



**UNIVERSIDAD
SERGIO ARBOLEDA**

Escuela de Postgrados

**ROL DEL CONSULTOR EN TALENTO HUMANO COMO
APOYO ESTRATÉGICO EN LA ADOPCIÓN DE METODOS
DE AGILISMO EN LAS ORGANIZACIONES**

**PAULA ANDREA GARCIA ARIZA
PAULA ANDREA ORTIZ CURE
MARIBEL RODRIGUEZ VARON**

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA REPRODUCCIÓN, COMUNICACIÓN PÚBLICA, PUESTA A DISPOSICIÓN, PRÉSTAMO Y OTROS DE TRABAJO DE GRADO

Fecha: 2022.07.09

Ciudad: Bogotá D.C.

Nosotros Paula Andrea García Ariza, con el documento de identidad N° 52.280.769 de Bogotá , Paula Andrea Ortiz Cure identificado con el documento de identidad N 1.026.563.262 de Bogotá, autor(es) Maribel Rodríguez Varón identificado con documento de identidad N°52.767.719 de Bogotá, del trabajo de grado titulado **“ROL DEL TALENTO HUMANO COMO APOYO ESTRATÉGICO EN LA ADOPCIÓN DE MÉTODOS DE AGILISMO EN LAS ORGANIZACIONES”** presentado y aprobado con fecha 16 de enero de 2023 como requisito para optar al título de **Especialista en Gerencia de 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 PAULA ANDREA GARCIA ARIZA

Documento de identidad 52.280.769 de Bogotá

E-mail paulitagarcia12mail.com

Firma del estudiante

Nombres y apellidos PAULA ANDREA ORTIZ CURE

Documento de identidad C.C. 1.026.563.262 de Bogotá

E-mail paulaortizcuregmail.com

Firma del estudiante

Nombres y apellidos MARIBEL RODRIGUEZ VARON

Documento de identidad C.C. 52.767.719 de Bogotá

E-mail maribelrodriguez252505gmail.com

Firma del estudiante

Universidad Sergio Arboleda

Escuela de Posgrados

Serie Trabajo de Grado

Número -----

Autores Paula Andrea García Ariza, Paula Andrea Ortiz Cure, Maribel Rodríguez Varón

Tutor Carlos Cañas Castaño

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.

ROL DEL CONSULTOR EN TALENTO HUMANO COMO APOYO ESTRATÉGICO EN LA ADOPCIÓN DE MÉTODOS DE AGILISMO EN LAS ORGANIZACIONES

Autores

Paula Andrea García Ariza
Paula Andrea Ortiz Cure
Maribel Rodríguez Varón

Tutor

Carlos Cañas Castaño

Universidad Sergio Arboleda
Escuela de Posgrados
Especialización GERENCIA DEL TALENTO HUMANO

ROL DEL CONSULTOR EN TALENTO HUMANO COMO APOYO ESTRATÉGICO EN LA ADOPCIÓN DE METODOLOGÍAS ÁGILES EN LAS ORGANIZACIONES

Paula Andrea García Ariza^{1*}
Paula Andrea Ortiz Cure^{2**}
Maribel Rodríguez Varón^{3***}

1*

2**

3***

Tabla de Contenido

Tabla de Contenido	3
Lista de Tablas	5
Lista de Ilustraciones.....	5
Lista de Anexos.....	6
Resumen	7
Abstract	9
Introducción	11
Metodologías Ágiles	14
Definición.....	14
Nuevas Evoluciones de Trabajo.....	15
Historia de las Metodologías Ágiles: Línea de Tiempo.....	16
Métodos Ágiles y su uso en las organizaciones	20
Metodología LEAN.....	21
Aspectos Administrativos	26
Aspectos Relacionados con el Manejo de la Información	26
Aspectos Relacionados con la Estructura Organizacional	27
Frentes del Talento Humano desde Metodologías Ágiles.....	30
Primera etapa: Atracción y reclutamiento.....	30
Segunda etapa: Selección, contratación e inducción.....	31
Reclutamiento trayectoria profesional y retribución.....	31
Metodologías Ágiles y Competencias del Personal	32
Las Metodologías Ágiles y las Competencias del Personal.....	32
La competencia inclinada hacia un liderazgo ágil	32
La competencia Cultura de Aprendizaje Continuo	33
Metodología SMART.....	23
Nuevas Tecnologías para el Área de Talento Humano.....	33
Metodologías de Escalado Agile.....	39
Safe y Nexus.....	39
Modelo Operativo en las Metodologías Ágiles.....	39
Cambios en el Modelo de Recursos Humanos.....	40
El Rol del Consultor en el Área del Talento Humano.....	40

El Sector Empresarial Privado en Colombia.....	44
Medcolcanna	46
Análisis de Resultados	48
Análisis Comparativo de la Empresa Pública y Privada secretaria de Desarrollo Económico y Medcolcanna	48
Conclusiones	50
Propuesta	51
Perfil propuesto del consultor en talento humano	51
Bibliografía.....	577
Anexos.....	62

Lista de Tablas

Tabla 1. División de Trabajo	13
Tabla 2. Matriz de metodologías	48

Lista de Ilustraciones

Figura 1. Descifrando las metodologías ágiles	23
Figura 2. Procesos	36
Figura 3. Nueva forma de Operación	38

Lista de Anexos

Anexo 1. Ficha Técnica – Encuesta.....	¡Error! Marcador no definido.
Anexo 2. Descripción del cargo – Encuesta.....	62

Resumen

Esta investigación permite obtener información relevante sobre el desarrollo de estrategias para encontrar las acciones pertinentes que se adapten a las necesidades que presentan actualmente las organizaciones, aplicando metodologías ágiles que contribuyan a la obtención de respuestas rápidas las cuales demanda el entorno.

Las metodologías ágiles permiten facilitar y modernizar los procesos para la gestión del talento humano, evidenciado en las organizaciones públicas y privadas.

Con este trabajo, se dan a conocer las competencias, habilidades y estrategias con las que debe contar el consultor, para ser más técnico e innovador en su gestión enfocado en el área de talento humano y así su rol sea un puente estratégico entre los colaboradores y la alta gerencia para que de esta forma genere confianza, entre los grupos de valor (stakeholders).

