde un enfoque agile y se evaluará si se corresponde con las necesidades actuales de la empresa, a la vez que se propondrán mejoras que podrían implementarse.

De este objetivo, se desprende la siguiente pregunta: teniendo en cuenta el contexto de transformación digital que transita la señal deportiva y que la gestión de clima y compromiso se basa en un modelo que lleva más de 15 años implementado sin grandes modificaciones, ¿qué innovaciones debería realizar el área de Recursos Humanos de TyC Sports en la gestión de clima y compromiso para que este proceso adopte un enfoque agile?



3. Ejes conceptuales

3.a. ¿De qué hablamos cuando hablamos de contrato psicológico?

Indagar en el concepto de contrato psicológico puede ser de utilidad para desentrañar el beneficio de estudiar el clima y compromiso organizacional.

Como se ha señalado, sintéticamente, el individuo deposita en la empresa expectativas, deseos, necesidades e intereses, que espera sean cubiertos. Hay una creación de obligaciones recíprocas, pero se puede agregar que también hay frustraciones como, por ejemplo, cuando las ilusiones no se cumplen. Es un contrato que los jefes deben gestionar y sostener en un equilibrio dinámico entre lo que se espera recibir de la empresa y lo que esta última entrega. Quizá, por esa razón, la máxima más escuchada sea: “la gente elige su empleo por la empresa y lo abandona por su jefe”.

Entonces, ¿a qué se atribuye la existencia de este tipo de contrato?, ¿cuál es su función?, ¿por qué es relevante referirse a él? Podría argüirse que la falta de contratos formales o aspectos no contemplados en los acuerdos explícitos al entablarse una relación laboral produce esta dimensión paralela, donde el individuo encontrará múltiples razones para su elaboración pero una certeza, la reducción de la incertidumbre individual.

A principios de los 60', un grupo de científicos sociales comenzó a hablar de contrato psicológico para referirse a actitudes y conductas en el trabajo. Los primeros estudios que acuñaron este término fueron: Understanding Organizational Behavior (Argyris, 1960), seguido por Men, Management, and Mental Health (Levinson et al., 1962) y por Organizational Psychology (Schein, 1965). Sus autores identifican este contrato como las expectativas implícitas, mutuas y recíprocas que se dan en la relación laboral y que no forman parte del contrato formal. Pero, como asegura Tena Tena, difieren en que Argyris caracteriza al contrato psicológico por su función negativa dentro de un sistema disfuncional. Mientras que Levinson y Schein entienden que tiene una finalidad positiva porque crea una interdependencia entre los trabajadores y la

organización, que beneficia a ambas partes al incrementar la productividad, la eficiencia organizacional, la confianza y la satisfacción laboral (Tena Tena, 2002).

En este contrato no escrito aparecen claramente dos partes: una personal y otra organizacional. También se suma una dimensión referida al entorno (necesidades y fuerzas externas que operan constantemente) que hace que el contrato cambie continuamente.

A fines de la década del 80' será Denise Rousseau (1989) la encargada de darle un giro al concepto, definiéndolo como "un conjunto de creencias individuales que emerge cuando una de las partes sostiene que la otra parte ha hecho una promesa de futuras compensaciones o se ha realizado una contribución y, en consecuencia, se ha creado una obligación de proporcionar beneficios futuros".

Rousseau plantea que se necesita una visión más realista de los contratos debido a las cambiantes necesidades laborales (p. ej., trabajadores temporales, despidos), ya que los anteriores científicos sociales lo habían interpretado de una manera ambigua y en muchos casos centrada en los términos económicos (dejan de lado los aspectos socioemocionales), y que asume que los empresarios son honestos y los trabajadores oportunistas. Esta autora señala que han sido las inestables relaciones laborales, con el consiguiente declive de la lealtad y compromiso de los trabajadores, la que ha propiciado una diferente conceptualización del contrato psicológico mucho más compleja, abierta a múltiples interpretaciones por las diferentes partes involucradas en él, las cuales están sujetas a la influencia de factores situacionales basados en sus propias percepciones y experiencias que pueden dar lugar a una diversidad de respuestas conductuales (Tena Tena, 2002).

Las creencias de un individuo están conformadas por percepciones y necesidades basadas en sus experiencias particulares, es decir, que no necesariamente las personas compartirán sus pensamientos o valoraciones. De aquí se desprende una de las características principales del contrato psicológico para Denise Rousseau: la persona voluntariamente asiente en

hacer y aceptar determinadas promesas tal como son comprendidas por ella. Es lo que la persona cree que ha acordado, y no lo que intenta hacer, lo que constituye el contrato (Tena Tena, 2002). Se distingue así de los contratos implícitos que pueden ser reconocidos por las partes o terceros, en donde se logra un grado de consenso social.

Se observa que, en las últimas décadas, el contrato psicológico no solo se mantuvo vigente sino que continuó siendo objeto de estudio y análisis, perfeccionándose en las razones de su sentido y dándole mayor alcance a su función.

En síntesis, se puede aseverar que en toda relación laboral se observan tres tipos de contratos: los formales, que se celebran y firman de acuerdo a las normativas existentes; los implícitos, que son aquellos que se comprenden por patrones observables y que pueden ser reconocidos por terceros; y los psicológicos, que corresponden al nivel individual, siendo irremplazables e irreductibles. Estos últimos, serán cruciales para mantener la productividad, previsibilidad y el control, factores claves para evitar el estrés de las personas.

Desde esta óptica, se entiende que los resultados de las encuestas de clima y compromiso permitirán gestionar este contrato bajo una mirada generalizada sobre la opinión personal de cada empleado y comprender la percepción que se tiene respecto de la organización en las distintas dimensiones que quieran ser analizadas.

3.a.1. El contrato psicológico hoy

El contrato psicológico no se da en un ámbito contenido y estable, por el contrario, el contexto ha tenido una fuerte incidencia en su evolución a lo largo de los tiempos. De hecho, distintos estadios históricos (generados por cambios económicos, políticos y sociales), los avances tecnológicos, las transformaciones generacionales, entre otros, tuvieron impacto en las relaciones laborales e influyeron también en la conformación de estos contratos.

En el siglo XX gobernaba un contrato de "lealtad". En aquellos entonces las organizaciones satisfacían las necesidades básicas a través del salario, el

progreso y la seguridad laboral a cambio de una vida de compromiso, obediencia y cumplimiento. Este contrato tradicional se corresponde con la confianza de que las partes llevarán adelante sus obligaciones, en un ámbito previsible. Según Ariel Kievsky (2017), director de la Maestría en Dirección de Recursos Humanos de la Universidad de San Andrés, “(en esa época) la baja rotación no es sólo una consecuencia, es también un promotor del contrato que se refuerza a sí mismo: las posibilidades de traslado a otras empresas disminuyen con el tiempo. Empleado y empleador ‘se atan’ en una relación a largo plazo, la misma se vuelve conveniente”.

Sin embargo, durante las últimas décadas, la reducción de personal y la eliminación de capas de las estructuras organizativas, provocada por el aumento de la competencia global, las innovaciones en la tecnología del trabajo, la necesidad de disminuir costos y mejorar la calidad de los productos y servicios, hicieron que el contrato tradicional sea menos relevante. Ya no se ajustaba a las realidades comerciales ni permitía a las organizaciones la flexibilidad suficiente para satisfacer las cambiantes demandas del mercado. Por tal motivo, las organizaciones diferenciaron la experiencia de trabajo a través de programas de gestión de carrera y bienestar de los empleados, cuyo impacto se mide a través de los resultados de compromiso.

Así se reformula el pacto hacia un contrato de “compromiso”, enfocado en las necesidades psicológicas (logros, camaradería e igualdad). Los trabajadores son elegidos para ser adquiridos y optimizados y las recompensas son más amplias (pago, beneficios, carrera, experiencias) a cambio de compromiso organizacional. La principal preocupación no es que la gente se quede en la empresa si no cómo mantenerlos motivados.

En virtud de esa nueva versión de contrato psicológico, las organizaciones adoptaron un modelo de recursos más flexible en el que la seguridad laboral se sustituye por la empleabilidad mediante una capacitación y desarrollo mejorados, así como una experiencia laboral enriquecida. Cuando funciona, los empleados confían en que se los trata de manera justa y equitativa; se involucran más en su trabajo y aumentan su "esfuerzo discrecional", desempeñándose más allá de los requisitos definidos por su trabajo.

En la actualidad, las organizaciones con visión de futuro ofrecen el contrato de “prosperidad”, o también llamado de desarrollo. El salario y los beneficios siguen siendo importantes al igual que una fuerza laboral comprometida. No obstante, se reconoce que además se debe invertir en el crecimiento futuro y en mantener el talento, garantizando al mismo tiempo que sus empleados se inspiren en la misión de la compañía.

Spreitzer et al. (2005) desarrollaron un modelo socialmente integrado de prosperidad en el trabajo, en el que definieron la prosperidad y explicaron cómo la experiencia de prosperar está determinada por el contexto en el que los individuos se desenvuelven. Este constructo se conceptualiza como una función adaptativa, porque proporciona una señal interna que ayuda a los individuos a evaluar su progreso.

Este término está ligado a la capacidad de adaptación y a la dirección positiva de las personas hacia un horizonte de mejora y crecimiento constante. Spreitzer ha definido a la prosperidad en el trabajo como “el estado psicológico en el que los individuos experimentan tanto un sentido de vitalidad como un sentido de aprendizaje en el trabajo” (Spreitzer et al., 2005). La vitalidad se refiere al sentimiento positivo de tener energía disponible (Nix et al. 1999), mientras que el aprendizaje se vincula a la sensación de adquirir nuevos conocimientos y habilidades, un estado de mejora continua.

Este es el nuevo desafío de las empresas, que deberán adecuarse a un futuro incierto y atraer (y sostener) a personas con habilidades y conocimientos cada vez más escasos con la meta de continuar siendo competitivos y rentables. Para mantener el ecosistema y un contrato psicológico enriquecido será necesario conocer, gestionar e influir en el propósito de los empleados, manteniendo un clima de trabajo que ofrezca la flexibilidad necesaria para satisfacer el amplio abanico de necesidades.

3.b. Los por qué de la gestión de clima y compromiso

El concepto de clima organizacional está ligado al de contrato psicológico ya que en la conformación de la atmósfera de trabajo influyen acentuadamente las representaciones y creencias individuales, así como las grupales.

De acuerdo a estudios realizados por Silva Vázquez (1992), bajo el tópico “clima organizacional” se encierran una serie de fenómenos organizacionales referidos tanto a los individuos como a la situación en que desarrollan su actividad. Usualmente es visto como el carácter interno de trabajo de una organización y se le reconocen influencias sobre las cogniciones y conductas (Ashforth, 1985; citado por Silva Vázquez, 1992), así como en los procesos de desarrollo, evolución y adaptación de la organización. Autores tan significativos en psicología organizacional como March y Simon o Argyris, ya en los años cincuenta, reconocen la gran influencia que tienen los ambientes organizacionales sobre la conducta de los individuos.

Las primeras aproximaciones al concepto pueden encontrarse en las obras de Tolman (1932) y de Kurt Lewin (1935), refiriéndose al ambiente y al contexto social respectivamente. Sin embargo, la introducción del concepto de clima en la psicología organizacional e industrial hay que atribuirle también a Gellerman (1960), que sigue los pasos de las definiciones analógicas llamándolo “personalidad” o “carácter” de la organización. Las metas y las tácticas de los individuos a través de las cuales se manifiestan sus actitudes se han de considerar determinantes del clima (Silva Vázquez, 1992).

El término clima también es definido en muchas ocasiones mediante la metáfora meteorológica. Se utiliza la analogía con el estado climático, es decir, se enuncian rasgos atmosféricos, como por ejemplo, la temperatura. Según Schneider, el clima meteorológico no significa valoración, sino un conjunto de datos que son objetivamente medibles y que le describen como las condiciones promedio durante un período determinado de tiempo (Schneider, 1975; citado en Silva Vázquez, 1992).

La pluralidad de posiciones teóricas alrededor del concepto conduce a diversas interpretaciones y explicaciones sobre los factores y aspectos que influyen en la construcción del clima organizacional, dando paso a modelos de intervención en su mejoramiento (Méndez Álvarez, 2006). Siguiendo la línea de análisis de Rousseau (1988), se pueden distinguir tres corrientes de “clima organizacional”: por un lado, están los autores para los que predominan los factores organizacionales; por otra parte, en los que predominan los factores

individuales; y, por último, los que identifican una interacción entre persona y situación.

Cabe destacar que el estudio del clima organizacional precede al de la cultura en algo más de 25 años (Alcover de la Hera, 2005). De acuerdo a lo argumentado por Luis Karpf (2016), “cultura y clima son abordados desde diferentes disciplinas —la psicología, la antropología y la sociología—, con sus propios enfoques. Existiendo autores que identifican al clima y la cultura como dos conceptos análogos; y otros como dos conceptos diferenciados e interrelacionados”.

Sin embargo, Denison (1996) diferencia los dos constructos, señalando que la cultura se refiere a los valores y las presunciones fuertemente arraigados y dados por supuesto, mientras que el clima alude a los factores ambientales percibidos de manera consciente y sujetos al control organizacional, que se traducen en normas y en pautas de comportamiento. No obstante, Denison concluye afirmando que el clima se puede subsumir en la órbita de la cultura (Denison, 1996; citado en Alcover de la Hera, 2005).

Según Karpf (2016), la evolución del concepto de cultura permitió “incorporar al análisis organizacional dimensiones que no habían sido tomadas en cuenta cuando el foco estaba puesto en el clima. Estas dimensiones aluden a la historia de la organización, fines, sistema normativo, el sistema socio técnico, y la distribución de recursos y recompensas, sistema de creencias, presunciones básicas, valores compartidos, símbolos, ritos, mitos e historias que conforman la vida de los colectivos humanos que habitan las organizaciones”.

Hoy día se habla de “experiencia colaborador”, la cual está compuesta por diferentes dimensiones, con valores y creencias que la sustentan y diferencian. La experiencia colaborador tiene su expresión en momentos de verdad, que se desarrollan e identifican en la gestión cotidiana permaneciendo en la conciencia y memoria de las personas, como aquellas experiencias que permiten vivir en forma positiva o negativa el clima organizacional (Karpf, 2016).

Una adecuada gestión de los datos obtenidos de la medición del clima ayudaría a moldear no solo a la organización para convertirse en un mejor ámbito (más

atractiva para los empleados), sino también a los colaboradores para que puedan adecuar sus propósitos a la cultura deseada por la compañía.

