

**Aplicación de la Metodología Business Agility
en la Gestión del Talento Humano**

Especialización en Gerencia del Talento Humano

**Sergio Clavijo
Alexander Feliciano
Angie Romero
Diana Tipazoca**

PO: 001

20 · 12 · 15

**CARTA DE AUTORIZACIÓN DEL (LOS) AUTOR (ES) PARA LA REPRODUCCIÓN,
COMUNICACIÓN PÚBLICA, PUESTA A DISPOSICION, PRÉSTAMO Y OTROS DE TRABAJO DE
GRADO**

Fecha: 2021/08/12

Ciudad: Bogotá D.C.

Nosotros, Sergio Clavijo identificado con documento de identidad N° 1.022.325.867 de Bogotá, Alexander Feliciano identificado con documento de identidad N° 79.859.693 de Bogotá, Angie Romero identificado con documento de identidad N° 1.022.388.053 de Bogotá, y Diana Tipazoca identificada con el documento de identidad N° 1.018.451.123 de Bogotá, autores del trabajo de grado titulado Aplicación de la Metodología de Business Agility en la Gestión del Talento Humano presentado y aprobado con fecha 12.08.21 como requisito para optar al título de Especialista en Gerencia del Talento Humano, autorizamos a la Universidad Sergio Arboleda para que respecto al trabajo de grado, y para los efectos académicos propios de la misma, realice:

- 1.La reproducción, divulgación y comunicación pública, adaptación y transformación de la misma.
- 2.La consulta y préstamo, sin ánimo de lucro, del trabajo de grado a usuarios de la misma, a través de copia física o en formato digital desde Internet, Intranet, etc., y en general para cualquier formato conocido o por conocer.
- 3.La puesta a disposición de usuarios internos (o externos), bien a través de la página web de la institución educativa, de la Biblioteca Central y en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad. De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, los autores conservan los derechos morales sobre el trabajo de grado, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.

En constancia firma,

Nombres y apellidos Sergio Armando Clavijo Cabrales

Documento de identidad 1.022.325.867 de Bogotá

E-mail sertu86@gmail.com

Firma del estudiante

Nombres y apellidos Alexander Feliciano Cacilimas

Documento de identidad 79.859.693 de Bogotá

E-mail afelca@hotmail.com

Firma del estudiante

Nombres y apellidos Angie Katherine Romero Prieto

Documento de identidad 1.022.388.053 de Bogotá

E-mail angieromero0826@gmail.com

Firma del estudiante

Nombres y apellidos Diana Marcela Tipazoca Roa

Documento de identidad 1.018.451.123 de Bogotá.

E-mail dianatpz28@gmail.com

Firma del estudiante

Universidad Sergio Arboleda

PRIME – Business School

Escuela Escuela Internacional de Administración y Marketing

Serie Trabajos de Grado

Número

Autor(es) Sergio Clavijo, Alexander Feliciano, Angie Romero, Diana Tipazoca

Tutor: Jairo Gracia Acosta

Queda prohibida la reproducción parcial o total de ese material en cualquier medio sin previa autorización del autor(es)

Universidad Sergio Arboleda

Calle 75 No. 14-29.

Teléfono: 325 7500

www.usergioarboleda.com.co

Bogotá D.C.

APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA BUSINESS AGILITY EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Autores

Sergio Armando Clavijo Cabrales

Alexander Feliciano Cacilimas

Angie Katherine Romero Prieto

Diana Marcela Tipazoca Roa

Universidad Sergio Arboleda

APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA BUSINESS AGILITY EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Sergio Armando Clavijo Cabrales¹

Alexander Feliciano Cacilimas²

Angie Katherine Romero Prieto³

Diana Marcela Tipazoca Roa⁴

Resumen

El principal **objetivo** de este trabajo es analizar las estrategias utilizadas por cuatro empresas con operación en Colombia en la implementación de la metodología Business Agility ⁵para el área de talento humano. El trabajo se **justifica** porque la metodología Business Agility permitirá la identificación de cambios organizacionales en el área de talento humano que lleven al desarrollo de nuevas competencias.

La **metodología** que utilizará se basa en un análisis cualitativo de cuatro empresas en Colombia; que nos permita conocer la metodología Business Agility en el área de Talento Humano y potencializar las oportunidades de cambio, innovación y aprendizaje. Una de las principales **conclusiones** fue la transformación cultural que las diferentes empresas requirieron para poder implementar nuevos esquemas de trabajo en las organizaciones.

¹ Especialista en Gerencia del Talento Humano. Universidad Sergio Arboleda (En curso). Psicología (Universidad Nacional de Colombia). Especialista en Cultura, Desarrollo, Bienestar y Comunicaciones – AlphaCredit. sergio.clavijo@alphacredit.co
sertu86@gmail.com

² Especialista en Gerencia del Talento Humano. Universidad Sergio Arboleda.(En curso). Especialista en Edumatica. Universidad Autónoma de Colombia. Licenciado en informática (Universidad Minuto de Dios). Profesional III – Empresa de Telecomunicaciones de Bogotá. alexander.felicianoc@etb.com.co afelca@hotmail.com

³ Especialista en Gerencia del Talento Humano. Universidad Sergio Arboleda (En curso). Psicología (Universidad Piloto de Colombia). Coordinadora Administrativa y de Talento Humano – E-DeaNetworks SAS. aromero@e-dea.co
angieromero0826@gmail.com

⁴ Especialista en Gerencia del Talento Humano. Universidad Sergio Arboleda (En curso). Profesional en Finanzas y Comercio Internacional (Universidad de la Salle). Coordinadora de Talento Humano – Asohofrucol. coordinacion.talentohumano@asohofrucol.com.co dianatz28@gmail.com

⁵ “Se le considera como la detección y respuesta ante las necesidades del cliente y del mercado, entregando productos y servicios innovadores y disruptivos, de forma rápida, adelantándose a los competidores. Implica la adaptación de las estructuras organizacionales, sus procesos y la cultura de manera continua. Igualmente ayuda a establecer un ambiente de trabajo colaborativo, capaz de inspirar a trabajadores comprometidos con el conocimiento.” Accenture, 2019

Palabras clave. Metodología Business Agility, Innovación, Transformación, Prácticas de Talento Humano.