Este trabajo muestra cómo las metodologías ágiles son usadas en diferentes contextos, por lo anterior, se realizará una breve comparación de la aplicación de las metodologías ágiles más usadas en las organizaciones públicas y privadas y para qué frentes son utilizadas en ambas organizaciones, para definir y evaluar su pertinencia y desde nuestra investigación se genera un aporte significativo donde se evidencie la eficacia del uso de estas tecnologías en cualquier ámbito organizacional.

Es evidente que las entidades del estado se rigen por modelos tradicionales en el área de talento humano, sin embargo se encuentra que no son ajenos del todo en la implementación de estas metodologías, por lo que se muestra los frentes en los cuales requieren su uso.

Las metodologías ágiles se originan en los años 90, donde era ya una necesidad encontrar nuevas formas de mejorar los procesos, que fueran más ágiles; las cuales se desarrollaron en función del software. Se encontró que para esta época se produjo una serie de eventos y cambios acelerados que conllevaron a que el entorno organizacional se volviera más complejo y competitivo, situaciones que produjeron cambios significativos en la forma de gestionar los procesos.

Por lo anterior, podemos identificar que los cambios llevan a movilizar, innovar y mejorar, sin embargo, estas metodologías ágiles empezaron a tomar nuevos enfoques, rumbos y surge el manifiesto ágil, “las personas y sus interacciones son más importantes que las herramientas y los procesos”.

Es por esto que el grueso de esta investigación es identificar la implementación de estas metodologías en el área de talento humano en las organizaciones públicas y privadas y así evidenciar porque son usadas o por el contrario son omitidas.

Palabras Clave. Metodologías ágiles, Nuevas Tecnologías, talento humano, entidades públicas y privadas.

Abstract

This research allows obtaining relevant information on the development of strategies to find the pertinent actions that adapt to the needs that organizations currently present, applying agile methodologies that contribute to obtaining quick responses which the environment demands.

Agile methodologies make it possible to facilitate and modernize the processes for the management of human talent, evidenced in public and private organizations.

With this work, the competences, abilities and strategies that the consultant must have are made known, to be more technical and innovative in their management focused on the area of human talent and thus their role is a strategic bridge between collaborators and senior management so that in this way it generates trust, among the value groups (stakeholders).

This work shows how agile methodologies are used in different contexts, therefore, a brief comparison will be made of the application of the most used agile methodologies in public and private organizations and for what fronts they are used in both organizations, to define and evaluate against because they are or are not relevant and from our research a significant contribution is generated where the effectiveness of the use of these technologies in any organizational field is evidenced.

It is evident that state entities are governed by traditional models in the area of human talent, however it is found that they are not completely oblivious in the implementation of these methodologies, so the fronts in which they require their use are shown.

Agile methodologies originate in the 90s, where it was already a need to find new ways to improve processes, which were more agile; which were developed based on the software. It was found that at this time there was a series of events and accelerated changes that led to the organizational environment becoming more complex and competitive, situations that produced significant changes in the way of managing processes.

Due to the above we can identify that the changes lead to mobilization to innovate and improve, however these agile methodologies began to take new approaches, directions and the agile manifesto emerged, "people and their interactions are more important than tools and processes".

That is why the bulk of this research is to identify the implementation of these methodologies in the area of human talent in public and private organizations and thus show why they are used or, on the contrary, they are omitted.

Keywords. Agile methodologies, New Technologies, human talent, public and private entities.

Introducción

Por medio de este trabajo, evidenciamos de qué forma impactan las metodologías ágiles a una organización en los diferentes procesos requeridos para la implementación de estas metodologías, teniendo en cuenta que para ser utilizadas se debe tener el total conocimiento de las mismas e ir abordando la que más se adapte a las propias necesidades de la compañía dependiendo de los alcances y estructura laboral que se maneje en ella, así mismo para los colaboradores.

Existe una necesidad dentro de las organizaciones para ir mejorando sus procesos en todas las áreas para aumentar su rendimiento y a la vez involucrar más a sus colaboradores.

La aparición de nuevas tecnologías hacen que sea casi un requisito clave para una correcta función en procesos organizacionales en cuanto a que se basan en análisis de datos, inteligencia artificial, donde las organizaciones que adoptan la digitalización están construyendo procesos flexibles y resilientes que les permiten reasignar los recursos críticos para adaptarse a las necesidades cambiantes de los clientes esta es una tendencia que va más allá de las empresas tecnológicas ya que cada vez más compañías introducen estas nuevas tecnologías en sus modelos operativos mejorando de manera significativa proyectos en los cuales los clientes y las expectativas que estos puedan tener referente a metodologías y sus procesos de implementación así como el manejo y uso de recursos para sus aplicaciones.

Todas las organizaciones se han visto obligadas a enfrentar entornos complejos, esto debido a la globalización, pandemia, cambio climático, y modalidades de trabajo entre otros, razón por la cual las empresas privadas han tenido que transformarse y cambiar la manera de relacionarse con el entorno. Estos cambios no han sido ajenos a las áreas de talento humano, pues de ser dependencias operativas pasaron a desarrollar un rol estratégico como un Human Resources Business Partner (HRBP), quienes tienen la misión de gestionar el talento humano desde un ámbito más competitivo, pero con la dificultad de encontrarse con situaciones donde el ambiente ya no es estable, es dinámico y contando con funcionarios de nivel directivo quienes no están preparados para enfrentar estos ambientes ambiguos por los que pasa el mundo actualmente, generando así obstáculos para el buen ejercicio de la gestión del Talento Humano.

Senge (1990), en su libro *“La Quinta Disciplina: El Arte y la Práctica de la Organización Abierta al Aprendizaje”* el término organización inteligente es utilizado para describir una empresa que continuamente y de manera sistémica se encamina en un proceso de aprovechamiento de sus experiencias para obtener de ellas el mejor de los resultados. Senge (1990), enfatiza en que una organización en aprendizaje es aquella que basa sus ideas en que hay que aprender a ver la realidad con nuevos ojos e identificar nuevas posibilidades que permitan entenderla y manejarla.