3.b.1. Sobre el compromiso

El compromiso es un factor clave del proceso; no en vano se llama "Encuesta de Clima y Compromiso". Por tal motivo, es importante detenerse también en este concepto y comprender su aporte.

Luis Karpf (2016) sostiene que el concepto compromiso comienza a ser incorporado en el análisis organizacional en la década del '90 para conocer la opinión de los colaboradores respecto de la forma en que la organización gestiona sus expectativas. De acuerdo a esta perspectiva, el compromiso es un estado psicológico en el cual el colaborador siente un interés particular por el éxito de la organización, y se encuentra, además, motivado por desempeñarse a niveles que van más allá de lo esperable.

Parece que el compromiso de los empleados se trata de cómo se comportan las personas en el trabajo y de cómo el empleador y la gerencia influyen en eso. Un "empleado comprometido" es alguien que considera que su trabajo vale la pena o que es interesante y, por lo tanto, es más probable que esté involucrado y entusiasmado con las cosas que hace. Sin embargo, la participación de los empleados también se refiere a la forma en que una organización escucha, genera confianza y mejora las relaciones con su personal. Se trata de compartir un propósito común a través de una cultura de comunicación y participación que permita mejoras en la moral, la retención y el desempeño del personal (Chartered Institute of Internal Auditors, 2015).

Un estudio de Hay Group (2010) sostiene que el vínculo entre el compromiso y el rendimiento está bien probado. Cuanto más entusiastas y motivados esté la gente, más contribuirán. Otro resultado destacado de la investigación de la consultora es que las organizaciones de alto desempeño han utilizado y fomentado el compromiso, incluso cuando se esperaba que la recesión baje los niveles.

De acuerdo a un análisis de William Kahn (1990), las personas se emplean y se expresan a sí mismas psicológica, cognitiva y emocionalmente durante el

ejercicio de sus roles y responsabilidades. Los individuos están 'comprometidos' (engagement) con su trabajo y organización. En esta mirada, compromiso significa estar psicológicamente presente cuando se ocupa y desarrolla un rol organizacional (Kahn, 1990; citado en Karpf, 2016).

Rothbard (2001) le agrega a la "teoría del compromiso" la idea de atención y absorción. Con atención se refiere a la habilidad cognitiva y a la cantidad de tiempo que la persona le dedica a su rol/tarea dentro de la organización; y con absorción se refiere a estar absorto en el rol, a estar totalmente involucrado y positivamente entregado (Rothbard, 2001; citado en Karpf, 2016).

3.b.2. El enfoque y proceso de gestión de clima y compromiso en TyC Sports

El instrumento más utilizado para medir el clima y compromiso organizacional es la encuesta, puesto que permite cuantificar la percepción de los empleados sobre diversos factores con un alto nivel de confiabilidad. En la actualidad existen distintos modelos y cada uno pone foco en determinadas variables, según el enfoque teórico en el que se sustenten.

Mediante el análisis y evaluación de los factores organizacionales se pueden establecer características propias en cuanto a la motivación de las personas, la satisfacción de necesidades personales y organizacionales, las condiciones laborales, la productividad, la competitividad, entre otros; todo esto como aspectos que moldean las percepciones conscientes y compartidas de la realidad y tienen que ver con una dimensión como el clima organizacional (Cardona Echeverri & Zambrano Cruz, 2014).

Existen consultoras que se especializan en llevar adelante estos procesos y acompañar a las empresas durante el recorrido para darle confidencialidad y objetividad: inician con un estudio y diagnóstico situacional y finalizan con la propuesta de acción. Incluso algunas generan estadísticas que permiten posicionar a la compañía dentro de una escala y compararse en distintos niveles con otras empresas (del mismo rubro u otro) a nivel nacional o mundial.

En los últimos 10 años, TyC Sports utilizó un modelo de encuesta cuyo marco teórico se basa en el análisis de dos dimensiones principales: 1) las expectativas: conformadas por las necesidades e intereses de empleados y

empresas; y 2) las realizaciones: constituidas por factores medibles y vinculados a la gestión.

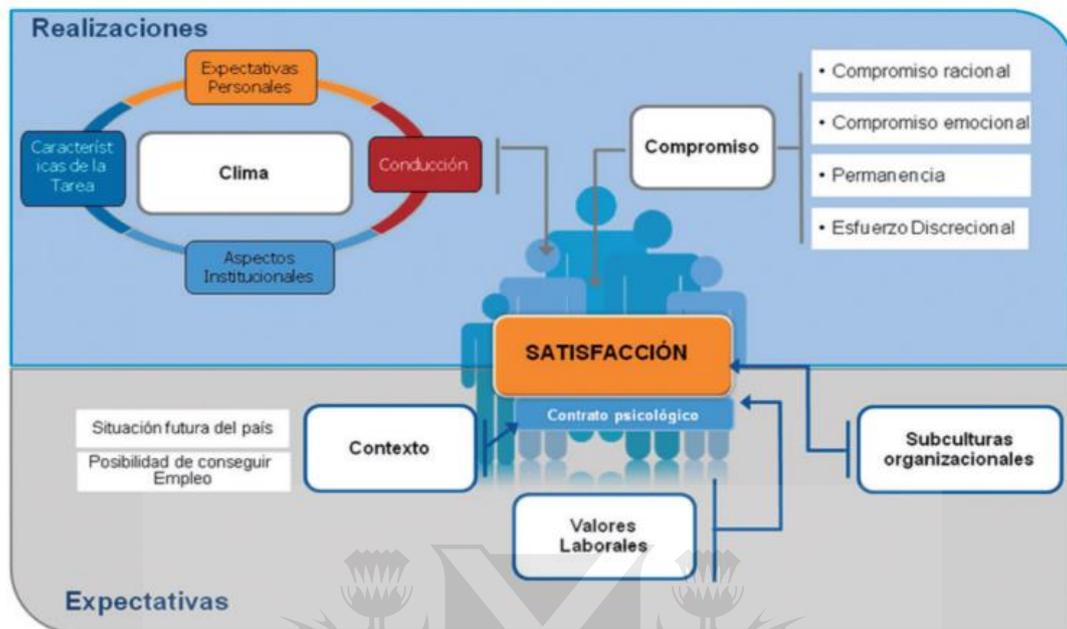


Gráfico 1: Marco teórico explicativo de EIO. Mercer.

El cuadro anterior (Gráfico 1) permite observar cómo ambas dimensiones se unen mediante el índice de satisfacción, como expresión principal del contrato psicológico.

Las expectativas sobre la organización se conforman desde los aspectos intrapersonales (ciclo vital, historia, modelos mentales), y desde la situación contextual los valores laborales (situación del mercado laboral) y la subcultura organizacional (diversas culturas, edades, áreas, etc.)

El plano de las realizaciones, el contrato psicológico es gestionado a través de cuatro dimensiones que se desprenden de lo que se denomina Clima Organizacional: 1) Expectativas personales (desarrollo, compensaciones, calidad de vida, etc.), 2) Conducción (relación supervisor/supervisado), 3) Aspectos institucionales (imagen de la organización, principios éticos, imagen de los productos), 4) Características de la función, puesto y tarea.

El esquema del cuestionario se ha mantenido sin grandes alteraciones desde la implementación del modelo descrito, aunque en un principio se respondían -en papel- cerca de 70 afirmaciones y, luego, se redujo la extensión hasta llegar a

unas 60 -en una plataforma online-, manteniendo el hilo comparativo entre una toma y otra. Las escalas de respuestas es de cinco opciones: desde totalmente insatisfecho hasta totalmente satisfecho.

En la última encuesta de clima y compromiso, realizada en 2018, la consultora adquirió una nueva solución con mayor capacidad para trabajar con estadísticas, lo que facilita la combinación dinámica de variables. Este sistema ofrece un sitio online de fácil acceso, amigable, con diseños personalizados y que permite seguir en línea tanto resultados como una guía de acciones de mejora. Sin embargo, a pesar de la mejora tecnológica, el cuestionario se mantuvo sin grandes alteraciones (pasando de 60 preguntas a 55). Asimismo, se reagruparon las preguntas en distintas y/o nuevas dimensiones a fines de simplificar y actualizar (Cuadro 1) la presentación de resultados y el trabajo en las soluciones de acción posteriores.

DIMENSIONES 2016 VS 2018

Dimensiones 2016		Dimensiones 2018
Compromiso		Compromiso (Incluye Satisfacción)
Contexto		Ambiente Colaborativo
	Gestión Estratégica Institucional	Agilidad, Adaptabilidad e Innovación
	Liderazgo	Comunicación
Clima	Personas	Experiencia Empleado
	Poder de Decisión y Comunicación	Gestión del Talento
	Procesos de Trabajo	Liderazgo Estratégico
	Recompensas	Marca Grupo / Empresa
Satisfacción		Procesos de Trabajo
		Superior Inmediato

Cuadro 1: Esquema comparativo del cambio en el diseño de las dimensiones para el análisis de los resultados. Fuente: Mercer.

De acuerdo a lo expuesto, las modificaciones se focalizaron en la estructura de la encuesta mientras que el proceso en sí continuó sin modificaciones, constituyéndose de las siguientes etapas:

Nº ETAPA	DETALLE	DURACIÓN
#1	Lanzamiento del proceso y diseño del cuestionario: validación del cuestionario, base de empleados y estructura. Reuniones de trabajo. Pruebas del sistema. Entrenamiento a facilitadores internos.	3 meses
#2	Implementación de la encuesta.	15 días
#3	Procesamiento de datos y elaboración de informe de resultados. Capacitación en el sistema.	3 meses
#4	Presentación de resultados y análisis. Entrega de resultados por área.	1 mes
#5	Armado de Planes de Acción.	3 meses + tiempo de implementación

Cuadro 2: Tabla con tiempos del proceso de Gestión de Clima y Compromiso 2018. Fuente: Mercer.

El ciclo completo abarca cerca de 24 meses, contemplando los avances en la implementación de cada fase y dependiendo del grado de involucramiento de las gerencias y de los tiempos de puesta en marcha de los planes de acción.

3.c. Agile: el paradigma que avanza

Hoy en día el ámbito de los negocios se encuentra atravesado por el nuevo paradigma agile que tiene sus orígenes en el mundo de los desarrolladores de software, un entorno específico que respondió de una manera particular al aumento de la demanda y complejidad de los clientes.

A fines de la década del '90 comenzó a gestarse el movimiento agile en búsqueda de nuevas metodologías para trabajar sobre técnicas y procesos de desarrollo software, debido a que encontraban a las anteriores demasiado rígidas y lentas ante el exceso de requerimientos. Así en 2001 nació el Manifiesto Agile, un escrito en el cual diecisiete desarrolladores sentaron las bases de una visión común y valores fundamentales para lograr productos exitosos, con foco en la colaboración de las personas y en la toma de decisiones en conjunto de manera rápida y eficaz.

Con el transcurrir de los años, esta corriente fue tomando preponderancia hasta abarcar otras áreas del ámbito organizacional. Según la Agile Alliance, organización que promueve principios y valores del concepto, agile es la capacidad de crear y responder al cambio. Es una forma de lidiar con un entorno incierto y turbulento y, en última instancia, tener éxito. Se trata realmente de pensar cómo se puede entender lo que está pasando en el entorno, identificar qué incertidumbres se enfrentan y descubrir cómo adaptarse a medida que se avanza.

Agile responde a la complejidad y a la imprevisibilidad con el enfoque iterativo del desarrollo, confiando en la colaboración y en la reflexión para llegar a soluciones sostenibles. No solo consiste en técnicas o metodologías sino requiere adoptar una mentalidad particular y apoyar una filosofía que sea permeable en la cultura.

Algunas experiencias exitosas en la implementación de agile demuestran que centrarse en puntos claves ayuda a que la organización adquiera esta mentalidad. Según Alistair Cockburn (2016), co-autor del Manifiesto Agile, colaborar, entregar, reflexionar y mejorar, conforman la parte esencial del corazón que soporta la complejidad de este enfoque moderno.

Mucho se dice y escribe sobre agile. Sin embargo, Cockburn (2016) sostiene que es necesario observar la esencia para comprender la práctica, y para esto toma la palabra *kokoro*³ y explica las etapas que se deben atravesar para la incorporación de la mentalidad: en primer lugar, la etapa “seguir”, que es el momento del aprendizaje, donde se adquieren los conocimientos y términos necesarios del enfoque; luego, una etapa de “despegar”, en la que la persona puede correr los límites de las técnicas o sentir curiosidad por nuevos horizontes; y, finalmente, “salir”, cuando se llega al dominio completo, al corazón.

A fin de profundizar en el enfoque de este autor, se definen los conceptos que para éste conforman el corazón de agile:

³ *Kokoro* significa corazón en japonés.

1. **Colaborar.** Para colaborar hay que mejorar la confianza, la motivación y luego el acto de colaboración en sí. Por su parte, la confianza genera el basamento de toda relación mediante la sinceridad y transparencia. La motivación es igualmente rica, y se divide en motivación intrínseca y externa, incluidos el poder, las recompensas y la política.
2. **Entregar.** La entrega tiene aspectos internos y externos. En la parte interna se encuentra el desarrollo incremental, manufactura esbelta, administración de colas, cuellos de botella, límites de trabajo en progreso y tecnología y procesos sociales en el proceso de entrega. En la parte externa se hallan los problemas de entrega para el aprendizaje. La entrega incremental, temprana y con frecuencia, se pueden comprender con mayor claridad. Menos entendida es la idea de entregar solo para aprender: para saber qué nicho de mercado debe abordar un producto, con qué características, y también para aprender a trabajar en conjunto, aprender qué suposiciones de diseño fueron incorrectas y cuánto tiempo tomará el esfuerzo.
3. **Reflexionar.** La reflexión se divide en dos partes: recopilación de información subjetiva y emocional, generalmente sobre el equipo y el proceso, e información objetiva del análisis de datos, sobre el producto y su recepción por parte de los usuarios y compradores.
4. **Mejorar.** Dentro de la arena "mejorar", los profesionales modernos están estudiando lo que se llama coaching de focus para incorporar técnicas de vanguardia en psicoterapia y coaching familiar, compatibles con el desarrollo ágil.

Cockburn concluirá que “los métodos actuales de escalamiento ágil funcionan desde la estructura: configurar scrums de scrums, trabajos pendientes de trabajos pendientes, múltiples niveles de propietarios de productos, tableros de kaban a un nivel alto o similar. El corazón de agile aborda actitudes y comportamientos directamente. Sin importar el tamaño de la organización, si mejora la colaboración en toda la organización, la debe hacer avanzar y, de manera similar, mejorar la entrega” (Cockburn, 2016).