Abstract.

The main **objective** of this work is to analyze the strategies used by four companies operating in Colombia in the implementation of the Business Agility methodology for the human talent area. The work is justified because the Business Agility methodology will allow the identification of organizational changes in the area of human talent that lead to the development of new skill.

The **methodology** that you will use is based on a qualitative market analysis that allows us to identify the implementation strategies used by companies that have emerged through the Business Agility methodology. This will allow us to adopt agile practices in the area of human resources and enhance opportunities for change, innovation and learning. One of the main conclusions is that it would not be easy to establish a single Business Agility methodology for companies. One of the main conclusions was the cultural transformation that the different companies required to be able to implement new work schemes in the organizations.

Keywords. Business Agility methodology, Innovation, Transformation, Dynamism, Human Resource.

Introducción

Hoy en día la Tecnología es un factor de gran relevancia para las empresas y así mismo para las economías de los países. El Foro Económico Mundial (2013) concluye que al tener una base instalada de equipo TIC, las organizaciones y los gobiernos pueden mejorar su eficiencia productiva, mejorar sus prácticas y simplificar sus procesos productivos; así será mayor la competitividad de los países y con ello, generar un impacto en la productividad. Por otra parte, el Banco Mundial, en una serie de estudios, ha resaltado el papel de las TIC como generador de oportunidades de crecimiento para los países en desarrollo (Díaz, H. 2017). En otras palabras, el avance en las herramientas tecnológicas está conllevando el nacimiento de un nuevo consumidor que busca respuestas inmediatas y ajustadas a sus requerimientos.

Es así como cada vez más, las empresas se encuentran operando en entornos empresariales llenos de cambios sin precedentes, inigualables, implacables y en gran parte impredecibles (Dyer y Shafer, 2003, P.4), lo cual les exige dejar de trabajar bajo modelos tradicionales, pues podría significar su desaparición ante empresas que están naciendo inmersas en el nuevo contexto. Ante esta **problemática** el rol de Talento Humano en las organizaciones empieza a tomar mayor valor. Sin embargo, el **problema** que se puede evidenciar hoy es que dicha área no se ha transformado al mismo ritmo del entorno, perdiendo la oportunidad de agregar mayor valor. El área continúa operando de manera tradicional sin utilizar las herramientas o metodologías que le permitirían dar respuesta a las necesidades de la organización, aumentar su productividad, sus beneficios y acercarse a las necesidades del cliente.

Esto **justifica** porque empieza a utilizarse la metodología Business Agility; según RaIsing the Business Agility Report (2019), comenzó con predominio en el desarrollo a raíz del “Manifiesto para el Desarrollo Ágil de Software⁶”, publicado en 2001. Desde entonces, se ha extendido a la gestión de organizaciones enteras, incluidas las empresas más grandes y valiosas. Actualmente la metodología Business Agility ha tomado el protagonismo “porque puede intervenir de manera adaptativa problemas complejos, a la vez que entrega productos

⁶ El manifiesto ágil es un documento que resume en cuatro valores y doce principios las mejores prácticas para el desarrollo de software, basados en la experiencia de 17 industriales del software, en procura de desarrollos más rápidos conservando su calidad. Este artículo presenta de manera general la evolución de las metodologías para el desarrollo de software y una reseña de los valores y principios del manifiesto ágil. (Scientia et Technica Año XIII, No 34, Mayo de 2007. Universidad Tecnológica de Pereira. ISSN 0122-1701).

con máximo valor posible de manera productiva y creativa” (Hernández, Martínez, Jimenez, & Jiménez, 2019), siendo el equipo de trabajo la parte más importante, dado a que se requiere un equipo coordinado y que aporte al objetivo planteado.

Es por eso que la metodología Business Agility es una técnica de gestión que permite adaptar la forma del trabajo, basándose en la flexibilidad y exigencias del mercado, entre otros beneficios. Dentro de esta se encuentran las siguientes:

Design Sprint: Permite acelerar y simplificar el proceso de diseño de un producto a través de talleres de co-creación.

Kanban: Gestión de producción basada en un sistema que se fundamenta en la autogestión de los procesos, eliminando la programación centralizada.

Scrum: Muestra técnicas de implementación que permite trabajar en equipos altamente productivos y obtener el mejor resultado posible de un proyecto.

En este sentido es una metodología que permitirá potencializar los procesos de gestión humana al permitirles administrar las actividades del personal de forma eficaz, disminuyendo tiempos y movimientos sin perder de vista la meta propuesta. El planteamiento de la utilización de metodología Business Agility en la gestión de talento humano permite resolver el problema de la eficiencia en la respuesta y brindarle una nueva mirada.

El principal **objetivo** de este trabajo es analizar las estrategias utilizadas por cuatro empresas con operación en Colombia, en la implementación de la metodología Business Agility para el área de talento humano.

Del anterior objetivo se desprenden los siguientes **objetivos específicos**: 1. Describir la forma de aplicación de la metodología Business Agility en la gestión del Talento Humano. 2. Identificar los pro y los contra del modelo de implementación de cada una de las empresas. 3. Describir las generalidades identificadas en el proceso de implementación por parte de las compañías.

Este trabajo se basará en un **análisis cualitativo** de la implementación de la metodología Business Agility en las áreas de talento humano en cuatro organizaciones con operación en Colombia.

La investigación cualitativa según Monjes (2011) indica que “los observadores competentes puedan informar de forma metódica y detallada acerca de sus propias observaciones del mundo social”. Es por esto que la metodología que se implementará será cualitativa, ya que facilita la recopilación de datos empíricos, acontecimientos, interacciones o comportamientos, que permitirán la identificación y análisis de las prácticas utilizadas.