Es importante que a través del aprendizaje constante se logre generar la adaptación a nuevos entornos sin que afecte la misionalidad de la organización, Senge (1990), refiere que la organización desarrolla la capacidad de aprender llevando a cabo las siguientes actividades: coacción personal, prototipos mentales, aprendizaje grupal, perspectiva compartida y pensamiento sistémico.

Por lo mencionado anteriormente, surge la necesidad de encontrar prácticas que aporten a las organizaciones y al área de talento humano y que no se vean afectados por los cambios abruptos a los que se pueden ver enfrentados. Este trabajo se basa en una investigación tanto cualitativa como cuantitativa que requiere datos reales y concretos, en el que sé que se abarca no sólo la percepción de los colaboradores frente a un área que puede llegar a impactar, de manera considerable la toma de decisiones de una entidad privada, y como las metodologías ágiles impactan una organización y al área misma de talento humano.

El objetivo de este documento es: Comprobar la efectividad de las metodologías ágiles en las organizaciones en el área de talento humano y como el consultor interviene en su implementación. Los objetivos específicos se definen de la siguiente manera:

1. Identificar y describir las metodologías ágiles y su aplicación en las organizaciones.
2. Conocer los diferentes frentes que deben ser abordados para la implementación de métodos ágiles en las organizaciones.
3. Analizar el contexto de las organizaciones enmarcado en una entidad particular, para sugerir acciones desde el talento humano y la implementación de métodos ágiles.

4. Proponer el uso de las metodologías ágiles en el área de talento humano, identificando la forma en la que el consultor se convierte en un gestor estratégico para su implementación.
5. Diseñar el perfil del consultor en temas de talento humano como aliado estratégico de la organización.

Este trabajo se encuentra dividido en 7 partes, de la siguiente manera:

Tabla 1. División de Trabajo

PRIMERA PARTE	METODOLOGÍAS ÁGILES
SEGUNDA PARTE	NUEVAS TECNOLOGÍAS PARA EL ÁREA DE TALENTO HUMANO
TERCERA PARTE	EL ROL DEL CONSULTOR EN EL AREA DE TALENTO HUMANO
CUARTA PARTE	FRENTE DE TALENTO HUMANO DESDE LAS METODOLOGÍAS ÁGILES
QUINTA PARTE	CONTEXTO DE ORGANIZACIONES PÚBLICAS Y PRIVADAS EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS METODOLOGÍAS ÁGILES
SEXTA PARTE	ANÁLISIS DE RESULTADOS
SÉPTIMA PARTE	CONCLUSIONES

Nota. Elaboración propia, 2023.

Metodologías Ágiles

Definición

De acuerdo con IEBS – Digital School (s.f), afirma que son aquellas que “permiten adaptar la forma de trabajo a las condiciones del proyecto, consiguiendo flexibilidad e inmediatez en la respuesta para amoldar el proyecto y su desarrollo a las circunstancias específicas del entorno” (s.p).

De acuerdo con ADEN (2022), afirma que:

Cuando nos referimos a metodologías ágiles no debemos limitarnos a pensar solo en que es una herramienta, sino también es una estrategia integral y completa que se puede impulsar en varios ámbitos de las organizaciones logrando gestionar proyectos con rapidez y flexibilidad (s.p)

Algo muy importante para destacar es que se trabaja por períodos de tiempo durante el cual cada miembro del equipo debe ejecutar una serie de tareas. Luego de ejecutar dichas tareas, se entregan los avances, se reciben devoluciones y comienza nuevamente el proceso, permitiendo implementar los cambios necesarios.

Las metodologías ágiles son herramientas de ayuda las cuales permiten que los procesos sean más rápidos y efectivos, en los que se necesita más velocidad por la carga laboral en actividades y en áreas que así lo requieren, así mismo estas herramientas., hacen que el rol del consultor sea más productivo, ágil, eficiente y eficaz.

Nuevas Evoluciones de Trabajo

En los últimos años, a raíz de la pandemia, muchas empresas han puesto en marcha un proceso de transformación de sus formas de trabajar en aspectos importantes como la flexibilidad, el equilibrio entre nuestra vida personal y profesional, la cultura de colaboración, autonomía y la capacidad del impacto hacer crecer un nuevo tipo de organización, en el que las personas ocupan un lugar con mayor protagonismo.

Existen diversas formas de trabajar Distintos periodos históricos, caracterizados por contextos sociales, políticos, económicos y culturales variados, los cuales han mostrado diferentes conceptos de el “trabajo” y diferentes lugares que este ocupa en la sociedad y en la vida y mente de los ciudadanos y colaboradores de las empresas.

En el siglo XXI, se logran destacar dos grandes factores que han constituido la llegada de las nuevas formas de trabajar: la cuarta revolución industrial y los cambios en la sociedad.

De acuerdo con Aguado (s.f), afirma que el

Paso de la tecnología industrial tradicional a la digitalización de negocios y procesos productivos ha modificado el modo en que las personas se relacionan unas con otras, con temas relacionados a la información y con el mundo que las rodea. Algunos elementos clave son los siguientes:

Economía colaborativa ('sharing economy'). Este es un modelo en el que las personas y organizaciones comparten bienes y servicios a través de canales en línea. (p.29)

Automatización. Es la robotización de los procesos productivos, capacidades donde llega la famosa impresión en 3D y 4D. (p.29)

Big Data. Estas son las nuevas tecnologías que posibilitan la resolución de problemas y la toma de decisiones ante situaciones de complejidad que va en aumento. (p.29)

Blockchain. Este permite la trazabilidad de transacciones económicas, financieras, a través de un sistema distribuido que firma la credibilidad de las mismas, ocupando el lugar de instituciones y entidades tradicionales. (p.29)

Gestión del conocimiento. Derivada de los elementos anteriores, donde las personas en la empresa tienen el valor de lo que saben y lo que son capaces de aprender, a la velocidad adecuada. Igualmente, la capacidad de colaborar y combinar conocimientos y habilidades para un fin común. (p.29)