En este contexto, los líderes deben adaptar su forma de trabajar para poder guiar a sus equipos y a la organización por un buen camino. Como asegura Deborah Lovich et al. (2018), “los comportamientos ágiles no son los comportamientos que impulsaron a estas personas a ocupar puestos de liderazgo. Desaprender lo que llevó al éxito personal en el pasado es una tarea difícil”. Sin embargo, no imposible.

De acuerdo a un reporte de IMD Business School (2017), “históricamente, el liderazgo se ha asociado con algunas competencias y conductas universales, como la integridad, el juicio, la resiliencia, la capacidad de toma de decisiones, la capacidad analítica, el carisma y las habilidades de comunicación”. La reciente investigación reveló la creciente importancia de algunas competencias y comportamientos clave y una disminución en la importancia de los demás. Así se definieron cuatro competencias para un líder ágil:

- Humilde: la capacidad de aceptar comentarios y reconocer que otros saben más.
- Adaptable: una aceptación de que el cambio es constante y que cambiar de opinión basándose en información nueva es una fortaleza en lugar de una debilidad.
- Visionario: un claro sentido de la dirección a largo plazo, incluso frente a la incertidumbre a corto plazo.
- Comprometido: la voluntad de escuchar, interactuar y comunicarse con las partes interesadas internas y externas combinadas con un fuerte sentido de interés y curiosidad por las tendencias emergentes.

Las empresas tradicionales pueden competir, e incluso ganar, en este nuevo mundo de disrupción digital si los líderes están dispuestos a adaptarse a las nuevas reglas. Por esta razón es necesario modelar y orientar a los altos mandos hacia un liderazgo ágil.

Más allá de las metodologías que puedan aplicarse para llevar adelante el modelo de agile, existen posturas más profundas que sostienen que agile puede (y debe) apropiarse de la cultura de la organización y ser visibilizado a través de las conductas de todos los colaboradores. Es en este punto donde la

gestión de clima y compromiso organizacional tendrá razón de ser y permanecer, para poder entender cómo se incorporan y sostienen los equipos de trabajo, cómo se mantiene el contrato psicológico de los empleados, indicar aquellas desviaciones que puedan corregirse y evaluar los aprendizajes adquiridos, entre otros tantos aportes.

3.c.1. Agile, ¿una nueva forma de ser eficiente?

Fernández Fernández (2000) considera que la efectividad se logra cuando la relación entre los objetivos iniciales y los resultados finales es óptima, lo cual supone valorar los procesos que conducen desde los primeros a los últimos pasos.

La efectividad se encuentra pues, al observar la realidad de un programa, es decir, al comparar el ideal o esencia de una acción, representado por una norma o conjunto de estándares profesionales, con la situación existente o real (Fernández Fernández, 2000). Analizar la efectividad supone, pues, valorar los procedimientos que condicionan la relación entre resultados y objetivos (Cohen y Franco, 1993).

Agile supone enfatizar en la necesidad de una colaboración profunda entre las partes interesadas por el negocio: entrega frecuente de valor; equipos auto-organizados; formas claras de presentar, aprobar y entregar el producto. Las metodologías ágiles se desarrollaron para eliminar las ineficiencias de enfoques como *waterfall*⁴, que ordena rigurosamente en cascada las etapas de un proceso y que supone que para iniciar una instancia debe haberse finalizado la anterior sin errores. En consecuencia, bajo esta mirada, las metodologías clásicas pueden demorar las entregas, no satisfacer las necesidades de los usuarios al finalizar el proceso y aumentar los costos del proyecto; por lo que, en contraposición, la iteración de pequeñas entregas y el diseño de ciclos cortos caracteriza a estas nuevas formas.

⁴ El modelo de cascada (waterfall) fue definido por Winston W. Royce en 1970. También se conoce como modelo de ciclo de vida secuencial lineal.

Métodos y herramientas de enfoque agile:

- *Agile/Scrum*: modelos de desarrollo colaborativo basado en frecuentes entregas incrementales e iterativas con feedback empírico.
- *Lean IT*: simplificación y eficiencia para focalizar los procesos de desarrollo o entrega de servicios en la creación de valor real para el cliente.
- *Lean startup*: método para lanzar productos y servicios en entornos de incertidumbre.
- *Kanban*: herramienta para la gestión del flujo de actividades de proyectos y operativas que, siguiendo la metodología Lean, permite optimizar el flujo de trabajo, asegurando la entrega de valor.
- *Kaizen*: proceso de optimización continua a través de la participación colaborativa en el análisis de las causas raíces y establecimiento de mejoras a todos los niveles, de forma consiste y periódica.
- *Design thinking*: diseño de nuevos servicios y productos, afrontando los problemas de indefinición que surgen en entornos desconocidos que requieren planteamientos innovadores.
- *DevOps*: transformación cultural que facilita el lanzamiento rápido y seguro de servicios de forma ágil y eficiente mediante un entorno colaborativo entre las áreas de desarrollo y operaciones.
- *Continuous delivery*: utilización de la ingeniería de software para la entrega rápida y fiable a producción de forma sostenible.

Cuadro 3: Resumen de principales metodologías ágiles. Fuente: Nae.

En base a lo expuesto se puede sostener que agile comienza a jugar un papel fundamental, brindando nuevas herramientas de gestión para la mejora de los procesos a nivel organizacional. Seguir una sola metodología puede llevar a la entrega de un producto equivocado, que no cumpla con las necesidades del usuario final. En agile no hay fórmulas preestablecidas, ni soluciones correctas para un mismo problema, sino que busca acercarse lo más posible a resolver una necesidad específica, por lo que es fundamental elegir la herramienta más propicia, probándola, refinándola y adecuándola al entorno, pero siempre bajo el mismo paradigma y finalidad.

En el siguiente esquema (Cuadro 4) se pueden observar los principales criterios de “tradicional” y “agile”, lo que permite comprender las diferencias en los enfoques.

Diferencias entre tradicional y ágil		
	Tradicional	Agile
Hipótesis fundamental	Los sistemas son totalmente especificables, predecibles y se desarrollan a través de una planificación detallada y extendida	El software adaptativo de alta calidad es desarrollado por pequeños equipos que utilizan el principio de mejora continua de diseño y pruebas basadas en retroalimentación y cambio rápidos
Estilo de management	Comando y control	Liderazgo y colaboración
Conocimiento del management	Explícito	Táctico
Comunicación	Formal	Informal
Modelo de desarrollo	Modelo de ciclo de vida (waterfall, spiral o modified models)	Modelo Evolutionary-delivery
Estructura organizacional	Mecánico (burocrático, alta formalización), dirigido a grandes organizaciones	Orgánica (flexible y participativa, fomenta la socialización, cooperación), dirigida a pequeñas y medianas organizaciones
Control de calidad	Planificación difícil y control estricto. Pruebas difíciles y tardías	Control permanente o requisitos, diseño y soluciones. Pruebas permanentes
Requerimientos del usuario	Detallado y definido antes de la codificación / implementación	Interactivo
Participación del cliente	Baja	Alta
Clientes	Con acceso al conocimiento, cooperativo, representativo y empoderado	Dedicado, informado, cooperativo, representativo y empoderado

Cuadro 4: Diferencias entre Tradicional y Agile. Fuente: Stoica, M., Mircea, M., & Ghilic-Micu, B. (2013). Software Development: Agile vs. Traditional. *Informática Económica*, 17(4), 64-76.

El pasaje de un modo al otro ¿es un salto al abismo? Cabe destacar que en las empresas nacidas en la era digital el proceso de adopción de agile se produce naturalmente y de modo endógeno, mientras que las compañías tradicionales, frente a las ventajas alcanzadas por sus nuevos competidores- por los resultados obtenidos, el avance de estos negocios en los mercados, las nuevas tecnologías, las respuestas de los clientes y el compromiso de sus

colaboradores-, deben adecuarse, teniendo que arrastrar a su estructura a movimientos sísmicos, antinaturales y exógenos. La receta para la mejor transformación todavía se busca, solo existen bocetos de lineamientos hacia un modelo digital, que inclusive no se termina de moldear ni comprender en términos de ganancias y sustentabilidad. Sin embargo, se considera que el cambio es necesario e inminente.

3.c.2. Recursos Humanos... más simple

Si bien es igual de exigente y complejo, el panorama de Recursos Humanos es distinto y, por eso, agile tendrá sus diferencias en este contexto.

Según un artículo de Cappelli y Tavis, publicado en la Harvard Business Review en 2018, “agile ya no es solo para tecnología. Se ha estado abriendo camino en otras áreas y funciones, desde el desarrollo del producto hasta la fabricación y la comercialización, y ahora está transformando la forma en que las organizaciones contratan, desarrollan y gestionan la relación con sus empleados”.

En este contexto, una investigación de la consultora Culture Amp (2017) sostiene que las lecciones de Cockburn adquieren gran validez: centrarse en los fundamentos de agile y considerar cómo se integra y respalda con la misión de Recursos Humanos, al tiempo que se reconozca que la gestión tiene un papel importante y continuo, ayuda a enmarcar un enfoque agile adaptado.

Esto suena simple, pero un efecto secundario del aumento de agile es la generación de una dicotomía percibida frente a las formas tradicionales de trabajar. "Tradicional" se considera obsoleto y lento, unido al proceso, mientras que “Agile” es elogiado como lo contrario, dada su flexibilidad, la capacidad de respuesta y la concentración en el cliente. Por lo general, Recursos Humanos se ha etiquetado como tradicional, junto con todas sus connotaciones negativas. Para superar esto, Recursos Humanos debe abordar su rol en evolución y considerar los aspectos en los que necesita centrarse para la creación de valor a su cliente.

En este marco, una de las tendencias en Recursos Humanos es la adopción de una gestión continua de los empleados a través de diversas plataformas

digitales que se ofrecen en el mercado, por lo que los procesos tradicionales dirigidos por el área para la organización podrían conectarse entre sí, aunque no antes sin ser evaluados en función de su utilidad y/o impacto. Es decir, las funciones de Recursos Humanos deben volver a imaginarse a sí mismas, integrando la mentalidad agile no solo en su estructura (posiciones, jerarquías, equipos de trabajo) sino también en las soluciones que ofrecen a sus principales clientes: los empleados y la organización.

Pero, ¿cómo se ve esto cuando se trata del relevamiento de las opiniones de los empleados? Podría decirse que la encuesta de clima y compromiso formó parte del primer people analytics de Recursos Humanos y que con el tiempo se fue perfeccionando para ofrecer mayores datos para la gestión de las personas.

La forma en que se ha evolucionado en los últimos años permite que las organizaciones ahora puedan recuperar el control al llevar adelante las encuestas y desarrollar la capacidad interna para recopilar e interpretar los datos (Culture Amp, 2017), dado que antes la información más rica quedaba en manos de consultores externos.

Josh Bersin (2017) sostiene que las organizaciones necesitan un conjunto de herramientas que faciliten la escucha continua, que va más allá de las encuestas anuales. En los últimos años se ha dado una explosión de nuevas herramientas para la retroalimentación. Si bien este mercado sigue creciendo a pasos agigantados, las compañías ahora están incorporando muchas de las opciones disponibles en una arquitectura de retroalimentación empresarial (Gráfico 2).

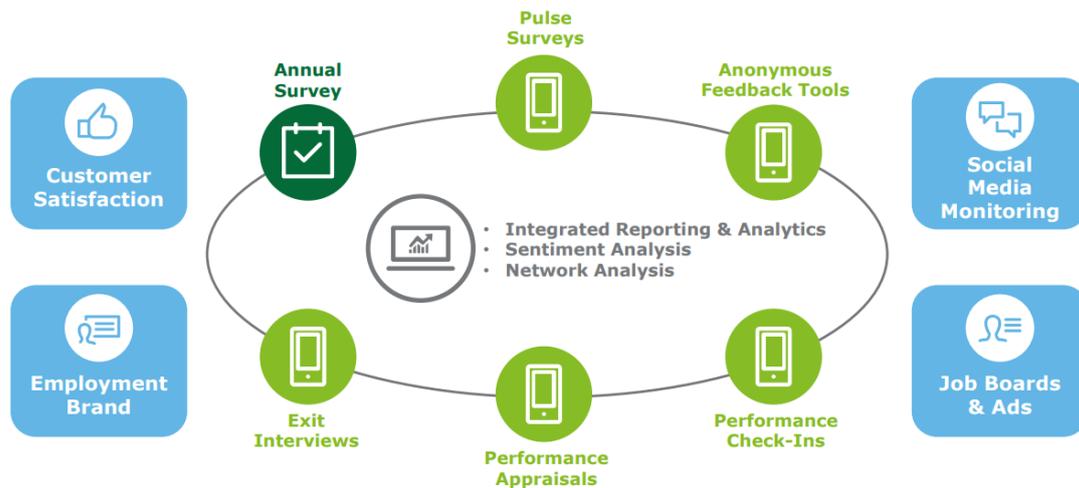


Gráfico 2: Arquitectura de retroalimentación empresarial. Fuente: Bersin, Deloitte Consulting LLP, 2017.

Las empresas están usando este tipo de sistemas y los proveedores que proporcionan esas plataformas están creciendo rápidamente (Bersin, 2017).

Se podría argumentar que este tipo de funcionalidad pertenece a la base de datos del sistema de los recursos humanos, y debe organizarse de manera que se conecte bien con todos los datos financieros y de los empleados. Como asegura el informe de Bersin (2017), estos pequeños proveedores están trabajando arduamente para construir plataformas sofisticadas y fáciles de usar para ayudar a los gerentes y empleados a recopilar comentarios, datos de encuestas de pulso y comentarios abiertos rápidamente.

Parece ser que la clave de hoy en día es generar un sistema de datos que nutra a los líderes de información que permita mantener a los integrantes de la empresa en un alto desempeño y monitoreados mediante soluciones digitales de fácil utilización, lo que consecuentemente dará como resultado clientes más felices, tanto internos como externos.

4. Investigación de campo

En base a lo investigado en el marco teórico se observa que el cambio que se transita en el mundo, y más específicamente en los negocios, impacta en el modo en que se deben gestionar las expectativas de las personas. Como se ha mencionado, la metodología seleccionada para trabajar en los procesos es de gran importancia, ya que dará el dinamismo necesario para responder con mayor velocidad y eficiencia. Sin embargo, transformar la mentalidad de los integrantes de las organizaciones es un desafío mayor, y más aún comprender su efecto en un proceso trascendente como es la gestión de clima y compromiso.