Dicha investigación suele utilizar prácticas interpretativas de los objetos en escenarios naturales, todo con el fin de intentar dar significado al fenómeno predominante de la población determinada (Denzin y cols, 2005, Martínez, 2006, Martínez, 2011, Vallés, 2000). Esta recopilación de datos se llevará a cabo a través de entrevistas estructuradas (Anexo 1), acerca de la implementación de la metodología Business Agility en la gestión del Talento Humano, a partir de la experiencia de cuatro empresas con operación en Colombia.

Para recopilar la información necesaria para el trabajo se elaboró un instrumento de entrevista, constituido por nueve (9) preguntas distribuidas en las siguientes dimensiones:

- Tiempo de aplicación del modelo.
- Ámbitos de aplicación.
- Resultados obtenidos.
- Fortalezas y debilidades de la metodología.
- Proceso de implementación.
- Proceso de preparación antes de su aplicación.

El presente trabajo está compuesto por **seis** partes distribuidas así, **primera** parte profundización en la metodología Business Agility, la **segunda** parte explica las prácticas asociadas a la metodología Business Agility en el área de talento humano de la empresa Alpha Credit, la **tercera** parte expone la metodología Business Agility en el área de talento humano de la empresa E-dea Networks, la **cuarta** parte manifiesta la metodología Business Agility en el área de talento humano de la empresa Mercado Libre, la **quinta** presenta la metodología Business Agility en el área de talento humano de la empresa Uber y en la **sexta** y última se presentan la selección de prácticas y las conclusiones de las evidencias de las cuatro empresas.

1. Metodología Business Agility

De acuerdo con algunos autores “hay algo que no se puede dejar de lado y es el proceso de planeación, este proceso administrativo se reviste de especial relevancia, debido a que indica un camino a seguir por el negocio, esta es establecida por la gerencia de la organización, teniendo en cuenta las directrices de los socios, para lo cual se tomará en cuenta las fortalezas con que cuenta la compañía” (Paz Juvinao & Serge lario, 2019).

Reseña Histórica

Según Herrera y Valencia, (2007), en la década de los 60 los programas desarrollados para los computadores se caracterizaban por tener un alto nivel de dependencia con las máquinas y los lenguajes de programación, pero en especial de sus programadores. Esto en conjunto con la falta de metodologías para llevar a cabo el proceso generó una baja calidad de los programas, largos tiempos de desarrollo, sobrecostos en el proceso e insatisfacción en los clientes. Como respuesta a esta crisis se popularizó el concepto de ingeniería de Software, “que consiste en la aplicación de un enfoque sistemático, disciplinado y cuantificable hacia el desarrollo, operación y mantenimiento del software” (IEEE93) que permitiría garantizar un alto nivel de calidad en el mismo.

A raíz del concepto de ingeniería de software se desarrollaron algunas metodologías tradicionales como el modelo de cascada, el incremental y el de espiral, que finalmente presentaron algunas desventajas como los largos tiempos de desarrollo y la rigidez en los procesos de cambio, que generaban controversias entre el equipo desarrollador y el cliente, al tiempo que se perdía información de cada una de las fases y generaba excesiva documentación en todo el proceso.

Según Cascales, Camps, Guzman, Diaz, Rubio y Luengo, (2019), estas metodologías se basan en un proceso secuencial, inspirado en un modelo de producción de las industrias manufactureras, es decir, no era posible avanzar a la siguiente fase hasta haber culminado la etapa anterior.

Jon Kern, ingeniero aeroespacial en la época de los 90, fue uno de los primeros en sufrir esta situación y plantearse una forma más oportuna y receptiva de desarrollar software. Fue así como durante esta década surgieron propuestas metodológicas para lograr resultados más rápidos en el desarrollo sin disminuir su calidad, conocidas como "Metodologías de Desarrollo de Software de peso liviano" (Lighweight), entre las cuales se encuentran Crystal (1992), Scrum (1995), Feature Driven Development (1997), Desarrollo de Software Adaptativo (1999) y Extreme Programming (1999)”⁷

Pero en 2001, un grupo de empresarios pertenecientes al sector del desarrollo de software se reunieron para debatir las metodologías, principios y valores que debería cumplir el desarrollo de software de buena calidad, en tiempos cortos y flexible a los cambios. Fue así

⁷ Extraído de <http://www.pmoinformatica.com/2013/06/una-breve-historia-de-las-metodologias.html>.

como surge el término ágil haciendo referencia a los nuevos enfoques metodológicos para el desarrollo. (Herrera y Valencia, 2007).

De esta reunión surge el documento de nombre manifiesto ágil, como respuesta a las necesidades que se estaban presentando en el desarrollo y como guía para las empresas dedicadas al sector.

Las metodologías ágiles resuelven los problemas surgidos, posteriormente, a la masificación del uso del computador personal, dado que las expectativas y necesidades por parte de los usuarios se hicieron más urgentes y frecuentes. En esta reunión también se creó “The Agile Alliance”, organización sin ánimo de lucro dedicada a promover los conceptos relacionados con el desarrollo ágil de software y acompañar a las organizaciones para que adopten dichos conceptos.

Como punto de partida o base fundamental de las metodologías ágiles se redactó y proclamó el manifiesto ágil, el cual se basa en los siguientes criterios (Figuroa R, Solis C, Cabrera A):

Los individuos e interacciones por encima de los procesos y las herramientas: Se valora al capital humano como recurso principal del desarrollo y su interacción como elemento fundamental de los resultados.

Software funcionando por encima de la documentación: Se prioriza las entregas parciales de los desarrollos sin desconocer la importancia de la documentación, la cual debe contener la información más relevante del proyecto.

La colaboración del cliente por encima de la negociación del contrato: La relación con el cliente debe ser un proceso fluido y permanente en el que se pueda ir iterando el desarrollo y realizar modificaciones o cambios a tiempo. La relación no se limita a una contratación, sino que se eleva a un trabajo conjunto.