Historia de las Metodologías Ágiles: Línea de Tiempo

Las metodologías ágiles si bien es un término que empezó a tomar relevancia en esta última década por situaciones que afectan nuestro entorno y contexto y por ende en las organizaciones, para la década de los 90 ya empezaba a vislumbrarse este término y metodología en respuesta a la innovación e implementación de programas de software con el objetivo de hacer más ágiles y productivos los procesos, donde su principal característica era que se iban tomando decisiones en cada paso, hasta cumplir con la meta y de este modo se reducían los impactos negativos así como los costos. De acuerdo con PMO – Informatica.com (2013), veremos a continuación una breve descripción del inicio de las metodologías ágiles:

1930 – Inicia con el Ciclo PDCA: “Planear, Hacer, Estudiar y Actuar” propuesto por Walter Shewhart y que posteriormente fue difundido por Deming. (PMO – Informatica.com, 2013, p.1)

1940 – Kanban, Sistemas de Producción de Toyota y el Lean Manufacturing (Manufactura Esbelta): Taiichi Ohno crea el método Kanban para la empresa Toyota, el Lean Manufacturing es un motor de inspiración del movimiento ágil. (PMO – Informatica.com, 2013, p.1)

1974 – Se evidencia en un documento de E.A Edmonds el Proceso de Desarrollo de Software Adaptativo y de igual forma en los años 70 Tom Gild publica conceptos sobre la Gestión de Proyectos. (PMO – Informatica.com, 2013, p.2)

1992 – Alistair Cockbur, presenta los métodos Crystal el inicio de la evolución de las metodologías de desarrollo de software que resultaron en lo que actualmente se conoce como el movimiento ágil. (PMO – Informatica.com, 2013, p.2)

Este método se puede aplicar en equipos de trabajo de 6 y 8 desarrolladores localizados en la misma área en sistemas no críticos para la vida.

1993 – Refactorización: Bill Opdyke es el precursor de este concepto denominado en su documento “Creando Superclases Abstractas por medio de la factorización”. (PMO – Informatica.com, 2013, p.2)

Esta es una técnica para la reestructuración de piezas de códigos existentes, alterando la estructura interna sin afectar su comportamiento con el exterior.

1995 – Programación en Pares: Fue un concepto ideado de forma simultánea, pero de manera independiente por varios autores. Uno de ellos Jim Coplien, creo un documento denominado “Programación en Pares” como un Patrón de desarrollo de software, de otro lado Larry Constantine definió los “Dúos Dinámicos” en el libro “Constantine on Peopeware del mismo año. (PMO – Informatica.com, 2013, p.2)

Se han realizado muchas investigaciones que han demostrado la efectividad de la programación en pares. Sin embargo, esto no se refleja en el Manifiesto Ágil.

1995 – Scrum: Método ideado por Ken Schwaber y Jeff Sutherland, esta metodología fue presentada en la conferencia OOPSLA 95 (Object – Oriented – Programming, Systems, Languages & Applications) realizada en Austin Texas. Jeff Sutherland es el presidente de Scrum, Inc y Ken Schawaber es el fundador de Scrum.org. (PMO – Informatica.com, 2013, p.2)

1997 – Desarrollo guiado por funcionalidades: Este método inicialmente fue ideado por Jef de Luca y define las mejores prácticas como: Modelado de objetos de dominio, Desarrollo por funcionalidades, Propiedad individual de las clases, Equipos de trabajo por funcionalidad,

Inspecciones, Gestión de configuración, Complicaciones regulares y visibilidad del avance de resultados. (PMO – Informatica.com, 2013, p.3)

1999 – Desarrollo de Software Adaptativo: Quien formalizó este método fue Jim Highsmith y publicó el libro que lleva este mismo nombre, esta idea evolucionó a la metodología de desarrollo rápido de aplicaciones, esta metodología propone un ciclo de vida de 3 fases: especulación, colaboración y aprendizaje. (PMO – Informatica.com, 2013, p.3)

1999 – Programación Extrema: Mientras trabajaba en Chrysler, Kent Beck desarrolla el concepto de Programación Extrema, publicando el método en 1999 en un libro titulado "Extreme Programming Explained". Como parte de la Programación Extrema, también formuló los conceptos de Historias de Usuario y Planificación de Releases. La metodología específica buenas prácticas para la planificación, gestión, diseño, codificación y pruebas. (PMO – Informatica.com, 2013, p.3)

1999 – Integración Continua. (PMO – Informatica.com, 2013, p.3)

2001 – El Manifiesto Ágil: Se reúnen 16 líderes del movimiento ágil, junto con Bob Martin y escribieron el Manifiesto Ágil, el cual engloba las metodologías que hasta ese momento se les conocía como Metodologías de Desarrollo de Software de peso liviano. (PMO – Informatica.com, 2013, p.3)

2002 – Desarrollo guiado por pruebas: Este concepto surge de la idea de crear primero, asociado a la programación extrema y luego tomó mayor importancia con la publicación del libro Desarrollo guiado por pruebas. (PMO – Informatica.com, 2013, p.3)

2002 – Planning Poker: En este año nace esta técnica creada por James Greening y plasmada en un documento. (PMO – Informatica.com, 2013, pp. 3-4)

2003 – Desarrollo de Software Esbelto: Esta es una adaptación de los principios de la manufactura esbelta y de los de desarrollo de software. Este presenta 7 principios: Eliminar desperdicio,

amplificar el aprendizaje, decidir tan tarde como sea posible, entregar lo más rápido posible, dar poder al equipo, construir integridad y ver la totalidad. (PMO – Informatica.com, 2013, p.4)

2006 – Desarrollo guiado por comportamiento: Dan North presenta su obra Behavior Driven Development, es un método que combina las principales ideas y técnicas del TDD con las ideas del diseño guiado por dominio y análisis y diseño orientado a objetivos. (PMO – Informatica.com, 2013, p.4)

2007 – Retrospectivas: Esther Derby y Diana Larsen escribieron Agile Retrospectives estableciendo las reuniones retrospectivas como una práctica ágil estándar. (PMO – Informatica.com, 2013, p.4)

En este mismo año David Anderson presenta la obra Kanban, adaptado al Kanban para el desarrollo de software, este método se enfoca en la entrega de “*Justo a Tiempo*” y en no sobrecargar a los desarrolladores del software, el Kanban fue una manufactura perfeccionada para la Toyota.