A fines de crear un marco del estudio exploratorio, que permita determinar el estado de situación de la empresa en materia de gestión de clima y compromiso desde la perspectiva agile, se tomarán como base los principios básicos de agile, la teoría elaborada por Alistair Cockburn (2016) y la definición de las habilidades que requieren las empresas según un estudio de IMD Business School (2017). A partir de estos tres enfoques se elaborará una tabla con atributos esenciales y se los adaptará a la mirada de clima y compromiso, para luego establecer dimensiones que se utilicen para evaluar el grado de agilidad de la actual gestión mediante una encuesta realizada a una muestra aleatoria simple de empleados.

Bajo la premisa de que TyC Sports se encuentra en una época de cambios y de que el área de Recursos Humanos está impulsando la concepción agile en la organización, se deduce que si se gestiona el clima y compromiso con una dinámica adecuada para los tiempos que corren entonces las necesidades de los empleados podrán ser anticipadas con consistencia, y, por ende, se logrará más eficacia y se sostendrá tanto el clima como el compromiso.

4.a. Diseño del marco exploratorio

Tal como se señaló, el diseño de la “Tabla de atributos de Clima y Compromiso Agile” habilita el análisis situacional, es decir, permite ubicar a la organización en el grado en el que se encuentra cada dimensión entre las variables “tradicional” y “agile”.

La agilidad empresarial digital se presenta como herramienta para lograr que los modelos de negocio más tradicionales puedan competir en el nuevo escenario. Esta habilidad se materializa en la hiperconciencia, la toma de decisiones informadas y la rapidez en la ejecución para adecuarse a la velocidad de los cambios. En esencia, la clave del éxito en esta nueva era es conocer las capacidades para competir, ya que vivimos en una era en la que un solo invento puede redefinir industrias que colisionan y se fusionan dando lugar a nuevas formas de competencia (Wade, Loucks, Macaulay, & Noronha, 2018).

De este modo, se utilizó cada atributo y se adaptó su definición a la visión de clima y compromiso, quedando conformado el siguiente cuadro:

Tabla de adaptación		
ATRIBUTO AGILE	DEFINICIÓN AUTOR	DEFINICIÓN ADAPTADA A CLIMA Y COMPROMISO
Hiperconciencia	Escaneo constante de entornos internos y externos en busca de oportunidades y amenazas.	Escaneo constante del contrato de expectativas para sostener y mantener el flujo del clima en la organización en busca de oportunidades y amenazas.
Toma de decisión informada	Hacer uso de datos e información para tomar decisiones basadas en la evidencia.	Uso de datos e información para poder tomar decisiones de gestión y hacer predicciones.
Rápida ejecución	Voluntad de moverse rápidamente, valorando la velocidad sobre la perfección.	Gestión continua y capacidad de moverse rápidamente, valorando la velocidad sobre la perfección.

Cuadro 5: Adaptación de atributos Agile a Clima y Compromiso. Fuente:Neubauer, R., Tarling, A., & Wade, M. (2017). Redefining Leadership for a Digital Age. Switzerland: IMD Business School.

Para generar la medición de los atributos se los operacionalizó en dimensiones, elaborando definiciones y la apertura entre el enfoque tradicional y el agile, para comprender los cambios entre un paradigma y otro.

Hiperconciencia

Este atributo se manifiesta mediante el escaneo constante del contrato de expectativas para sostener y mantener el flujo del clima en la organización en

busca de oportunidades y amenazas. Surge de la excesiva conectividad en red, dispositivos, sensores y proliferación de herramientas en busca de datos (Wade, Loucks, Macaulay, & Noronha, 2018). En las empresas se observa en la interrelación de los empleados mediante la conciencia colaborativa y la flexibilidad:

1. **Colaborativa:** Las personas interactúan en distintos equipos de trabajo. La gestión de clima y compromiso es iterativa, se realiza con apoyo de los integrantes de la empresa.

Visión tradicional: Los planes de acción para la mejora del clima y compromiso se construyen de arriba (líderes) hacia abajo (colaboradores) y para toda la organización y/o por área. La participación de los empleados es limitada a lo definido institucionalmente. A esta visión se la denominará JERÁRQUICA.

Visión agile: Las iniciativas de mejora se elaboran en todas las direcciones y entre equipos, entendiendo que cada uno tiene sus propias necesidades. Los planes se gestan de manera colaborativa entre empleados sin importar el área a la que pertenezca sino de acuerdo a las necesidades de trabajo. A esta visión se la denominará COLABORATIVA.

2. **Flexible:** La estructura de la organización se torna más dúctil y dinámica para que sus integrantes puedan interactuar con distintos grupos de acuerdo a las necesidades del negocio. La gestión de clima y compromiso se adecúa a los distintos esquemas o células de trabajo a fin de brindar información precisa en tiempo y forma.

Visión tradicional: La gestión se trabaja sobre una estructura, un árbol. No importa identificar a cada persona sino el resultado global de la empresa, área o sector. A esta visión se la denominará ESTRUCTURADA.

Visión agile: Las personas que opinan se mueven de un equipo a otro de acuerdo al proyecto. Las personas pueden responder sobre diversos equipos. El foco está en la persona. A esta visión se la denominará FLEXIBLE.

La hiperconciencia, por lo tanto, habilita a las empresas a que la información fluya mediante las personas y contar con ella como fuente de datos, que servirá para el análisis de la gestión.

Toma de conciencia informada

Supone utilizar la información que se genera y se recaba de la hiperconciencia para tomar decisiones con un fundamento. De esta manera, se maximiza el conocimiento de la organización a nivel interno (Wade, Loucks, Macaulay, & Noronha, 2018). Esto se manifiesta mediante tres dimensiones:

1. **Dinámica:** La gestión de clima y compromiso ya no se realiza a partir de ciclos prefijados con inicio y fin. La organización está en constante movimiento, tanto su estructura como el rumbo del negocio, por lo que la gestión es constante y monitoreo también.

Visión tradicional: La organización lidera el proceso y define el momento en que se toma la encuesta que recaba la información. A esta visión se la denominará ESTÁTICA.

Visión agile: Cada equipo o líder tiene disponibilidad para medir y gestionar el clima y compromiso en todo momento que necesiten. A esta visión se la denominará DINÁMICA.

2. **Analítica:** Los datos son una fuente importante para el análisis de las expectativas y para comprender mejor el rendimiento de los integrantes de la organización. La información recabada es confidencial pero ya no es anónima, está disponible internamente para la gestión de las personas y puede ser cruzada con otras variables que brindan otras prácticas.

Visión tradicional: Se resguardan las condiciones de anonimato y confidencialidad, garantizándolo a través del procesamiento externo sin acceso a la base de datos. Únicamente se muestran datos, no se hace una predicción. A esta visión se la denominará DESCRIPTIVA.

Visión agile: Hay confidencialidad pero no existe el anonimato porque cada opinión es asignable a una persona. Los datos pueden cruzarse con variables de otros procesos y pueden realizarse predicciones. A esta visión se la denominará PREDICTIVA.

3. **Customizable:** La información debe ser presentada de forma clara, transparente y que permita accionar con velocidad. Para ello se necesitan herramientas adecuadas y de rápida lectura.

Visión tradicional: La información se recaba mediante un cuestionario extenso que abarca todas las dimensiones de clima y los distintos indicadores seleccionados para el análisis de la organización. A esta visión se la denominará ESTANDARIZADA.

Visión agile: Los cuestionarios son más cortos y de rápida lectura. La información puede extraerse de otras fuentes. A esta visión se la denominará CUSTOMIZADA.

El hecho de tener toda la información no es una garantía, como tampoco lo es tomar buenas decisiones si estas no se ejecutan acertadamente. Ese es el último paso para la agilidad en la gestión de clima y compromiso.

Rapidez en la ejecución

La rapidez en la ejecución requiere continuidad, entrega y reflexión, atributos definidos por Cockburn (2016) como esenciales para la gestión agile:

1. **Continuidad:** La información debe ser presentada de forma clara, transparente y que permita accionar con velocidad. Para ello se necesita un trabajo continuo, ciclos cortos y rápida reacción.

Visión tradicional: La gestión tiene un principio y fin de acuerdo a los ciclos preestablecidos. A esta visión se la denominará CICLOS LARGOS.

Visión agile: La gestión es continua sin periodos de cortes. Se trabaja sobre ciclos cortos y constantes. A esta visión se la denominará SPRINTS.

2. **Entrega:** Testear en pequeñas acciones inicialmente para aprender cómo responde el contexto. Ampliar las entregas a medida que se pueda influir en los resultados. Para poner en marcha la gestión del clima y compromiso no es necesario tener un plan de acción macro, predefinido y chequeado. Hay que comenzar con los grupos más permeables y con tolerancia al error.

Visión tradicional: Los planes de acción se trabajan globalmente sobre resultados y tienen que estar perfectamente elaborados y chequeados. A esta visión se la denominará PLANES GLOBALES.

Visión agile: Se realizan microintervenciones constantes. No necesariamente se trabaja sobre problemas a solucionar. El error es aceptado. A esta visión se la denominará INTERVENCIONES PARTICULARES.

3. Reflexión: El aprendizaje es un valor crucial para continuar creciendo y mejorando. La gestión de clima y compromiso debe servir para pensar en lo que se ha aprendido en la colaboración y en las entregas de acciones.

Visión tradicional: El aprendizaje es estático. A esta visión se la denominará FIXED MINDSET.

Visión agile: Hay un aprendizaje continuo y una reflexión constante. A esta visión se la denominará GROWTH MINDSET.

En lugar de limitarse a detectar, la gestión de clima y compromiso habilita la decisión y la actuación sobre la situación presente, convirtiéndose en un proceso proactivo, que puede inclusive anticiparse a lo que sucederá.

Tabla de atributos de Clima y Compromiso Agile

ATRIBUTO	DIMENSIÓN	DEFINICIÓN
Hiperconciencia	Colaborativa	Las personas interactúan en distintos equipos de trabajo. La gestión de clima y compromiso es iterativa, se realiza con apoyo de los integrantes de la empresa. De visión JERÁRQUICA a COLABORATIVA.
	Flexible	La estructura de la organización se torna más dúctil y dinámica para que sus integrantes puedan interactuar con distintos grupos de acuerdo a las necesidades del negocio. La gestión de clima y compromiso se adecúa a los distintos esquemas o células de trabajo a fin de brindar información precisa en tiempo y forma. De visión ESTRUCTURADA a FLEXIBLE.

Toma de decisión informada	Dinámica	<p>La gestión de clima y compromiso ya no se realiza a partir de ciclos prefijados con inicio y fin. La organización está en constante movimiento, tanto su estructura como el rumbo del negocio, por lo que la gestión es constante y monitoreo también.</p> <p>De visión ESTÁTICA a DINÁMICA.</p>
	Analítica	<p>Los datos son una fuente importante para el análisis de las expectativas y para comprender mejor el rendimiento de los integrantes de la organización. La información recabada es confidencial pero ya no es anónima, está disponible internamente para la gestión de las personas y puede ser cruzada con otras variables que brindan otras prácticas.</p> <p>De visión DESCRIPTIVA a PREDICTIVA.</p>
	Customizable	<p>La información debe ser presentada de forma clara, transparente y que permita accionar con velocidad. Para ello se necesitan herramientas adecuadas y de rápida lectura.</p> <p>De visión ESTANDARIZADA a CUSTOMIZADA.</p>
Rápida ejecución	Continuidad	<p>La información debe ser presentada de forma clara, transparente y que permita accionar con velocidad. Para ello se necesita un trabajo continuo, ciclos cortos y rápida reacción.</p> <p>De CICLOS LARGO a SPRINTS.</p>
	Entrega	<p>Testear en pequeñas acciones inicialmente para aprender cómo responde el contexto. Ampliar las entregas a medida que se pueda influir en los resultados. Para poner en marcha la gestión del clima y compromiso no es necesario tener un plan de acción macro, predefinido y chequeado. Hay que comenzar con los grupos más permeables y con tolerancia al error.</p> <p>De visión de PLANES GLOBALES a INTERVENCIONES PARTICULARES.</p>
	Reflexión	<p>El aprendizaje es un valor crucial para continuar creciendo y mejorando. La gestión de clima y compromiso debe servir para pensar en lo que se ha aprendido en la colaboración y en las entregas de acciones.</p> <p>De visión de FIXED MINDSET a GROWTH MINDSET.</p>

Cuadro 6: Tabla de atributos de Clima y Compromiso Agile.

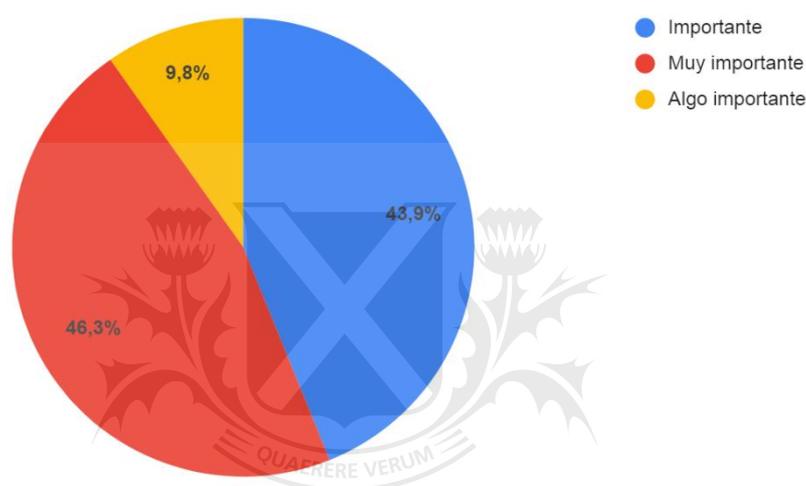
4.b. Análisis de los datos y recomendaciones

A partir de la Tabla de atributos de Clima y Compromiso Agile se realizó una encuesta, que abarca cada dimensión de la matriz, con el objetivo de evaluar el grado de agilidad en la gestión de clima y compromiso de la señal deportiva. La muestra se confeccionó aleatoriamente mediante la selección de 50 empleados de distintas área y posiciones (con y sin gente a cargo) para lograr mayor

representatividad. La convocatoria se envió a los correos corporativos con acceso al cuestionario online para que sea contestado únicamente por la persona destinataria.

De los invitados a participar, el 82% respondió la encuesta asignándole una muy buena puntuación a la gestión de clima y compromiso en el canal. Del total de los respondientes, el 96% la consideró altamente importante.