La respuesta al cambio por encima del seguimiento de un plan: El proceso de desarrollo no es estático, debe permitir el cambio permanente en cualquier momento del mismo, es por eso que la planeación debe realizarse en periodos cortos y constantes.

A partir de este manifiesto han surgido varias metodologías que les han permitido a las organizaciones adaptar formas de trabajo que sean más eficientes y entregar resultados en menor tiempo, entre las más reconocidas se encuentran:

Design Sprint

Es una metodología desarrollada por Google Venture (Empresa Google), que resulta de la fusión entre Lean Design⁸ y Scrum, pero con una duración máxima de cinco (5) días en los cuales se deben resolver el reto. En el primer día se trabaja el planteamiento del reto a resolver, definiendo un objetivo que se pueda catalogar como SMART (específico, medible, alcanzable, relevante y con un tiempo determinado). En el segundo día, se definen las ideas por medio de la metodología de Design Thinking⁹ (El pensamiento del diseño) y con esto se selecciona el grupo de personas en quienes se probará la solución. El tercer día se deben seleccionar las ideas a llevar a cabo, filtrando aquellas que no cumplen con el objetivo o con los tiempos. El cuarto día, se construye el o los prototipos de esas ideas que tendrán que ser llevados a la prueba. Finalmente, el quinto día, se realizan las pruebas en personas.

Kanban

Según Acevedo J (2001), Kanban es un método de gestión de producción basado en un sistema pull (halar) que se fundamenta en la autogestión de los procesos, eliminando la programación centralizada. Se produce y transporta lo que se demanda en los procesos consumidores, manteniendo en rotación sólo aquellas cantidades que garantizan la continuidad del consumo. Cuando se interrumpe el consumo se detiene la producción. Es una herramienta para conseguir la producción Justo a tiempo

Colmenares M y García R (2020), refieren que todo lo que el equipo hace, piensa, evoluciona y consigue se puede reflejar en un tablero (KANBAN) y organizarse a través de las distintas reuniones de los equipos, este tablero consta de cuatro casillas.

La primera casilla es la “Pila de tareas” (Backlog -Reserva) y es donde se describen todas las actividades que se deben realizar para llevar a cabo el proyecto. En la siguiente columna “Por hacer” (To do) se describen las actividades a realizar por persona en post it (Notas Adhesivas) para desplazarlas en el tablero a medida que se avance en la ejecución de las actividades. En la tercera casilla “Se está haciendo” (In Progress - En curso) los

⁸ *Lean Design* es la aplicación del pensamiento esbelto o *Lean Thinking*, sus principios y herramientas, a la mejora del proceso de diseño y desarrollo de nuevos productos y servicios, que abarca desde la generación de ideas hasta la disposición final del producto al término de su vida útil. <https://lahuja.wordpress.com/2015/03/13/que-es-lean-design-o-diseno-esbelto/>

⁹ “Es un método para generar ideas innovadoras que centra su eficacia en entender y dar solución a las necesidades reales de los usuarios”.

participantes describen las actividades que han iniciado y finalmente en la columna “terminado” (Done - Hecho) se sitúan los post it (Notas Adhesivas) de las tareas finalizadas.

Scrum

Según Schwaber y Sutherland (2017), refieren que Scrum es un marco de trabajo por el cual las personas pueden abordar problemas complejos adaptativos, a la vez que entregan productos del máximo valor posible productiva y creativamente. Scrum muestra técnicas de implementación que permiten trabajar en equipos altamente productivos.

Scrum permite resolver proyectos complejos y priorizar el beneficio que aportan, Según Menzinsky, López y Palacio. (2016), informan que Scrum, está formado por un conjunto de prácticas y reglas que dan respuesta a los siguientes principios de desarrollo ágil: Gestión evolutiva del producto, en lugar de la tradicional o predictiva. Calidad del resultado basado en el conocimiento tácito de las personas, antes que en el explícito de los procesos y la tecnología empleada.

A partir de los resultados de estas metodologías, las organizaciones han optado por hacer una adaptación de ellas para solucionar las problemáticas que han presentado en la gestión de las áreas y los cambios acelerados del contexto. Particularmente se han hecho implementaciones para el área del talento humano, que es lo que se pretende abarcar en los siguientes capítulos.

2. Implementación de la metodología Business Agility en el proceso de Talento Humano en AlphaCredit

AlphaCredit es una Fintech fundada en México en el 2010. Presta servicios financieros, a personas desatendidas por las entidades tradicionales, por medio de aplicaciones tecnológicas, con el propósito de tener un mayor alcance, buscando aportar en la estabilidad económica de las personas. La organización se encuentra presente en México y Colombia.

Su modelo de negocio no requirió de capital inicial de parte de los fundadores y continúa siendo así. La organización trabaja en la consecución de recursos de terceros bajo el modelo de Fondeo para colocarlos en el mercado como crédito. Su rentabilidad se desprende de las diferencias entre las tasas de interés con las que recibe el dinero y con la que coloca el mismo dinero en el mercado.

En la actualidad, además de la colocación de créditos también ha implementado como unidad de negocio convertirse en proveedor de tecnologías para las empresas del sector financiero tradicional, colocando al alcance de todos los desarrollos de software que ha venido realizando para prestar el servicio.

2.1 Selección de la metodología Business Agility implementada.

En Alpha la implementación de la metodología Business Agility inició por medio de diversas pruebas que se llevaron a cabo en las áreas de tecnología. En las pruebas que se realizaron se evaluó el resultado de implementar la metodología SCRUM y la metodología KANBAN, por medio de proyectos de desarrollo de aplicaciones móviles, con el acompañamiento de una Agile Coach (Entrenador ágil) y una empresa consultora que apoyó la evaluación de las mismas para una mejor definición.

Después de haber ejecutado los proyectos de evaluación de las metodologías en las áreas de tecnología de la organización, los cuales concluyeron con la implementación de SCRUM, iniciaron procesos de evaluación en áreas transversales como el equipo de Talento Humano. Para este último evidenciaron que tanto la metodología SCRUM como KANBAN podrían ser de utilidad en el seguimiento y ejecución de sus procesos y proyectos, exceptuando las áreas más técnicas y operativas como el equipo de compensación.