2009 – Manifiesto de la Artesanía de Software: Este método no solamente se trata de prácticas de programación sino también de formar a la siguiente generación. (PMO – Informatica.com, 2013, p.4)

En este año también nace la metodología Lean Startup para el desarrollo de empresas y productos, basado en las experiencias de Ries trabajando con varios emprendimientos, este método se basa en que los ciclos de desarrollo pueden reducirse en duración por medio de ciclos continuos en experimentaciones y lanzamientos de productos.

Las metodologías ágiles cuentan con algunas ventajas que veremos a continuación:

Las metodologías ágiles nacen para privilegiar la interacción en los procesos y facilitar la colaboración con el cliente ante la necesidad de cambios importantes en los proyectos. (ASANA, 2022, s.p)

Estas también promueven el trabajo colaborativo además de los beneficios en los procesos, y fomentar el trabajo multidisciplinario, la autonomía y transparencia. (ASANA, 2022, s.p)

El cliente es un miembro más de la cadena de valor, y esto es gracias a que se genera un vínculo con los clientes y se aseguran mejores resultados en cuanto a lo que el cliente requiere. (ASANA, 2022, s.p)

Métodos Ágiles y su uso en las organizaciones

Es importante tener en cuenta que el concepto Ágil debe entenderse como una mentalidad, un modo de pensar que se puede ejecutar en una empresa e implantarlo como cultura organizacional, para de esta forma obtener el provecho y no utilizarla como una simple herramienta o metodología. De los aspectos importantes que podemos destacar, es que a esta filosofía de vida además de poderla aplicar en ámbitos organizacionales y de proyectos también se puede llevar a cabo en la vida cotidiana al establecer contactos de manera personal.

De los desafíos que nos plantea esta nueva manera de abordar los procesos, es el cambio de mentalidad pues de los ejes principales de esta cultura es pasar de la competencia a la colaboración, convirtiendo a las personas en los actores principales de la dinámica, donde los sujetos transformarán la forma de trabajar individualista a tener que mezclarse con un equipo de colaboradores y empezar a pensar de manera colectiva, lo que conlleva a confiar en el otro, a delegar pero también adquirir más responsabilidades, como podemos observar estos conceptos pueden llegar a ser fáciles de entender pero un poco complejos al ser aplicados, pues como se mencionó anteriormente ello implica un gran cambio en nuestro modo de pensar.

El concepto de agilidad se da enfocado en el desarrollo de software, con la creación del Manifiesto Agile en el año 2001, posteriormente serían descubiertos que los atributos de este Manifiesto podrían aplicarse en otras áreas, surge entonces una gran expectativa la cual afecta los valores, los estilos de liderazgo, las nuevas formas de organizar el trabajo, también se da el cambio en la cultura del aprendizaje, una retroalimentación rápida que sirve para construir y que el conocimiento que se tiene no se quede en una sola persona, al contrario que todos los individuos de una organización también lo obtengan.

Existen muchas metodologías importantes, queremos resaltar las siguientes:

El método Lean, surge en los años 40 y tiene que ver con el mundo de la automoción, reducción de costos y optimización de los flujos de valor. Es aquí donde se origina la agilidad, el enfoque está direccionado al cliente.

Metodología LEAN

Esta estructura tiene cinco momentos: el comienzo de las reuniones por turnos en la que se realizan los balances del día anterior y la aclaración sobre las siguientes actividades; las tablas de resultados y métricas este momento es cuando se adecuan a un modelo circular en el que el cliente toma un papel central en el proceso de definición del sistema. De acuerdo con Amorím & Reis (2020), afirman que:

Si tomamos como ejemplo la propuesta de estructuración de desarrollo de software de Royce en la que se encuentran las fases de Requisitos del sistema, Requisitos de software, Análisis, Diseño del programa, Codificación y Pruebas y operación, el ciclo de desarrollo de *Lean Digital* crea una ruta de comunicación más flexible entre las etapas con un flujo de información (p.6), no verticalizado en el que, en cada etapa de desarrollo, todas las etapas son realizadas y evaluadas por el cliente para que el software sea lo más útil posible para él.

Por lo tanto, la definición de requisitos, el análisis y el diseño se llevan a cabo constantemente por los líderes del equipo y los clientes. De acuerdo con Amorím & Reis (2020), “Las fases de prueba las realiza el propio cliente que recibe pequeñas versiones del software solicitado” (p.10).

Es por lo que dicha metodología logra facilitar la realización de proyectos de manera que sean más organizados y sistematizados donde cada colaborador aporte al proceso y sea un trabajo en equipo, operacional y analítico.

La implementación de estas metodologías ágiles favoreció la satisfacción de las necesidades inmediatas de las empresas, ya que pudieron adaptarse continuamente a la provisión de soluciones

específicas y dentro de los plazos establecidos por el cliente. Como nos dice un programador senior.

Ha sido un proceso de adaptabilidad a nuevos cambios, donde se pone en práctica este método *Lean*, fue difícil. Los procesos son diferentes, se tiene que estar más conectados, ser más proactivos, más creativos y dispuestos a colaborar y si se quiere tener una empresa competitiva se necesita de empleados capacitados y de un alto rendimiento todo el tiempo. Partiendo de lo anterior nace:

Metodología SCRUM: Esta metodología es utilizada para equipos de trabajo que usen un enfoque ágil, esta metodología puede ser utilizada en varios procesos, ya que los sprints se dividen en equipos pequeños, este enfoque puede ser adecuado tanto para equipos pequeños como para los grandes.

Luego tenemos:

Metodología DESIGN THINKING: No está relacionada con las anteriores, tiene que ver con innovación, generación e ideación.

Metodología SCRUMBAN: Esta es una metodología que combina los procesos de Scrum y Kanban, dado que para muchos es un enfoque híbrido el cual permite aprovechar lo mejor de cada una, según las necesidades de los proyectos.