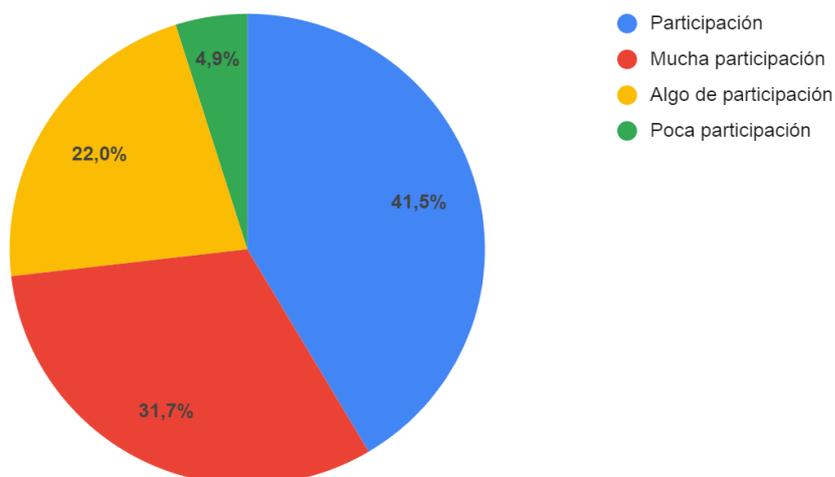
1. En términos generales, ¿cuán importante es la gestión de Clima y Compromiso en TyC Sports?



De acuerdo con la primera respuesta se deduce que el proceso tiene valor para los empleados, por lo cual, las preguntas referidas a las dimensiones de la matriz tendrán validez para el análisis requerido.

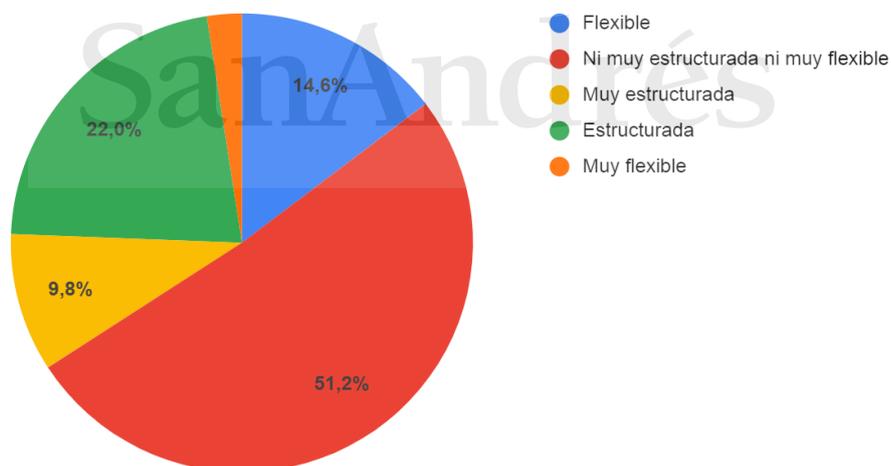
El 73% de los encuestados aseguró que los empleados participan en la gestión de clima y compromiso, de los cuales el 32% sostiene que dicha participación es alta.

2. Si tuvieras que evaluar el grado de participación de los empleados en la gestión de Clima y Compromiso dentro del canal, ¿qué opción seleccionarías?



En lo que refiere a la estructura de la encuesta y a la forma en que se identifican los empleados, el 51% no la observa ni muy estructurada ni muy flexible, lo cual se manifiesta en la forma en que se presentan los resultados por áreas (no por perfiles demográficos), aunque los colaboradores al responder la encuesta deben segmentarse con algunos datos demográficos.

3. De acuerdo a la forma en que se identifica a los empleados y se presentan los resultados, la encuesta te parece...



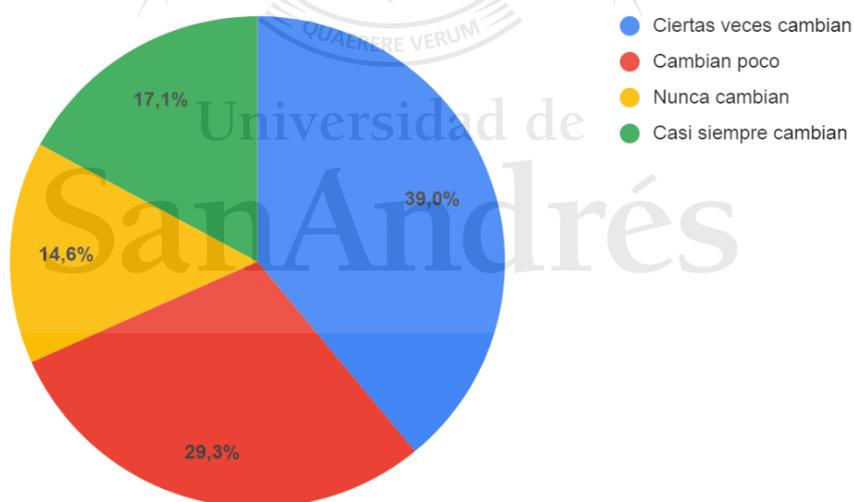
El 68% comprende que la encuesta se toma cada vez que la empresa lo requiere, mientras que un 29% identifica otras encuestas de satisfacción que se realizan por acciones o beneficios como parte de la gestión de clima y compromiso.

4. Según la modalidad utilizada, la encuesta de Clima y Compromiso se toma...



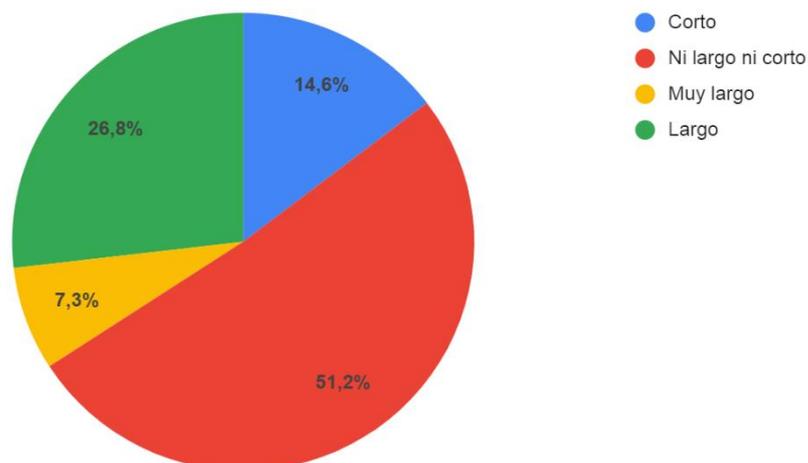
En lo que respecta al cuestionario, la mayoría identifica leves cambios, siendo el 40% de los respondientes los que se sitúan en un término medio. No obstante, la tendencia se vierte más hacia un esquema fijo.

5. Respecto a las preguntas del cuestionario...



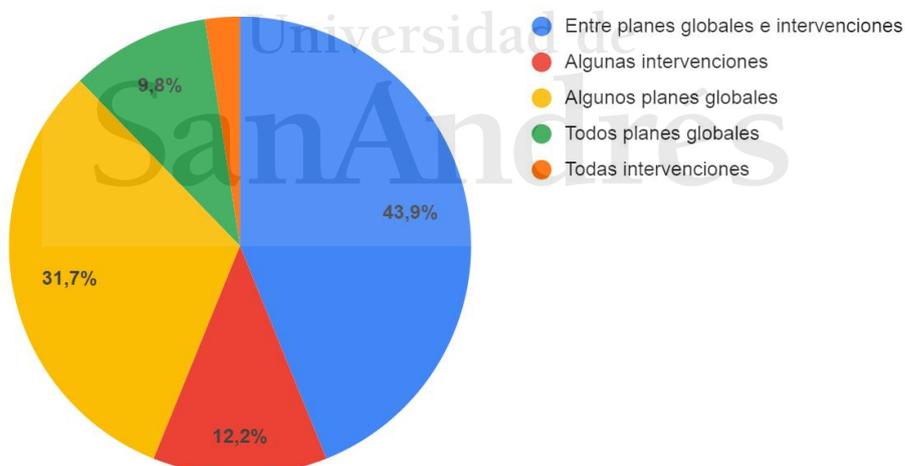
Para el 51% de los encuestados el ciclo de la gestión, que en el canal es de dos años (hasta la próxima encuesta de clima interno), no es muy largo ni muy corto. Sin embargo, un 34% lo percibe de largo plazo.

6. A tu criterio, el ciclo actual de la gestión de Clima y Compromiso es...



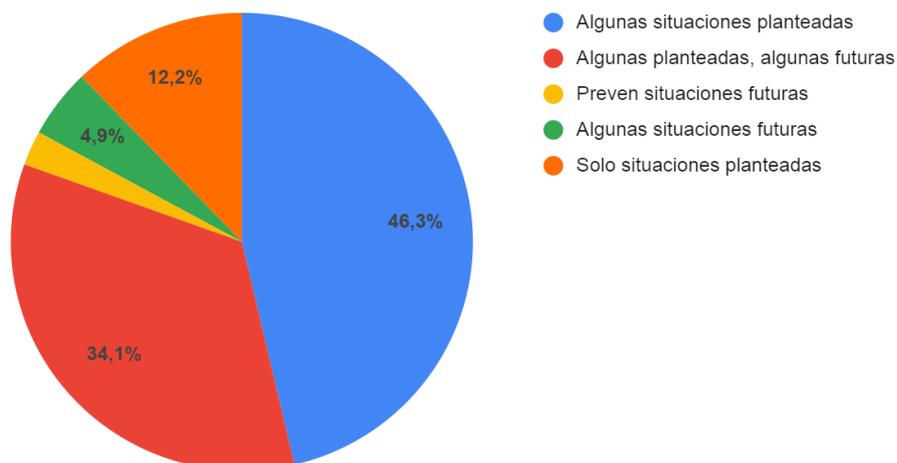
Observando el proceso desde la elaboración e implementación de los planes de acción, el 44% sostiene que hay un punto de equilibrio entre aquellos elaborados a nivel empresa y/o áreas y las intervenciones particulares, aunque la tendencia se inclina hacia el tipo global.

7. En relación a la elaboración e implementación de los planes de acción, ¿cómo son?



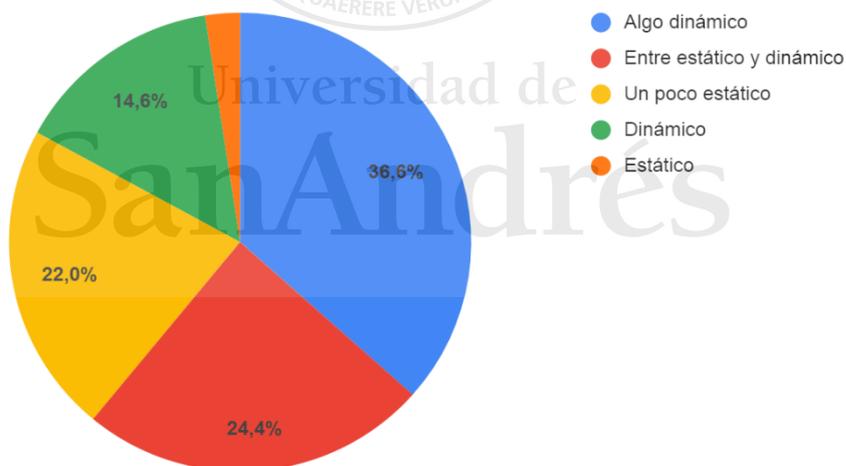
Del mismo modo, el 58% considera que los datos de las encuestas son utilizados para solucionar problemas planteados y para un 34% de los respondientes hay una combinación entre la resolución y la previsión de futuras situaciones.

8. Respecto a los datos obtenidos por la encuesta, ¿cómo considerarás que son utilizados?



La visión del aprendizaje es que tiende a ser continuo, siendo el 51% de los encuestados los que opinan de esta forma. Es decir, que hay una reflexión constante sobre el proceso.

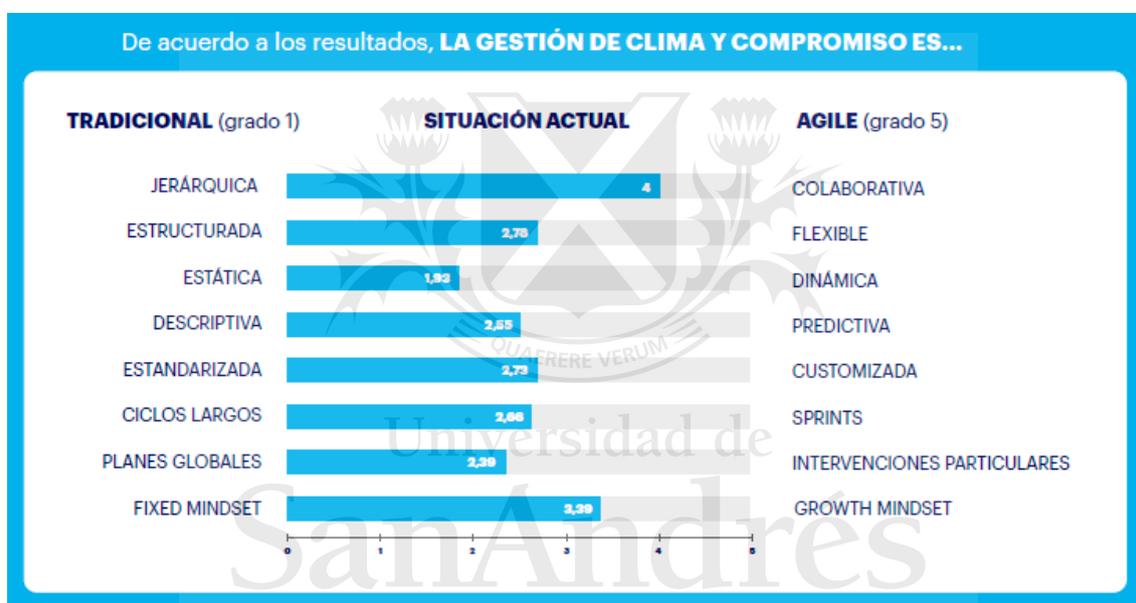
9. Consideras que el aprendizaje sobre el proceso de la gestión es...



Del total de las respuestas, se desprende que el proceso de gestión de clima y compromiso tiende a ser colaborativo (pregunta 2) y de aprendizaje continuo (pregunta 9), ambos rasgos agile. Sin embargo, por otra parte, se caracteriza por ser estático, estructurado, con un esquema estandarizado y una mirada descriptiva, a través del cual se elaboran más planes globales que individuales o customizados a las necesidades del momento, dentro de un ciclo prolongado

en el tiempo. De esta forma, se observa que la gestión tiene una perspectiva más tradicional, que ha ido modificándose en el tiempo pero que aún no tomó un rumbo claro ni adecuado en todos los niveles para ser agile.