Para la evaluación del proceso se determinaron tres (3) indicadores a tener en cuenta, los cuales son:

1. Seguimiento: Que el modelo de evaluación le permita a la organización tener pequeños resultados que permitan ir evidenciando el avance del trabajo que el equipo va realizando. Para evaluarlo realizaban procesos de acompañamiento por medio de un Sponsor u orientador que evidenciara las entregas.
2. Alineación con el negocio: Que el MVP (Producto mínimo viable) que se dé como resultado del trabajo del equipo responda a las necesidades reales de la organización y del negocio en el cual se encuentra inmerso. Para este indicador el sponsor compartía el entregable con el comité de líderes quienes evaluaban el resultado del Sprint.
3. Entregables: Con esta evaluación el comité de directores daban un aval a la entrega del MVP y se procedía a la desintegración del SQUAD. Para poderlo

hacer el comité debía delegar un responsable de la implementación del MVP en el área responsable.

2.2 Resultados de la implementación de la metodología Business Agility en Talento Humano.

En el caso de Alpha Credit se identificó que tanto la metodología KANBAN como SCRUM eran ideales para implementarlos en los procesos de talento humano dependiendo del proceso. De esta manera se identificó que se implementarían de la siguiente forma:

KANBAN: Se trabajaría en procesos más operativos como atracción del talento e Inducción, que tuvieran actividades establecidas y repetitivas que se pudieran registrar en el Backlog (que es una lista de actividades a realizar) y que se pueda realizar seguimiento en periodos de tiempo establecidos.

SCRUM: Se implementaría en procesos con mayor movilidad y cambio en periodos de tiempo más cortos, que permitan ir innovando y transformando el mismo por medio de la implementación de proyectos, como Evaluación del Desempeño o Desarrollo del Talento Humano, que son procesos que permiten realizar modificaciones permanentes para mejorar su impacto en la organización.

Para estas implementaciones se construyeron SQUADS (Equipos interdisciplinarios, que incluían a colaboradores del negocio, con un temporalidad definida y un objetivo claro) para la construcción de los procesos de Desempeño, Inducción y Desarrollo del talento humano. De forma paralela la organización trabajaba en la transformación cultural que le permitiera a los colaboradores ir adecuándose a los nuevos modelos de trabajo por medio de un cambio de mentalidad. Mientras de forma paralela se trabajó en la transformación de la cultura organizacional.

De este ejercicio de implementación se identificaron algunas fortalezas y oportunidades de mejora, de las cuales se mencionan las más importantes.

La principal fortaleza que se identificó de este método de implementación es que el área se alineó de manera rápida y oportuna al ritmo de la empresa. Como consecuencia de lo anterior el área de Talento Humano empezó a tener entregables

más alineados con las necesidades de la compañía y con los mismo tiempos de trabajo haciéndolos cada vez más relevantes para la organización.

La principal oportunidad de mejora que se identificó es que a los colaboradores de los diferentes equipos de Talento Humano y de otras áreas les costó tiempo y esfuerzo poderse embarcar en la metodología lo que hizo el proceso más lento y en algunas ocasiones más costoso ya que se debía desarrollar las capacidades en periodos cortos de tiempo para poder responder como se debía a los requerimiento de los líderes.

3. Implementación de la metodología Business Agility en el proceso de talento humano de la empresa E-dea Networks S.A.S.

Compañía Colombiana, que desde 2009 aporta a sus clientes y aliados experiencia y trayectoria en soluciones de optimización, monitoreo y gestión de infraestructura tecnológica.

En E-dea Networks se han enfocado en brindar soluciones integrales de monitoreo, gestión y optimización de infraestructura de T.I (Tecnologías de la Información), con el respaldo y trayectoria de SolarWinds¹⁰, para Colombia y otros países americanos.

Sus soluciones se enfocan en la optimización de infraestructura de T.I (Tecnologías de la Información), brindando herramientas para monitoreo, administración y gestión de sistemas, redes, seguridad, bases de datos y mesa de ayuda.

Con lo anterior se cubren necesidades relacionadas con planeación de capacidad, automatización, elaboración y generación de reportes, gestión de alarmas y visibilidad del desempeño de ambientes híbridos de T.I (Tecnologías de la Información), aprovechando al máximo la inversión del cliente y enfocando sus esfuerzos y recursos de la mejor manera.

3.1 Selección de la metodología Business Agility implementada.

Dentro de E-dea Networks por ser parte del sector T.I (Tecnologías de la Información) identificaron la necesidad de implementar las metodologías Business Agility , el modelo que seleccionaron es el de SCRUM, puesto que ha sido liviano y fácil de entender.

Para poder implementar una de las ceremonias¹¹ de SCRUM analizaron qué tan importante era para el proceso, si podría funcionar y si las personas podrían entenderlo

¹⁰ SolarWinds: Herramienta que permite reducir interrupciones de red y mejorar el rendimiento de la misma mediante un software de monitoreo avanzado.

fácilmente. Es así que para Talento Humano sugirieron el Daily (Diario), un evento corto de quince (15) minutos donde todos se sincronizan y relatan las tareas que realizaron el día anterior, las que tiene pendientes y las que realizarán durante el día, adicional cuentan que tipo de inconvenientes presentaron o por el contrario si todo salió bien.

Este evento les llamó mucho la atención porque les permite tener un análisis más descriptivo de las actividades y tareas que está llevando cada proceso, Asimismo implementaron dentro de otros procesos ceremonias como: Sprint Review (Revisión del ciclo), Sprint Retrospective and Product Backlog (Retrospectiva del ciclo y trabajo incompleto del producto).