Scrumban usa un ciclo de sprint muy semejante al de la metodología Scrum, con la diferencia que este les permite agregar tareas individuales a un plan ya estipulado, como es el caso del método Kanban, esto permite que los planes de algunos proyectos ya en desarrollo logren mantener una estructura simple y más clara, en donde además se pueda finalizar el trabajo más importante. Scrumban también organiza reuniones de Scrum para fortalecer la colaboración y mantener los objetivos siem

pre presentes. (Salesforce Latinoamérica, 2021, s.p)

Metodología SMART

El método **SMART** es un sistema de gestión de objetivos que nos permite establecer metas de manera inteligente (tal como su nombre indica), para aumentar las posibilidades de éxito. Este sistema de gestión se basa en la ejecución, seguimiento y consecución de un proyecto dado mediante el correcto establecimiento de unos objetivos.

Es por esto que este método define los objetivos y cómo deberían ser los mismos mediante el uso de 5 criterios que corresponden con el acrónimo de este sistema “SMART”: específicos, medibles, alcanzables, relevantes y sujetos a un plazo de tiempo. De igual manera, se puede visualizar y centrarse en alcanzar un objetivo concreto, sino de definir una estrategia específica, con unos plazos determinados para la consecución de esa meta, su seguimiento y su control.

El método **SMART** define los objetivos de un proyecto de acuerdo a cinco puntos para obtener un resultado victorioso. Así, las metas deben ser específicas, medibles, alcanzables, relevantes y estar sujetas a un plazo concreto.

Esta metodología también puede ser aplicada para conseguir nuestros objetivos de ahorro. Esta estrategia nos asegurará resultados satisfactorios a la hora de ahorrar.

Figura 1. Descifrando las metodologías ágiles



Nota. Retomado de Decide, 2013, p.1.

Las metodologías ágiles son una nueva cultura organizacional cuyas características hacen parte de su esencia. Estas características están reunidas en el manifiesto ágil, donde se dan a conocer los valores y las nuevas formas de entender las relaciones internas y externas en las organizaciones. De acuerdo con Palacio (2021), se ha comprendido que: el manifiesto ágil está conformado por doce principios que son:

1. Nuestra pretensión es complacer al cliente mediante la entrega temprana y continua de software con valor. (p.4)
2. Aceptamos que los requisitos cambien, incluso en etapas tardías del desarrollo. Los procesos Ágiles aprovechan el cambio para proporcionar ventaja competitiva al cliente. (p.4)
3. Entregamos software funcional frecuentemente, entre dos semanas y dos meses, con preferencia al periodo de tiempo más corto posible. (p.4)
4. Los responsables de negocio y los desarrolladores trabajamos juntos de forma cotidiana durante todo el proyecto. (p.5)
5. Los proyectos se desarrollan en torno a individuos motivados. Hay que darles el entorno y el apoyo que necesitan, y confiarles la ejecución del trabajo. (p.5)
6. El método más eficiente y efectivo de comunicar información al equipo de desarrollo y entre sus miembros es la conversación cara a cara. (p.5)
7. El software que funciona es la medida principal de progreso. (p.5)
8. Los procesos Ágiles promueven el desarrollo sostenible. Los promotores, desarrolladores y usuarios debemos ser capaces de mantener un ritmo constante de forma indefinida. (p.5)

9. La atención continua a la excelencia técnica y al buen diseño mejora la agilidad. (p.5)
10. La simplicidad, o el arte de maximizar la cantidad de trabajo no realizado, es esencial. (p.5)
11. Las mejores arquitecturas, requisitos y diseño emergen de equipos autoorganizados. (p.5)
12. A intervalos regulares el equipo reflexiona sobre cómo ser más efectivo para a continuación ajustar y perfeccionar su comportamiento en consecuencia. (p.6)

Como hemos podido observar en el desarrollo del documento las metodologías ágiles como (Scrum, Kanban, Extreme Programming, Adaptive Software Development, Feature Driven Development, etc.) incorporan estos principios, los cuales afectan diferentes procesos en la organización tales como:

Los equipos de la alta gerencia deben trabajar de manera articulada con los trabajadores y de esta forma mejorar la manera de comunicarse.

Es importante proporcionarles a los equipos de trabajo autonomía, lo que implica que deben ser capaces de autogestionarse para poder sacar provecho de cada individuo.

En cuanto a los procedimientos se debe plantear un proceso de mejora continua, recurriendo a reuniones periódicas, donde se identificarán los aspectos objeto de mejora (reuniones retrospectivas).

En lo relacionado a la gestión de proyectos crece la factibilidad de promover el desarrollo sostenible a lo largo del tiempo, disminuyendo el margen de error.

Frentes que deben ser abordados en la implementación de métodos ágiles:

Aspectos Administrativos

En cuanto a este punto, podemos decir que los procesos administrativos son una serie de tareas o etapas que reciben insumos (entradas) y generan productos (salidas) con un valor agregado que será gastado por el usuario.

Las metodologías ágiles tienen en sus objetivos principales la atención de personas, pues son ellas las que producen y consumen los servicios, contar con estas metodologías como herramientas de gestión impulsan los agentes para la satisfacción de los clientes. Es importante demostrar cómo las metodologías ágiles son viables como herramientas de gestión en el procedimiento administrativo y no solo se pueden tener en cuenta en el proceso de desarrollo de software.

Aspectos Relacionados con el Manejo de la Información

Recordemos que las metodologías ágiles nos permiten adaptar la forma de trabajo a las condiciones del proyecto, para de esta forma poder desarrollar el trabajo con flexibilidad e inmediatez en la solución para el proyecto y su ejecución a la coyuntura específicas del contexto.

Es así entonces que respecto a una mejora del producto y gracias a la información que ya poseemos de este, podemos afirmar que gracias a las metodologías ágiles se fomenta el “enfoque proactivo de los miembros del equipo en la búsqueda de la excelencia del producto, también a la integración, comprobación y mejora continua de las propiedades del producto para así obtener un mejor resultado final del mismo” (Garrido, 2021, p.2).

Gracias a lo descrito anteriormente, podemos asegurar que teniendo en cuenta el buen manejo de la información, el cliente estará más “satisfecho al verse involucrado y comprometido en el transcurso del desarrollo del proyecto” (Garrido, 2021, p.2). Lo anterior debido a demostraciones y entregas, el cliente experimenta en tiempo real las mejoras introducidas en el proceso.