En base al promedio de cada una de las respuestas, se diseñó una “Tabla de grado de agilidad” del proceso que evalúa la situación actual (SA) de los índices, entre la posición tradicional (grado 1) hacia la agile (grado 5). Esta última sería la situación requerida (SR) para que la gestión de clima y compromiso incorpore esta perspectiva en su totalidad, aunque no necesariamente sea imperativo que esto ocurra en un corto plazo (ver cuadro 7).



Cuadro 7: Tabla de grado de agilidad de proceso de gestión de clima y compromiso de TyC Sports.

Ahora bien, es necesario tener presente en qué estado se encuentra la incorporación de la agilidad dentro de la cultura de la empresa para entender cuál es la precisa adecuación que debe realizarse del proceso para que sea aceptado y de utilidad. Es decir, si la organización no solo ha tomado conciencia de la necesidad de ser agile, sino que además empieza a integrarla en sus procesos y a adoptarla como mentalidad. A la luz de esta cuestión, se analizará en qué dimensiones de la gestión de clima y compromiso se puede trabajar y qué recomendaciones podrían realizarse en este rumbo.

Como se ha mencionado al inicio de este trabajo, TyC Sports se encuentra en un proceso de asimilación de agile mediante la influencia de Recursos Humanos. En este sentido se ha avanzado lo suficiente como para acelerar la penetración en el resto de la organización, ya no pensando en áreas sino en equipos de trabajo interdisciplinario y mediante la conexión de proyectos.

Se analizó que dos dimensiones (de las ocho) se encuentran en un grado superior de agilidad, por lo que se focalizará en las seis restantes y se plantearán propuestas para alcanzar el grado adecuado para la organización:

1. Estructurada vs. Flexible: Grado de agilidad 2,78 (SA) de 5 (SR). De acuerdo a los resultados arrojados por la tercera pregunta de la encuesta, los colaboradores no perciben que la gestión de clima y compromiso sea dúctil y maleable a los cambios que pueden generarse en el trabajo cotidiano. Por la forma en que se toma la encuesta de clima y compromiso, los empleados (independientemente del nivel jerárquico) se identifican dentro de un área y las acciones de mejora tienden a proponerse con este enfoque. No obstante, los gerentes reciben los resultados abiertos por sectores, donde puede observarse con claridad la opinión o estado de los equipos, aunque los líderes tienen la potestad de definir si muestran o no esta apertura a la hora de presentarlos al resto de su grupo.

En la última encuesta de 2018, gracias a la herramienta provista por la consultora, el canal identificó a cada uno de sus empleados, otorgándole una clave personal para que con posterioridad se puedan hacer distintos cortes de los resultados y mover a las personas por equipo de trabajo. TyC Sports fue una de las primeras empresas en Argentina en tomar esta decisión y la experiencia fue positiva. Además, la toma se hizo 100% digital (sin opción de respuestas en papel) también por primera vez. El balance fue que los respondientes no sintieron temor al registrarse con su clave o documento de identidad ni al opinar abiertamente, como ya era usual. Sin embargo, todavía las voces no son individuales, las percepciones siguen sumándose y presentándose de la manera tradicional (global) y la herramienta sigue en manos de Recursos Humanos, entregando la información que las gerencias soliciten.

Propuesta de mejora: En este punto se debe habilitar el acceso a la herramienta a la línea superior, como primer paso. Esto supone que los líderes puedan monitorear directamente en la plataforma si sus equipos responden, cuáles son sus aspectos a mejorar y sus puntos fuertes para luego, con colaboración de Recursos Humanos, trabajar en pos de continuar incrementando el bienestar.

Asimismo, hoy en día las organizaciones están apostando cada vez más por flexibilizar sus estructuras y crear contextos comunes, esperando aprovechar las interacciones y relaciones no planificadas entre sus miembros y favorecer el surgimiento de nuevas ideas. Estos nuevos entornos están orientados a potenciar la creación de redes de colaboración entre aquellos individuos que se enfrentan a los mismos problemas desde distintas perspectivas y ámbitos de conocimiento (Jusdado Marquez, Ana; 2014).

Por tal motivo, otra sugerencia sería realizar el análisis de las redes organizacionales (ONA en inglés) que sirve para entender cómo se conectan e interactúan las personas dentro de la organización. Este tipo de análisis permite conocer las relaciones formales e informales y cuál es el rol de cada individuo (o nodo) a través de la generación de un mapa de comunicación organizacional, lo cual podría servir para complementar al proceso de clima, entendiendo así los lazos y puntos focales para dar mayor eficiencia a la gestión diaria. Es decir, ubicar a las posiciones o personas claves que facilitan la comunicación y mejoran la colaboración en los procesos de la empresa.

2. Estática vs. Dinámica: Grado de agilidad 1,93 (SA) de 5 (SR). Esta dimensión se encuentra más atrasada en términos de agilidad. Actualmente es la empresa la que define el calendario de la gestión de clima y compromiso y cuándo debe cumplirse cada etapa, por lo que, cualquier requerimiento fuera de este tiempo no es visibilizado dentro del proceso. Se ha mencionado que esperar dos años para medir puede ser demasiado y que la foto sobre la que se trabajará puede quedar antigua (por cambios en el equipo, por contexto, por modificaciones en procesos, etc.). Inclusive, la encuesta y los datos están en manos de terceros.

Propuesta de mejora: Para que la agilidad de esta dimensión sea mayor, puede optarse por generar internamente encuestas de pulso o brindar un espacio de escucha para que los empleados, de acuerdo a sus necesidades, se expresen y así se recopile información al instante para accionar con sustento. Puntualmente, en el último año, Recursos Humanos está trabajando en este sentido con aquellos sectores que necesitan transformarse para obtener mejores resultados acompañándolos en su reestructuración o reorganización interna.

Hoy en día se habla de la estrategia de escucha continua (continuous listening strategy), que consiste en recopilar comentarios con mayor frecuencia en todo el ciclo de vida de los empleados. Esto necesariamente no significa sólo más encuestas de pulso sino que los comentarios de los empleados se pueden recolectar a gran escala a través de diversas mediciones, y los resultados deben ser en tiempo real con las acciones apropiadas en función de los datos.

Las encuestas en línea son rápidas, fáciles de ejecutar y los empleados pueden estar seguros de que se escuchará su voz. La tecnología también ha abierto el camino para encuestas que van más allá del compromiso de los empleados y que cubren la etapa de reclutamiento, incorporación, desarrollo, retención y salida (Gráfico 3).

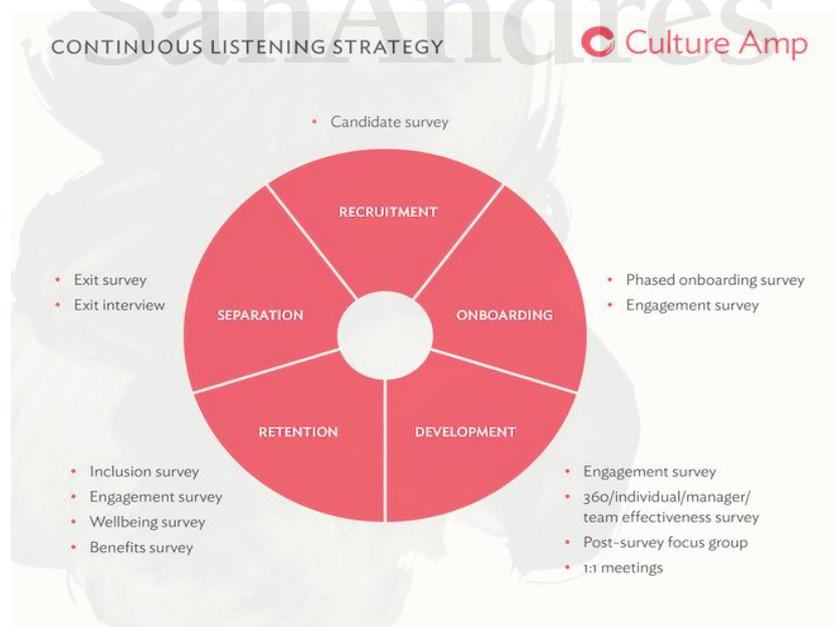


Gráfico 3: Continuous Listening Strategy . Fuente: Culture Amp Blog.

3. Descriptiva vs. Predictiva: Grado de agilidad 2,55 (SA) de 5 (SR). Anticiparse a lo que sucederá es el objetivo ideal. Esto permitiría que el ciclo sea siempre virtuoso, superándose continuamente. Es visible que desde su génesis la gestión de clima se sustentó sobre los resultados de encuestas de opinión. ¿Cómo sería anticiparse? Principalmente, recolectando todos los datos necesarios. El sondeo debería ser inmediato, instantáneo y el cambio o modificación propuesta también, inclusive sin saber si la propuesta implementada es la más adecuada.

Propuesta de mejora: Es imperativo interconectar la gestión de clima y compromiso con otros procesos existentes o nuevos, como ser desarrollo, capacitación, compensación, gestión del conocimiento, comunicaciones, para englobar el ciclo de vida de los empleados, y así tener una mirada holística y abordar proactivamente iniciativas que sean realmente eficientes. Sin embargo, como ocurre en la prevención, la predicción debe ser apoyada con la recopilación de datos e información de las personas que den visibilidad y sustento a las acciones de recursos humanos.

Como asegura Bersin (2019), los principales jugadores de tecnología de recursos humanos ahora tienen soluciones para análisis y planificación de la fuerza laboral. Las ofertas de análisis han madurado significativamente, haciendo posible que las empresas analicen los datos de los empleados de formas nuevas y más detalladas. La mayoría de estos sistemas también están comenzando a recopilar y administrar datos de las redes organizacionales.

Como se ha sugerido, en este contexto, es cada vez más necesario que Recursos Humanos incorpore sistemas capaces de planificar la fuerza laboral total: práctica conocida como People Analytics. Para avanzar en la función de análisis, se deberían diseñar tableros de métricas y estudiar la relación de red dentro de la organización, datos de compromiso, datos de ubicación y viajes, así como datos recopilados a través de herramientas tradicionales.

4. Estandarizada vs. Customizada: Grado de agilidad 2,73 (SA) de 5 (SR). La forma en la que se recopilan los datos es mediante un cuestionario que se ha ajustado con el correr de los ciclos. Sin embargo, más allá de que haya más o

menos afirmaciones, la estructura básica no ha cambiado. Los empleados continúan contestando en base a consultas prefijadas y sobre temas que define la empresa con apoyo de un consultor externo.

Propuesta de mejora: Este punto requiere una madurez agile de la organización. Es necesario que la empresa esté preparada para preguntar sobre cuestiones que sean necesarias para cada equipo, sin tener que medir a toda la organización o que los mismos líderes o colaboradores puedan opinar sobre lo que ellos consideren importante, sobre lo que se esté hablando, sobre lo que quieran saber.

Hoy en día existen diversos proveedores que brindan plataformas para administrar y crear encuestas, que están dirigidas a los profesionales de Recursos Humanos. Las encuestas pueden ser elaboradas desde cero u ofrecen bibliotecas con preguntas ya probadas. Los reportes online y en tiempo real permiten analizar los resultados de cada segmento y combinar la demografía de manera dinámica, lo que sirve para detectar al instante los puntos de mejora, darle visibilidad a los líderes de cómo están y gestionan a sus equipos, lo que les da mayor protagonismo. De igual manera, los líderes pueden acceder a estas herramientas y registrar sus propios planes.

Un paso mayor sería la apertura de las plataformas a los líderes y colaboradores para que pueda generarse mayor diálogo, elaborar sus propias preguntas, ver sus resultados abiertos y al instante, y elaborar en equipo las soluciones, pero esto todavía es solo un aspiracional.

5. Ciclos largos vs. Sprints: Grado de agilidad 2,66 (SA) de 5 (SR). Lograr continuidad en el proceso es necesario, así como la iteración es inminente. En cuanto a la situación vigente, pareciera que hay una percepción de un proceso extenso pero no intenso, por lo que, los empleados han internalizado a la gestión de clima y compromiso dentro de su vida laboral, aunque no esté explícito con frecuencia. El hito es el momento de la toma de la encuesta cuando se lanza la campaña de difusión con gran efusividad, luego la comunicación de los resultados, para finalizar con las acciones que provocarán

mejoras en los distintos índices de clima o en el compromiso, y que serán medidas dos años después.

Propuesta de mejora: De la mano de la mejora de la dimensión dinámica, se podrá también trabajar en equipo sobre soluciones con mayor frecuencia. Las soluciones o nuevos procesos no deben buscarse unilateralmente, deben gestarse en grupos diversos y deben ser revisadas en equipo.

Como se ha mencionado, existen distintas metodologías ágiles (Cuadro 3) que maximizan las formas de trabajo, las entregas y sus resultados. Estas metodologías aplicadas por Recursos Humanos generan mayor protagonismo a las personas, colaboración e interacciones entre los empleados y los procesos organizacionales.

En este sentido se comenzó a llevar a cabo en 2019 una nueva práctica en TyC Sports que se denominó “Sinergia”, y que supone el armado de equipos interdisciplinarios internos o externos para repensarse y cocrearse. A partir de una necesidad detectada por Recursos Humanos o un pedido realizado por un sector, se hace el análisis situacional y se reúne a las personas o equipos necesarios para obtener una solución. Fundamentalmente, se trata de llegar al foco, repasar los procesos, hacer benchmark y generar entregas con propuestas de mejora con una mirada integral y colaborativa. De este modo, se profundiza en el negocio y se tienden lazos, derribando los silos existentes.

6. Planes globales vs. Intervenciones puntuales: Grado de agilidad 2,39 (SA) de 5 (SR). Desde un principio, en TyC Sports se generaron planes de acción destinados a todos sus empleados, más allá del nivel jerárquico, el área o las cuestiones particulares. Es decir, se buscó encauzar las necesidades hacia un punto común. Por este motivo, cada vez que se da a conocer una nueva norma o beneficio se realiza una comunicación donde se indica específicamente que esa idea nació dentro del proceso de gestión de clima y compromiso. Sin embargo, también hay intervenciones puntuales (o pruebas piloto) pero que aún no tienen una comunicación a nivel organizacional.

Propuesta de mejora: La nueva práctica “Sinergia” permite trabajar en intervenciones particulares y entrar en el corazón mismo del negocio,

conjugando a la gestión de clima y compromiso con el valor agregado para el crecimiento organizacional. Así la gestión no se limita a actuar sobre las personas sino que penetra el negocio, por lo que ahora no solo importa que los empleados se sientan bien sino también que el negocio sea fructífero dado que uno alimenta al otro.