Según Schwaber y Sutherland (2017), Scrum Daily (Diario) es una reunión con un bloque de tiempo de quince (15) minutos para el Equipo de Desarrollo. El Scrum Daily (Diario) se lleva a cabo cada día del sprint (Ciclo). El Equipo de Desarrollo planea el trabajo para las siguientes veinticuatro (24) horas. Esto optimiza la colaboración y el desempeño del equipo inspeccionando, el trabajo avanzado desde el último Daily (Diario) y haciendo una proyección del trabajo del Sprint (Ciclo) a realizar a continuación. El Daily (Diario) se realiza a la misma hora y en el mismo lugar todos los días para reducir la complejidad

Un ejemplo es:

¿Qué hice ayer que ayudó al Equipo de Desarrollo a lograr el Objetivo Diario)?

¿Qué haré hoy para ayudar al Equipo de Desarrollo a lograr el Objetivo Diario?

¿Veo algún impedimento que evite que el Equipo de Desarrollo o yo logremos el

¿Objetivo Diario?

3.2 Resultados de la implementación de la metodología Business Agility en Talento Humano.

Al ver que en los otros procesos de la compañía funcionó, tomaron la decisión desde Gerencia implementar el Daily (Seguimiento Diario) para Talento Humano y tener todos los procesos alineados. Este evento permitió a E-dea Networks identificar el desempeño del equipo, el trabajo en el cual han avanzado desde el último daily (Diario) y el progreso del trabajo en curso, el alcance del objetivo de cada proceso y la minimización de tiempos es un

¹¹ Las ceremonias de la metodología Scrum son elementos importantes del proceso de desarrollo de software de Agile. No son reuniones sólo por el hecho de reunirse. Más bien, estas ceremonias de Scrum proporcionan el marco para que los equipos realicen el trabajo de manera estructurada, ayuden a establecer expectativas, capaciten al equipo para colaborar de manera efectiva y, en última instancia, alcancen los resultados.
<https://thedigitalprojectmanager.com/es/ceremonias-scrum-simplificadas/>

buen resultado, es por eso que ahora en E-dea networks identifican un equipo más autoorganizado.

Como parte de los contras de esta implementación se identificó que al comienzo la gente no estaba a gusto y se sintió un poco incómoda pero después mostraron más interés en el evento y han sido resultados satisfactorios.

4. Implementación de la metodología Business Agility en el proceso de Talento Humano para MercadoLibre

MercadoLibre es un lugar de ventas en línea de origen argentino fundado por Marcos Galperin en 1999 y líder de su segmento en América Latina, que actualmente cuenta con operaciones en dieciocho (18) países de la región. Se dedica a la compra y venta de productos por medio de internet, donde las personas pueden ofrecer productos nuevos o usados, estableciendo un costo que puede ser fijo o variable. Además, cuenta con una pasarela de pagos en línea llamada MercadoPagos, por donde realiza los cobros a los compradores y pagos a los vendedores, y con la plataforma de venta de vehículos llamada tucarro.com.

Según la información reportada por The Nielsen Company, MercadoLibre cuenta con más de cincuenta y dos mil personas que dependen total o parcialmente de los ingresos generados por la plataforma.

4.1 Selección de la metodología Business Agility implementada.

No existe una metodología del Business Agility definida al interior de MercadoLibre, por el contrario se auto declaran “anti-agilistas”, es decir, la organización considera que enmarcarse dentro de una metodología Business Agility los estaría limitando a la creatividad y al crecimiento continuo de personas y equipos, por tanto, no se rigen por ninguna de ellas.

La compañía en lugar de evaluar las metodologías del Business Agility, definió una cultura de trabajo propia que destaca los siguientes seis principios: 1) Competir en equipo para ganar, 2) Dar el máximo y divertirse, 3) Emprendimiento tomando riesgos, 4) Ejecutar con Excelencia, 5) Estar en beta continua, 6) Crear valor para los usuarios.

Posteriormente, Mercadolibre contrató una consultora (llamada Axialent) para la aplicación de una batería de pruebas técnicas y una valoración del estilo de liderazgo, llamado Circumflex, que se implementaría en todos los colaboradores que tuvieran personas a cargo, permitiendo identificar el estado actual de sus habilidades y los planes de acción que se podrían ejecutar para su desarrollo. De esta evaluación identifican algunos detractores

culturales que les permite evaluar si estos colaboradores deberían ser desvinculados de la organización, de acuerdo al resultado obtenido en el proceso de desarrollo de cada uno.

Algunas de las estrategias implementadas para el desarrollo de los líderes fueron: coaching, un laboratorio de liderazgo, que es un programa que tiene como objetivo formar en un liderazgo consciente, el cual está compuesto por evaluaciones 360° y retroalimentaciones constantes por parte de un proveedor externo que apoya todo el proceso de implementación, de forma paralela se implementaron capacitaciones con proveedores externos que acompañan el desarrollo de las competencias establecidas por la organización

4.2. Resultados de la implementación de la metodología Business Agility en el área de Talento Humano

Se precisa que al no implementar una metodología propia del Business Agility, Mercadolibre desarrolló su propia metodología de trabajo, lo cual le brindó tranquilidad a los equipos, mayor libertad de autonomía en la ejecución de sus decisiones, promoviendo la innovación y la creatividad, utilizando características similares a los principios del manifiesto Ágil. Se ha identificado que sus resultados son positivos, puesto que les ha permitido avanzar de una manera productiva, acorde a las necesidades propias de la organización.

Sin embargo, se identificó que el proceso de implementación de la estrategia requirió un mayor tiempo de desarrollo, dado a que la estructuración de los principios tuvo que irse adecuando a medida que surgían nuevas necesidades y por otra parte, el proceso de evaluación y formación de líderes generó cambios de personal que no se tenían contemplados.

5. Implementación de la metodología Business Agility en el proceso de Talento Humano en Uber

El inicio de Uber se dio para el año 2008, en la ciudad de París, Francia, cuando Travis Kalanick y Garrett Camp, dos jóvenes que no conseguían un transporte para trasladarse siquiera un simple taxi que los llevara a su destino. Fue con esta necesidad que se les ocurrió una idea: de tan solo presionar un botón para conseguir transporte.