Gracias al buen manejo y disposición de la información, la división del trabajo, junto con el desarrollo de reuniones frecuentes permite una mejor planeación y ejecución de las actividades del proyecto.

Con el control y buen manejo de la información se pueden utilizar “métricas para estimar tiempos, costos, rendimientos etc. Estos datos obtenidos son más reales usualmente en proyectos ágiles que en los tradicionales. Gracias a la división en pequeños equipos y fases podemos lograr más eficiencia de lo que está sucediendo” (Garrido, 2021, p.2).

“Las oportunidades de revisar y adaptar el producto en el desarrollo del proceso ágil, permite a todos los miembros del proyecto ejercer un mayor control sobre el proyecto”, (Garrido, 2021, p.2), ya que los errores se pueden ir identificando, caso contrario sucede en los proyectos tradicionales donde hay que esperar a que el producto esté acabado y toda la inversión realizada.

Aspectos Relacionados con la Estructura Organizacional

Una organización ágil debe contar con una estructura de equipos de trabajo empoderada que funcione con altos estándares de alineación, rendición de cuentas, pericia, transparencia y colaboración. La empresa debe contar con un ecosistema estable que asegure que los equipos pueden funcionar con efectividad. Como se pudo observar en el desarrollo de la investigación, cuando se habla de metodologías ágiles se habla también de cultura organizacional. El modelo organizativo con múltiples roles y funciones son la clave del éxito, muchas empresas afrontan estos cambios con la utilización de programas de formación enfocados a que todos los trabajadores interpreten sus nuevas acciones y responsabilizarse el rol que les han asignado en el nuevo organigrama.

De acuerdo con Gil (2020), citando al Dr. Melvin Conway (1968), él publicó un artículo “destinado a difundir algunas características que presentan aquellas organizaciones que, de un modo u otro, se dedican al diseño de sistemas” (p.2).

De acuerdo con Gil (2020):

En cierto punto del artículo, el Dr. Conway explica que aquellas organizaciones que tienen por objeto el diseño de sistemas complejos están totalmente abocadas a copiar sus propias estructuras internas de comunicación en este diseño. Según el Dr. Conway, el producto o servicio resultante de una empresa es, en cierto modo, un espejo en el cual se refleja su organigrama” (p.2).

“El hecho de que pueda existir una relación entre el diseño organizativo y la estructura de los productos o servicios es clave para entender cómo deberíamos proceder en el diseño de una organización” (Gil, 2020, p.2).

Para diseñar un organigrama ágil, se deben integrar los nuevos roles, deberíamos empezar pensando en el flujo de generación de valor de nuestras operaciones y en las necesidades de nuestros clientes. Solo de este modo llegaremos a un diseño organizativo que satisfaga de manera eficiente las necesidades de los clientes. (Gil, 2020)

Flexibilidad organizativa

La metodología Agile tiende a necesitar un ajuste al modelo de sujetos, dando lugar a la permeabilidad que separa ambos métodos tanto el ya mencionado Agile como el *waterfall* o más conocido como cascada, el cual consiste en ejecutar un proyecto de forma secuencial y donde se separan ambos procedimientos/métodos. Los cooperantes suelen movilizarse, dando mediciones del rendimiento y trayectoria profesional. (Management Solutions, 2019).

Para Leguizamón (2021), citando a Ramírez, et al., (2019), afirma que: “La gestión del talento humano requiere el manejo oportuno y eficiente de gran cantidad de información, especialmente porque la toma de decisiones en esta actividad es fundamental para el logro de los objetivos organizacionales” (p.17). Por lo anterior es indispensable que desde esta área se gestione la implementación de las metodologías ágiles, para lo cual es fundamental la asistencia de un profesional externo, el consultor que ayude más que a la implementación, es minimizar la resistencia para su uso, con el fin de generar mayor impacto a la empresa a nivel externo como interno.

De acuerdo con Leguizamón (2021), en una investigación realizada en el año 2018, por parte de la empresa EVERIS del grupo NTT, quienes realizan estudios de transformación digital, encontraron que en empresas representativas en América Latina sobre el uso de metodologías ágiles los siguientes resultados:

De las 28 compañías consideradas las más representativas de América Latina, sólo el 18% lograron asignar recursos específicos para sus equipos ágiles (Leguizamón, 2021, p.16)

Sólo el 36% de las empresas implementan sus proyectos con metodologías ágiles y de éstas, el 83% de las compañías hacen uso de la metodología Scrum (Leguizamón, 2021, p.16)

De lo anterior se puede concluir que hay resistencia frente a la implementación de metodologías ágiles, y la asignación de recursos económicos es mínima, y quienes las implementan, la más usada es SCRUM, por ser la más asequible y que no requiere mucha inversión económica.

También concluyeron en este estudio que los líderes de los procesos buscan antes de implementar las metodologías, capacitar a sus colaboradores para el uso de estas metodologías por medio de prácticas vivenciales.

Uso y aplicación de herramientas del modelo de producción Toyota

Con el uso y aplicación de diferentes herramientas del modelo Toyota en la industria en los últimos cinco años, hace un énfasis en las herramientas que más se han utilizado y las variables más representativas de medición de los sistemas productivos. El propósito es conocer la forma en que se emplean las herramientas de producción ajustadas para la mejora de los sistemas productivos y a su vez conocer las principales barreras existentes para su aplicación en las pequeñas y medianas empresas de manufactura.

Se han realizado investigaciones en las que se aplicó algunas de las herramientas Lean involucradas, donde se tiene un análisis respecto a las mismas y las principales variables de estudio involucradas es así como las metodologías Lean dan cumplimiento a los requerimientos de la industria contemporánea, las cuales permiten solucionar problemas asociados con análisis de valor, el orden y aseo, la flexibilidad y los impactos ambientales.

Debido a la globalización y las tendencias del desarrollo tecnológico, las empresas se someten a un entorno altamente competitivo, donde el cliente está bien informado y posee un alto grado de negociación. Las empresas se ven obligadas a mejorar sus sistemas productivos e incluso la organización completa para poder satisfacer las necesidades del cliente. Cada empresa tiene una creciente necesidad de mejorar la calidad, el rendimiento y la voz de la satisfacción del cliente abordando los problemas existentes en los procesos de fabricación. Las empresas con frecuencia emplean diferentes técnicas y herramientas para optimizar sus procesos.