En síntesis, a partir del análisis realizado sobre cada dimensión y su propuesta de mejora se buscó reflexionar sobre la situación de TyC Sports en materia de clima y compromiso, sumado al posible camino a recorrer para adoptar una perspectiva agile. En algunos casos las recomendaciones son prácticas y con propuestas concretas, mientras que en otros son un aspiracional, ya que aún hay algunos obstáculos que sortear. Cabe destacar que no es finalidad del presente trabajo medir el impacto de la aplicación de dichas propuestas. Esto solo podrá evaluarse una vez puestas en marcha.

Ahora bien, ¿puede el proceso de la señal deportiva incorporar un enfoque agile? La respuesta concreta es que sí. Sin embargo, tal como se investigó, hay variables que deberán ser adaptadas con más prioridad que otras y cambios que se podrán observar con mayor rapidez. Generar modificaciones en una cultura no es tarea sencilla, así como tampoco lo es reprogramar los modelos mentales. Todo requiere un tiempo cada vez más escaso, pero que no deja de ser tiempo al fin. Pareciera que lo crucial es empezar a actuar con aquellos empleados o grupos que se adapten más fácil al nuevo modelo e ir logrando más adeptos a medida que se ven los resultados.

5. Reflexión final

Es claro que la era digital se abrió paso en todos los ámbitos de la vida, al punto de generar un nuevo paradigma, y que Recursos Humanos tiene la oportunidad de ser protagonista de esa realidad dentro de las organizaciones. Esta situación puede generar incertidumbre y malestar, pero también puede dar esperanzas y oportunidades. Según el lente con el que se mire, las empresas tradicionales se adecuarán (o no), tanto externa como internamente, y las personas adoptarán la mentalidad necesaria (o no) para seguir adelante (o no).

La transformación no solo supone contar con herramientas más eficientes sino también con individuos preparados para navegar dentro de ámbitos desconocidos, y precisamente este es el campo de expertise de Recursos Humanos. Por esta cuestión, hoy el área debe ser disruptiva y actuar más rápido que nunca antes para acompañar al negocio en este proceso sísmico, aunque además debe moverse a tiempo para no generar resistencia ni desarmonizar la cultura organizacional.

En el presente trabajo se analizó la importancia de agile y la necesidad de tener un área de Recursos Humanos agile para impulsar este enfoque dentro de una organización, entendiendo que facilitaría su conversión a una empresa digital. Como se ha dicho, no hay recetas validadas pero este camino parecería ser el más acertado, tras el debate de distintas alternativas. Agile llegó para englobar conceptos e ideas que rondaban por distintas corrientes y dirigirse sin escalas al corazón del negocio.

Ahora bien, focalizar en una empresa de comunicación como TyC Sports permitió aplicar la teoría en un campo práctico, fértil y en proceso de modificación, donde a partir del nacimiento de una vertiente digital es necesario encontrar el punto de equilibrio entre tradicional y agile, mientras el negocio se transforma y mantiene sustentable.

Dentro de este contexto, alcanzar una gestión de clima y compromiso agile es un desafío. Se entiende que esta práctica permite conocer el estado de las personas y hacer un mapa de la situación del negocio en ese aspecto. Así

como las variables de negocio son medibles, lo mismo ocurre con los empleados, cuyos pensamientos, estados de ánimo y sentimientos deben ser cuantificados para monitorear la salud organizacional en todas sus facetas, y cada vez con más frecuencia.

Se abre así la necesidad de recopilar datos de las personas mediante el constante acceso a sus opiniones, además de la información que se recaba de otros procesos. La forma reconocida en el mercado es la encuesta de clima y compromiso y, tal como se investigó, la modalidad tradicional está quedando obsoleta.

Desde una perspectiva agile, se destacaron tres capacidades imprescindibles para que un negocio sea competitivo en esta época: hiperconciencia, la toma de decisiones informadas y la rapidez en la ejecución. A su vez, se replicaron como habilidades necesarias para una gestión de clima y compromiso exitosa, aunque no exclusivas para el mérito de este proceso. Así se creó una tabla de atributos que permita medir el grado de agilidad versus la modalidad tradicional, con ocho dimensiones también características del nuevo enfoque.

El caso utilizado para la aplicación y estudio fue TyC Sports, en donde la gestión de clima y compromiso tiene un rol importante y lleva más de una década activa, y que además se encuentra inmerso en un proceso de digitalización por las modificaciones de consumo y tecnológicas de la industria. Esta transición supuso la creación de nuevos puestos de trabajo (o la conversión), ocupados por personas que tiene una mentalidad digital y que, no necesariamente comprenden o aceptan la tradicional. Estos nativos rompen los esquemas e invaden las oficinas con propuestas diferentes. Así como conviven estos dos perfiles, la cultura comienza a incorporar nuevas formas, que cada vez son más asimiladas por la empresa, y que requieren rever los procesos existentes.

El análisis demostró que el proceso de gestión de clima y compromiso se encuentra a mitad de camino entre agile y tradicional, pero pareciera que avanza hacia el horizonte adecuado. ¿Qué significa esta cuestión? Tal como se explicó, las modificaciones realizadas en el cuestionario, la herramienta de

medición y las nuevas dimensiones de análisis, produjeron ajustes pero todavía no la correcta adecuación. La sintonía fina debe irse regulando para que la transformación del proceso se haga de la mejor manera.

Actualmente se habla de una única plataforma integrada en la nube que permita una gestión más efectiva de las personas y la interrelación de prácticas. Sin embargo, estos desarrollos no han resuelto todo, y tampoco necesariamente mejoran las prácticas. Esto demuestra el tramo que queda por cubrir, sin conocer cuál es el límite. Las sugerencias realizadas en el presente trabajo buscan zanzar algunas de estas brechas pero adecuándose en particular a la cultura del canal de deportes.

Pero no todo es color rosa. Nada asevera que la gestión de clima y compromiso agile sea una instancia superadora en todos sus aspectos. Hay barreras éticas, culturales y de contexto que deberán considerarse a la hora de avanzar en su implementación. Por ejemplo, en la gestión de equipos pequeños, las personas quedarán expuestas en sus opiniones y comentarios, por lo que la cultura deberá estar preparada para la transparencia y la diversidad.

En este sentido es necesario tomar las precauciones correspondientes al caso, utilizar la información que se tenga disponible y conocer el campo sobre el cual se va a tomar la decisión de transformación digital. Los líderes, como siempre, tendrán la mayor responsabilidad en la aplicación, además de contar con la preparación y el conocimiento requerido para guiar a los equipos hacia su máximo potencial. Es así que la gestión de clima y compromiso mantendrá su valor para las organizaciones, ya que continuará siendo el proceso que recabe la opinión de los empleados y que permita optimizar la administración y el cuidado de estos recursos.

6. Anexo

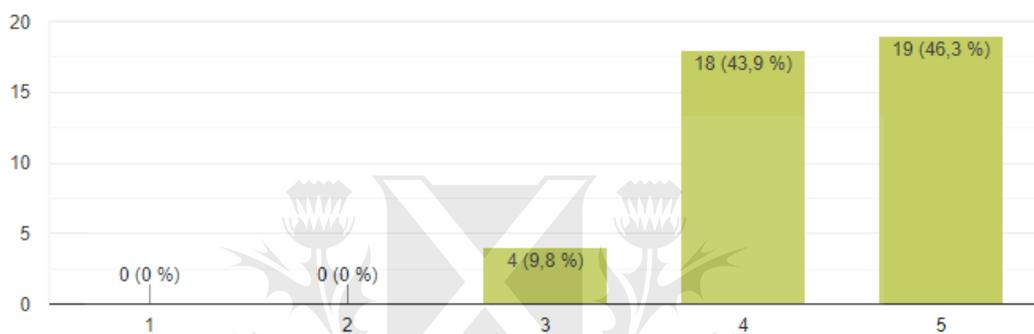
Encuesta “Gestión de Clima y Compromiso en TyC Sports” y resultados.

Total de invitados a participar: 50 empleados de distintos niveles jerárquicos.

Total de respondientes: 41

1. En términos generales, ¿cuán importante es la gestión de Clima y Compromiso en TyC Sports?

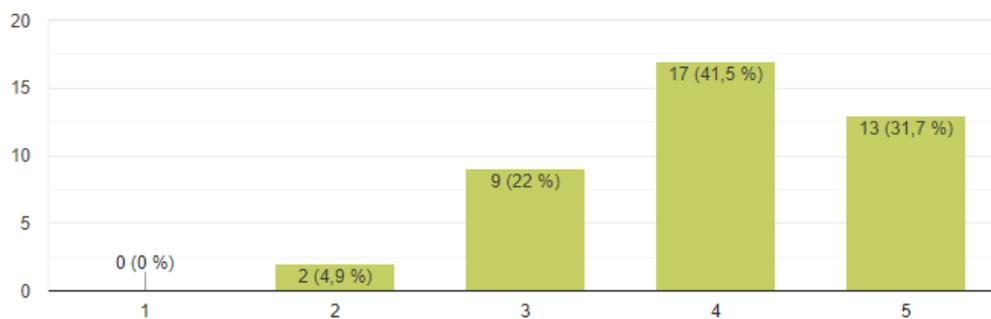
41 respuestas



Detalle: 1.Nada importante; 2.Poco importante; 3.Algo importante; 4.Importante; 5.Muy importante.

2. Si tuvieras que evaluar el grado de participación de los empleados en la gestión de Clima y Compromiso dentro del canal, ¿qué opción seleccionarías?

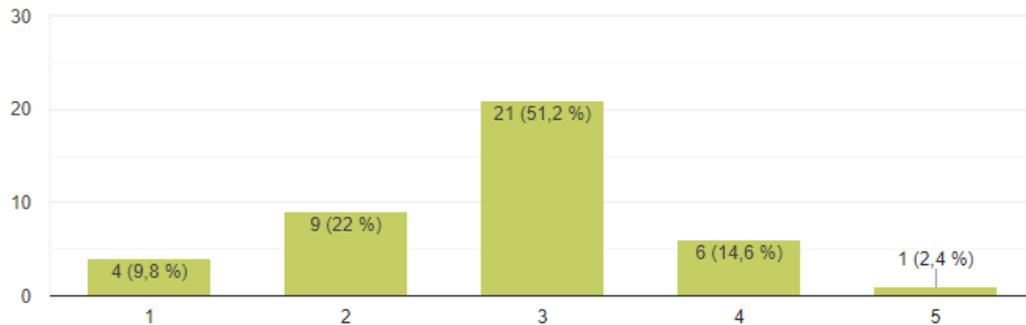
41 respuestas



Detalle: 1.Nada de participación; 2.Poca participación; 3.Algo de participación; 4. Participación; 5.Mucha participación.

3. De acuerdo a la forma en que se identifica a los empleados y se presentan los resultados, la encuesta te parece...

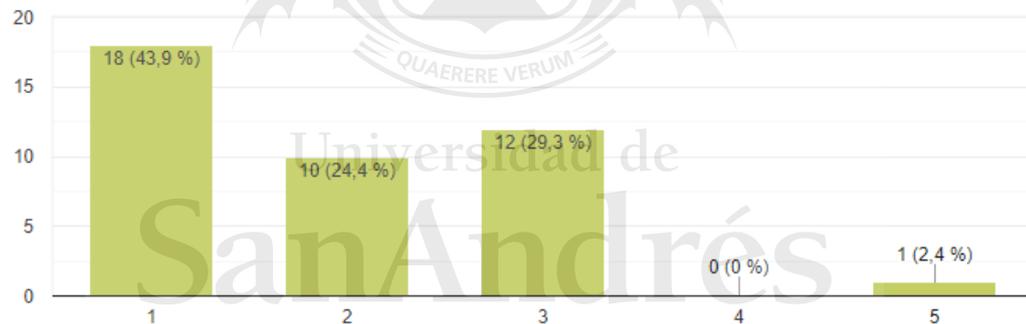
41 respuestas



Detalle: 1.Muy estructurada; 2.Estructurada; 3.Ni muy estructurada ni muy flexible; 4. Flexible; 5.Muy flexible.

4. Según la modalidad utilizada, la encuesta de Clima y Compromiso se toma...

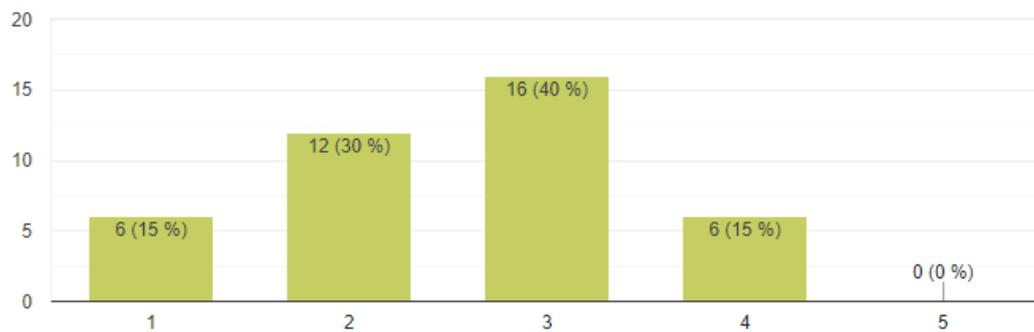
41 respuestas



Detalle: 1.Siempre por la empresa; 2.Algunas veces por la empresa; 3.A veces la empresa, a veces los empleados; 4.Algunas veces el empleado; 5.Siempre por el empleado.

5. Respecto a las preguntas del cuestionario...

40 respuestas



Detalle: 1.Nunca cambian; 2.Cambian poco; 3.Ciertas veces cambian; 4.Casi siempre cambian; 5.Cambian siempre.

6. A tu criterio, el ciclo actual de la gestión de Clima y Compromiso es...

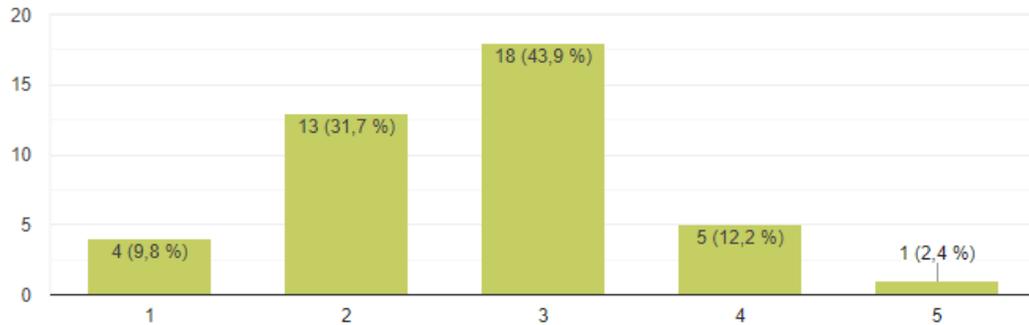
41 respuestas



Detalle: 1.Muy largo; 2.Largo; 3.Ni largo ni corto; 4.Corto; 5.Muy corto.