La idea de Uber a través de sus múltiples servicios es que les permite a las personas conducir bajo el nombre de la empresa con su propio auto. Y transportar a las personas de la forma más segura y cómoda.

5.1 Selección de la metodología Business Agility implementada.

Desde el nacimiento de Uber se inició bajo las metodologías Business Agility como Scrum y Kanban lo que le ha permitido crear avances dentro de sus procesos. Se inició por medio del marco de referencia de liderazgo, que basaron en cuatro principios: 1) Construir confianza, 2) Poner a prueba 3) Operativamente muy buenos y 4) Conectar.

Uber no inició con una evaluación previa de la metodología Business Agility a implementar, sino que trabajó en encontrar la manera que dichas metodologías, con las que ya venían trabajando, se expandieran a toda la organización. Para lograrlo decidió que la implementación se llevaría a cabo de forma estricta, alineándose a los principios establecidos en el manifiesto Ágil y su forma de ejecutarlas.

5.2 Resultados de la implementación en Talento Humano

Uber es una organización que nació dentro de los ecosistemas digitales, que tradicionalmente han operado bajo marcos de trabajo ágiles. Es por esto que Uber no tuvo que llevar a cabo un proceso de implementación sino que fue expandiendo las metodologías ágiles por toda la compañía incluyendo el área de talento humano.

De su gestión identificaron que la metodología Kanban funciona mejor para algunas áreas cuyas actividades están bien establecidas, sin embargo para otras áreas que sus actividades son más volátiles y cambiantes se implementó la metodología Scrum, por ejemplo:

Scrum fue implementado en el área de desarrollo de personal, Kanban se trabaja en los procesos de atracción y compensación de personal y los Business Partner no trabajan bajo ningún marco de trabajo ágil

6. Conclusiones

Una vez se analizadas las diferentes metodologías implementadas por las cuatro empresas referenciadas, se llegaron a las siguientes conclusiones:

1. Se identifica que tres (3) de las cuatro (4) referenciadas implementaron alguna de las metodologías del Business Agility, en su mayoría Kanban y Scrum. Sin embargo, en la mayoría de los casos el proceso de implementación no se rige de manera rigurosa a lo establecido por las metodologías, sino que se adapta a la necesidad de cada una de las organizaciones y a las formas de trabajo.

2. En una de las entrevistas se identificó que para implementar las metodología Business Agility, la organización se centró inicialmente en las áreas misionales y progresivamente involucró procesos de soporte, entre ellos, el área de recursos humanos, siendo su avance menos significativo.
3. La implementación de las metodologías Business Agility requirió un cambio en la cultura organizacional, siendo fundamental la intervención del proceso de Talento Humano en su desarrollo.

Para poder implementar nuevos esquemas de trabajo en las organizaciones es necesario disponer de una cultura específica, que habilite la utilización de nuevas herramientas y que prepare la mentalidad de los colaboradores para un ritmo de trabajo diferente, una capacidad de respuesta anticipada, una disponibilidad para la creación y co-creación entre todos los colaboradores valorando los aportes de cada uno. Es en esta transformación en la que el aporte del equipo de talento humano se hace relevante, pues es el llamado no solo a desarrollar las competencias técnicas y blandas para el trabajo, sino que también es el encargado de promover los espacio de trabajo donde la colaboración y el aporte de cada uno se encuentre para los resultados extraordinarios.

4. En el proceso de implementación las organizaciones identificaron que la metodología Kanban puede ser utilizada para los procesos que siguen un paso a paso previamente determinado, mientras la metodología Scrum puede tener mejores resultados en procesos que requieran transformación permanente. Adicionalmente se evidenció que estas metodologías no son usadas en todos los procesos de recursos humanos, sino que se implementan en algunos como selección y evaluación de desempeño. En los demás no se suele implementar debido a su naturaleza operativa y la rigidez de sus actividades.
5. Todas las empresas coincidieron en que las metodologías Business Agility generan las siguientes ventajas: agilidad en las operaciones, rapidez en el alcance de los proyectos y metas propuestas, relevancia de la simplicidad al eliminar trabajo innecesario y fomenta la responsabilidad dentro del equipo, aumentando la autonomía y la transparencia. Por el contrario identificaron como debilidad que el equipo necesita tener una base sólida y habilidades para que la implementación sea satisfactoria.

6. Mediante la investigación se identificó que en términos de agilidad las empresas en Colombia están iniciando en la indagación de metodologías Business Agility, adoptando algunas prácticas pero no con toda su estructura y en términos generales se evidenció el desarrollo de las siguientes fases:
- Hacer un entendimiento de sus necesidades, objetivos y metodologías más apropiadas
 - Realizar un piloto de lo estructurado
 - Inician el proceso de implementación
 - Brindan acompañamiento para evidenciar el buen funcionamiento de la metodología.
 - Y culminan con la identificación de oportunidades de mejora.

Bibliografía

Arango M., Campuzano F. Zapata J. (2015). Mejoramiento de procesos de manufactura utilizando Kanban. Revista Ingenierías Universidad de Medellín Revista Ingenierías Universidad de Medellín, vol. 14, No. 27 ISSN 1692-3324 - julio-diciembre de 2015/294 p. Medellín, Colombia. 221-234

Banfield R., Lombardo T., & Wax T, (2015). Design Sprint: A Practical Guidebook for Building Great Digital Products. O'reilly & Assoc Inc. Sebastopol, CA. USA

Denzin, Norman K. & Lincoln, Yvonna S. (2005). *The Sage Handbook of Qualitative Research. Third Edition*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc. Introduction. The Discipline and Practice of Qualitative Research: pp. 1-13. Pág. 1.

(Díaz, H. (2017). Tecnologías de la Información y Comunicación y Crecimiento Económico tecnologías de información y comunicación y el crecimiento económico. Universidad Nacional Autónoma de México. Publicado por Elsevier España, SL.

Extraído

<https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0185084917300336?token=6718CAF817A972969FA7DAF940125477D80F879C3F6E724F341DA4F17FA4D22D4BFCCF6804135E41C13547AEDBCAFF9E>

Dimes, T. (2015). Conceptos básicos de Scrum: Desarrollo de software Agile y manejo de proyectos Agile. Balbecure. Inc. San Francisco. USA

Figueroa R, Solis C, Cabrera A. Metodologías tradicionales vs. Metodologías ágiles. Universidad Técnica Particular de Loja, Escuela de Ciencias en Computación. 4 - 5

Gómez, V., Dias E. Google Design Sprint como um Recurso Educacional: uma Pesquisa Exploratória. 4466 Brasília, Brasil.

Hernández, G., Martínez, Á., Jimenez, R., & Jiménez, F. (2019). Scrum y Peopleware: elementos clave para la gestión. Revista Ibérica de Sistemas y Tecnologías de la Información, 266.

Herrera Uribe, Eliécer Valencia Ayala, Luz Estela. Del manifiesto ágil sus valores y principios

Scientia Et Technica, vol. XIII, núm. 34, mayo, 2007. Universidad Tecnológica de Pereira Pereira, Colombia. 381-386

Marín, A (2008). Metodología de la Investigación, Métodos y Estrategias de la Investigación. Extraído de <https://metinvestigacion.wordpress.com/>

Menzinsky, A., López, G., Palacio, J. (2016). Scrum Manager. Lubaris, 12-13.

Extraído de :

https://www.scrummanager.net/files/sm_proyecto.pdf

Paz Juvinao, K. T., & Sergio Lario, L. (2019). Aspectos tributarios y financieros de las pequeñas y medianas empresas en Colombia. *Revista Universidad Jorge Tadeo Lozano*, 1 - 53.

Monje, C. (2011). Metodología de la investigación cualitativa y cuantitativa guía didáctica, (pp. 32). Neiva H. Extraído de

<https://carmonje.wikispaces.com/file/view/Monje+Carlos+Arturo+-+Gu%C3%ADa+did%C3%A1ctica+Metodolog%C3%ADa+de+la+investigaci%C3%B3n.pdf>

Poliakova, V. (2017). Using Google Ventures Design Sprint Framework for Software Product Development in Startups. Jyväskylä, 40101 Finlandia.

Schwaber, K., Sutherland, J. (2017). La guía de Scrum. La guía definitiva de Scrum: Las reglas del juego. Mountain View, CA 94042 USA.

Extraído de:

<https://mail.google.com/mail/u/2/#inbox/FMfcgxwKjnSxGPwdhjZDINjjQzsgNwxK?projector=1&messagePartId=0.1>

Extraído de:

<https://konfio.mx/tips/casos-de-exito/historia-de-uber-y-como-logro-mover-al-mundo/#:~:text=El%20comienzo%20de%20Uber%20se,conseguir%20un%20transporte%20para%20trasladarse.&text=Fue%20as%C3%AD%20que%20bajo.>

Apéndice

Apéndice A

ENTREVISTA IMPLEMENTACIÓN DE LA METODOLOGÍA BUSINESS AGILITY EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Determinar por medio de una entrevista cualitativa la forma de implementación de la metodología Business Agility en la gestión del Talento Humano, a partir de la experiencia de otras empresas con operación en Colombia.

***Obligatorio**

1. Nombre de la Empresa *

2. Nombre *

3. Cargo *

Business Agility Por favor selecciona una opción en cada pregunta.

4. ¿Hace cuánto tiempo se viene aplicando esta metodología en la empresa? *

Selecciona todos los que correspondan.

5 Años o más.

4 - 3 Años.

3 - 2 Años.

1 año o menos.

5. ¿Hace cuánto tiempo se viene aplicando en Talento Humanos? *

Selecciona todos los que correspondan.

5 Años o más.

4 - 3 Años

3 a 2 Años

1 Año o menos.

6. ¿En qué procesos de Talento Humano lo implementó primero? *

Selecciona todos los que correspondan.

Atracción del Talento

Development y Wellness/ Desarrollo y Bienestar

Rewards/ Compensación

Performance/Desempeño

Otro:

7. Si tu respuesta a la pregunta anterior es OTRA cuéntanos ¿cuál es?

8. La principal expectativa al implementar la metodología en el proceso de Talento Humano fue:

* *Selecciona todos los que correspondan.*

Disminuir los tiempos de ejecución de los procesos

Automatizar procesos y optimizar costos

Comprometer al personal

Vincular al proceso de Talento Humano en la estrategia de la compañía

Otra

9. Si tu respuesta a la pregunta anterior es OTRA cuéntanos ¿cuál es?

10. ¿Lograron los resultados esperados? *

Marca solo un óvalo.

Totalmente

Parcialmente.

No

Otro:

11. Cuéntanos el ¿por qué? a tu respuesta anterior. *

12. ¿Cuáles consideras que han sido las ventajas de su implementación? (Puedes seleccionar más de una respuesta). *

Selecciona todos los que correspondan.

Agilidad en las operaciones.

Rapidez en el alcance de los proyectos y metas propuestas.

Relevancia de la simplicidad al eliminar trabajo innecesario.

Fomenta la responsabilidad dentro del equipo y aumenta la autonomía y la transparencia.

13. ¿Cuáles considera que han sido las desventajas de su implementación? (Puedes seleccionar más de una respuesta). *

Selecciona todos los que correspondan.

Gran dependencia de las personas del equipo de trabajo.

El equipo necesita tener una base sólida y habilidades.

Alta dependencia entre las áreas interdisciplinarias para la culminación de proyectos.

14. ¿Cómo se transformó el proceso de Talento Humano con su implementación? ¿Qué pasó en las personas? *

15. ¿Considera que el modelo Business Agility puede replicarse en cualquier empresa? ¿Qué sí y qué no? ¿Qué deberíamos tener en cuenta antes de implementarlo? ¿Cómo prepararnos? *

16. Tienes algún comentario adicional que nos quieras compartir

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.

Formularios