7. En relación a la elaboración e implementación de los planes de acción, ¿cómo son?

41 respuestas



Detalle: 1.Todos planes globales; 2.Algunos planes globales; 3.Entre planes globales e intervenciones; 4.Algunas intervenciones; 5.Todas intervenciones.

8. Respecto a los datos obtenidos por la encuesta, ¿cómo consideras que son utilizados?

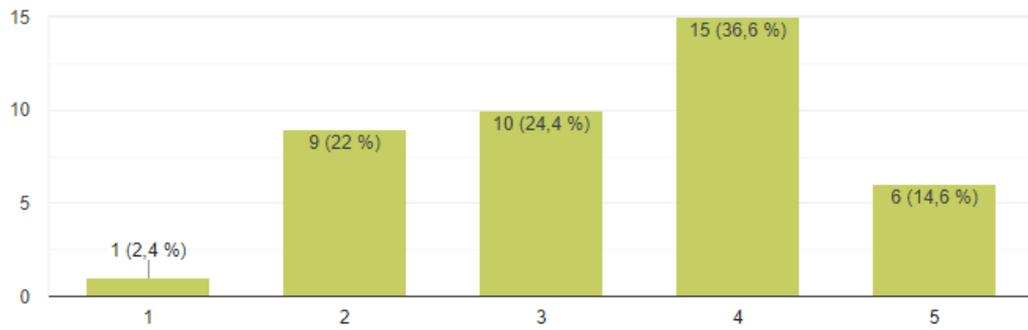
41 respuestas



Detalle: 1.Solo situaciones planteadas; 2.Algunas situaciones planteadas; 3.Algunas planteadas, algunas futuras; 4.Algunas situaciones futuras; 5.Preven situaciones futuras.

9. Consideras que el aprendizaje sobre el proceso de la gestión es...

41 respuestas



Detalle: 1.Estático; 2.Algo estático; 3.Entre estático y dinámico; 4.Algo dinámico; 5.Dinámico.



7. Bibliografía

- Alcover de la Hera, C. M. (2005). Cultura y Clima organizacional. En F. G. Rodríguez, *Introducción a la psicología de las organizaciones* (pág. 600). Madrid: Alianza.
- Alonzo, C. (2009). Clima laboral y contrato psicológico: dos partes de la psicología en la gestión humana de las organizaciones. Buenos Aires: VI Jornadas Universitarias y III Congreso Latinoamericano de Psicología del Trabajo de la Universidad de Buenos Aires.
- Alvensson, M. (1987). *Organization theory and technocratic consciousness: Rationality, ideology and quality of work*. New York: Gruyter.
- Argyris, C. (1960). *Understanding organizational behavior*. Oxford, England: Dorsey.
- Armstrong, M. (2001). *A handbook of human resource management practice*. London: Kogan Page.
- Ashforth, B. (1985). Climate formation: Issues and extensions. *Academy of Management Review* (10), 837- 847.
- Beck, K., Beedle, M., Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., & Fowler, M. (2001). *Manifiesto for Agile Software Development*. Obtenido de <http://agilemanifesto.org/iso/es/manifiesto.html>
- Bersin, J. (2017). *HR Technology Disruptions for 2018: Productivity, Design, and Intelligence Reign*. Bersin, Deloitte Consulting LLP.
- Bersin, J. (2019). *HR Technology Market 2019: Disruption Ahead*. Bersin, Human Resource Executive. Obtenido de https://s3-usa.s3.amazonaws.com/c/308463326/media/5c9494325e16e/JB_Tech_Disruptions_Final.pdf
- Besa, E. (03 de Marzo de 2018). Los 12 principios de un área de Recursos Humanos ágil. Obtenido de <https://www.rankmi.com/blog/agiliza-tus-recursos-humanos-con-estos-12-principios>
- Bertagnini, A. (2009). *Management: cómo entenderlo, aplicarlo y aprenderlo*. Buenos Aires: Prentice Hall.
- Budd, J. (2004). *Employment with a human face: Balancing Efficiency, Equity, and Voice*. Londres: Cornell Univ. Press.
- Cappelli, P. (2001). *El nuevo pacto en el trabajo: empresas y empleados ante el pacto laboral hoy*. Buenos Aires: Ediciones Granica, S. A.

Cappelli, P., & Tavis, A. (March-April de 2018). HR goes agile. Harvard Business Review, 46-73.

Cardona Echeverri, D., & Zambrano Cruz, R. (2014). Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional. Estudios Gerenciales (30), 184–189.

Chartered Institute of Internal Auditors. (2015). Employee Engagement. London: Institute of Internal Auditors Global. Obtenido de www.iaa.org.uk/resources/auditing-business-functions/human-resources/employee-engagement

Cockburn, A. (Jan de 2016). The Heart of Agile. Obtenido de <https://staging.cockburn.us/wp-content/uploads/2017/09/The-Heart-of-Agile-Technical-Report.pdf>

Conway, N., & Briner, R. (2005). Understanding Psychological Contracts at Work. New York: Oxford University Press Inc.

Culture Amp. (August de 2017). An agile approach to employee feedback. Obtenido de https://cdn2.hubspot.net/hubfs/516278/1708-Agile-HR/201708-Agile-HR-ebook.pdf?__hstc=55108852.9179dc8fbfec3a5f96f3e0e0ecb8722fb.1535322169281.1535322169281.1535322169281.1&__hssc=55108852.1.1535322169282&__hsfp=4078403149

Deloitte. (2017). Rewriting the rules for the digital age. Deloitte. Deloitte University Press.

Denison, D. (Jul de 1996). What Is the Difference Between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars. The Academy of Management Review, 21(3), 619-654.

Eisner, S. (2005). Managing Generation Y. Advancement of Management Journal, 70(4), 4-15.

Ekvall, G. (1987). The climate metaphor in organization theory. En B. M. Bass, & P. J. Drenth, Advances in Organizational Behavior (págs. 177-190). Sage.

EY. (2017). Workforce of the future.

Fernández Fernández, S. (2000). La efectividad de los programas sociales. Enfoques y técnicas de la Evaluación de Procesos. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 3(16), 259-276.

Gellerman, S. W. (1960). People, Problems and Profits. New York: McGraw-Hill.

Geus, A. D. (2013). *La empresa viviente: hábitos para sobrevivir en un ambiente de negocios turbulento*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica Argentina.

Gil Rodríguez, F., & Alcover de la Hera, C. M. (2003). *Introducción a la Psicología de las Organizaciones*. Madrid: Editorial Alianza.

Gilbert, P., Dodd, M., & Tong, D. (2008). *Developing a performance-based culture: A new look at the psychological contract*. Londres: Mercer.

Glick, W. H. (1985). Conceptualizing and measuring organizational and psychological climate: Pitfalls in multilevel research. *Academy of Management Review*, 601-616.

Guion, R. M. (1973). A note on organizational climate. *Organizational Behavior Human Performance*, 9, 120-125.

Han, B.-C. (2012). *La sociedad del cansancio*. Barcelona: Herder Editorial.

Igarza, R. (2009). *Burbujas de ocio, Nuevas formas de consumo cultural*. Buenos Aires: La Crujía.

Igarza, R. (2010). Nuevas formas de consumo cultural: Por qué las redes sociales están ganando la batalla. En *Comunicação, Mídia e Consumo*, 7(20), 59 a 90.

James, L. R., & Jones, A. P. (1974). Organizational climate: A review of theory and research. *Psychological Bulletin* (81), 1096-1112.

Joyce, W. F., & Slocum, J. (1979). Climates in organizations. En S. Kerr, *Organizational Behavior* (págs. 317-333). Columbus: Grig Publ.

Jusdado Márquez, A. (Enero 2014). Organigrama informal: análisis de redes organizativas y sociales. *Factor Humano*, 47-51.

Kahn, W. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *The Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.

Karpf, L. (2016). Cultura, Clima y Compromiso. Su liderazgo, construcción y gestión. En L. v. Morlegan, *Recursos humanos: área clave en la gestión de la empresa* (pág. 819). Buenos Aires: La Ley.

Karpf, L., & Czikk, R. (2012). *Notas técnicas sobre compromiso laboral*. Buenos Aires: Mercer y DCRH Grupo Clarín.

Katz, D., & Kahn. (1966). *The Social Psychology of Organizations*. New York: Wiley.

- Kievsky, A. (2017). Filminas presentadas en clase de la materia Gestión Estratégica de Recursos Humanos perteneciente a la Maestría en Gestión y Dirección de Recursos Humanos. Buenos Aires: Universidad de San Andrés.
- Kotter, J. (1973). The Psychological Contract: Managing the Joining-up Process. *California Management Review*, XV (3), 91-99.
- Levinson, H., Price, C., Munden, K., Mandl, H., & Solley, C. (1962). *Men, Management, and Mental Health*. Harvard University Press, 205.
- Lewin, K. (1935). *A Dynamic Theory of Personality*. New York: McGraw-Hill.
- Mc Graw y col. (1996). Using process data to explain outcomes. *Evaluation Reviw*, 20(3), 291-312.
- McFarlane Shore, L., & Tetrick, L. (1994). The Psychological Contract as an Explanatory Framework in the Employment Relationship. En C. L. Cooper, & D. M. Rousseau, *Trends in Organizational Behavior* (págs. 91-107). New York: JOHN WILEY & SONS.
- Mejía, C. A. (1998). *Indicadores de efectividad y eficiencia*. Medellín, Colombia: Documentos Planning.
- Méndez Álvarez, C. E. (2006). *Clima Organizacional en Colombia*. Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario.
- Moos, R. H. (1974). Systems for the assessment and classification of human environments: An overview. En R. H. Moos, & P. M. Insel, *Issues in Social Ecology*. Palo Alto, C.A.: National Press Books.
- Nae. (22 de Junio de 2017). Obtenido de <https://nae.global/transformacion-agile-cultura-diferente-para-hacer-las-cosas-mejor/>
- Neubauer, R., Tarling, A., & Wade, M. (2017). *Redefining Leadership for a Digital Age*. Switzerland: IMD Business School.
- Nix, G. R. (1999). Revitalization through self-regulation: The effects of autonomous and controlled motivation on happiness and vitality. *Journal of Experimental Social Psychology* (25), 266-284.
- Poole, M. S., & McPhee, R. D. (1983). A structural analysis of organizational climate. En L. L. Putnam, & M. E. Pakanowsky, *Communication and Organizations: An Interpretative Approach* (págs. 195-219). Sage.
- Porath, C., Spreitzer, G., Gibson, C., & Garnett, F. (2012). Thriving at work: Toward its measurement, construct validation, and theoretical. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 250-275.

PORTAFOLIO. (16 de Julio de 2007). Mejoras en clima laboral aumenta productividad. Portafolio.

PORTAFOLIO. (18 de Mayo de 2018). La felicidad de los empleados mueve la caja de la empresa. Recuperado el 20 de Agosto de 2018, de Portafolio: <http://www.portafolio.co/negocios/la-felicidad-de-los-empleados-mueve-la-caja-de-la-empresa-517263>

Price Waterhouse. (2017). Workforce of the future-The competing forces shaping 2030.

Reguillo, R. (2000). Emergencia de culturas juveniles. Estrategias del desencanto. Colombia: Grupo editorial Norma.

Rigb, D., Sutherl, J., & Takeuchi, H. (May de 2016). Embracing Agile. Harvard Business Review, 1-19. Obtenido de Harvard Business Review.

Rothbard, N. P. (2001). Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles. Administrative Science Quarterly, 46, 655-684.

Rousseau, D. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. Employee Responsibilities and Rights Journal, 2, 121-139.

Rousseau, D. (2005). I-DEALS: Idiosyncratic, Deals Employees, Bargain for Themselves. Nueva York: Routledge.

Rousseau, D. M. (1988). The construction of climate in organizational research. (C. I. Robertson, Ed.) International Review of Industrial and Organizational Psychology, 139-158.

Rousseau, D. M. (2001). Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract. Journal of Occupational and Organizational Psychology (74), 511-541.

Schein, E. (1980). Organizational psychology. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

Schneider, B. (1975). Organizational climates: An essay. Personnel Psychology, 28, 447-479.

Schneider, B., & Bartlett, C. (1968). Individual differences and organizational climate I: The research plan and questionnaire. Personnel Psychology, 21, 323-333.

Schneider, B., & Reichers, A. E. (1983). On the etiology of climates. Personnel Psychology(36), 19-39.

Sliva Vázquez, M. (1992). Hacia una definición comprehensiva del clima organizacional. (U. d. Barcelona, Ed.) Revista de Psicología General y Aplicada, 45(4), 443-451.

Spreitzer, G. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. Academy of Management Journal (38), 1442-1465.

Spreitzer, G., Sutcliffe, K., Dutton, J., Sonenshein, S., & Grant, A. (2005). A socially embedded model of thriving at work. Organization Science (16), 537-549.

Stern, G. C. (1970). People in Context. New York: Wiley.

Stoica, M., Mircea, M., & Ghilic-Micu, B. (2013). Software Development: Agile vs. Traditional. Informática Económica, 17(4), 64-76.

Tagiuri, R. I. (1968). The concept of organizational climate. En R. I. Tagiuri, & G. H. Litwin, Organizational Climate: Exploration of a Concept (págs. 11-34). Boston: Harvard Univ.

Tena Tena, G. (Octubre de 2002). El contrato psicológico: relación laboral empresa-trabajador. Acciones e investigaciones sociales(15), 85-107.

Tolman, E. C. (1932). Purposive Behavior in Animals and Men. New York: Century Croffts.

Vaccaro, H. (2017). What Millennials want to see: Effective corporate recruiting. Videos for attracting Millennials. Texas: Texas Christian University.

Vroom, V. (1964). Work and motivation. New York: Wiley.

Wade, M., Loucks, J., Macaulay, J., & Noronha, A. (2018). Digital Vortex: Cómo las empresas tradicionales pueden competir con las más disruptivas. Madrid: LID Editorial.

Zenteno-Hidalgo, A., & Durán Silva, C. (2016). Factores y prácticas de alto desempeño que influyen en el clima laboral: Análisis de un caso. Innovar, 26(59), 119-136.