Existe un modelo metodológico llamado Lean Manufacturing (LM) quien presentó el Modelo de Producción Toyota (TPS) y explicó los principios de Lean para enfocar los esfuerzos de producción de automotores. Este ha sido un aporte importante para la solución de necesidades de la industria, es uno de los métodos utilizados por los fabricantes en todo el mundo para mejorar su competitividad. El propósito principal de Lean es promover la cultura de mejora continua dentro de una empresa. La administración bajo la filosofía Lean incluye un conjunto de herramientas que crea un impacto en la industria contemporánea identificando variables en sistemas productivos. (Karam,2018).

Frentes del Talento Humano desde Metodologías Ágiles

El área de talento humano comprende varios procesos que, si bien están bien definidos dentro de la organización, encontramos que por medio de las metodologías ágiles sus objetivos son más eficientes dentro de los procesos de talento humano encontramos la implementación de metodologías ágiles:

Primera etapa: Atracción y reclutamiento

Nos podemos acercar al tema, basado en un marco inicial, dado que el objetivo de toda área de talento humano en una organización es encontrar al sujeto oportuno o también muy conocido como

“right fit”, para cada posición o jerarquía dentro de una organización. Algunas compañías visualizan esta primera etapa como un embudo de conversión.

En el que este candidato sigue una serie de pasos alineados al conocimiento, el interés, la búsqueda activa, la aplicación, la evaluación y como parte final del proceso la contratación.

Si hacemos referencia a la empresa contratante, la marca también puede formar parte de una estrategia de atracción bastante exitosa, en donde la reputación y el buen nombre junto a la propuesta de valor de la empresa y darle vez más importancia a los empleados.

Segunda etapa: Selección, contratación e inducción

Una vez seleccionado el candidato, bajo un programa muy conocido llamado ‘assessment’ el cual se viene adecuando a las necesidades de cada compañía, y es en esta etapa donde significa una gran oportunidad clave para implicar al empleado en la cultura de la compañía, más allá de darle la información y herramientas que necesita para empezar a trabajar y ejecutar sus labores.

Es por esto que se considera un paso importante para asegurar la retención del candidato a elegir, por ende, se estima que cerca del 50% de los empleados seniors se van de la empresa en los primeros 18 meses de contratación. Un porcentaje cuya subida depende de un proceso de inducción bien ejecutado y elaborado.

Las expectativas puestas en el nuevo empleado comprenden tanto el desempeño en las tareas esenciales al puesto de trabajo como los diferentes como en el desarrollo de las demás áreas de la organización.

Reclutamiento trayectoria profesional y retribución

Se puede llegar a implementar nuevas formas de adquirir esos nuevos talentos para las diferentes organizaciones por ello es importante una revisión de los procesos fundamentales del personal.

Gestión del conocimiento

Es en este aspecto donde se ve viable la creación de equipos multidisciplinarios que sean capaces de ser autosuficientes en donde en las áreas determinadas se encuentren distribuidos en varios equipos los cuales tienen poco o ningún contacto entre sí en donde lo que se busca es contrarrestar una sensación de aislamiento y garantizar que se mantenga el conocimiento colectivo, de las disciplinas específicas. (Fandos, 2003).

Los líderes en el tema de Transformación Agile están determinados para la creación de nuevos conocimientos, los cuales se miden como niveles de conceptualizaciones organizativas y espacios digitales donde los expertos socializan y mejoran en sus prácticas.

Metodologías Ágiles y Competencias del Personal

Las Metodologías Ágiles y las Competencias del Personal

Una vez dividida la organización en equipos de trabajo y de acuerdo con los roles que ejercen los colaboradores, podemos conocer el potencial del personal y sus competencias. Se deben implementar herramientas que permitan gestionar mejor a los equipos, hacerlos más eficientes, prevenir y solucionar conflictos, desarrollar mejor el equipo de trabajo. (Platas, 2021).

En este trabajo de investigación encontramos siete competencias fundamentales para una organización ágil.

Estas competencias representan un aspecto principal para comprender e implementar metodologías ágiles. Donde cada competencia es un conjunto de conocimientos, habilidades y comportamientos relacionados, que en conjunto permiten a las empresas habilitar negocios ágiles, ofreciendo la mejor calidad y valor a las empresas en el menor tiempo sustentable posible.

La competencia inclinada hacia un liderazgo ágil

Describe cómo los líderes Lean-Agile impulsan y mantienen el cambio organizacional, lo que permite a las personas y los equipos alcanzar su mayor potencial.

Lo hacen predicando con el ejemplo, adoptando una mentalidad Lean-Agile y liderando el cambio hacia una nueva forma de trabajar. Los resultados son: trabajadoras más responsables, aumento del rendimiento, innovación y transformación a organizaciones exitosas.

Esta competencia tiene las siguientes dimensiones:

De acuerdo con Adaptworks - Emphasys Group (2020), afirma en su artículo las 7 competencias de SAFE que permiten la agilidad empresarial lo siguiente:

Leading by Example o Liderar con el Ejemplo: Los líderes obtienen autoridad al dar forma a los comportamientos que quieren que otros sigan, inspirándose a incorporar el ejemplo del líder en su propio viaje de desarrollo personal. (p.2)

Mindset and Principles of Mentalidad y Principios: Al incorporar la forma Lean-Agile de trabajar en sus creencias, decisiones, respuestas y acciones, los líderes dan forma al estándar esperado en toda la organización. (p.2)

Leading Changes o Liderar Cambios: Los líderes transforman (en lugar de simplemente apoyar), creando el contexto, preparando a los sujetos y proporcionando los recursos necesarios para lograr los resultados deseados. (Adaptworks - Emphasys Group, 2020, p.2)

La competencia Cultura de Aprendizaje Continuo

Describe un “conjunto de valores y prácticas que alientan a las personas y a la empresa en su conjunto a aumentar continuamente el conocimiento, la competencia, el desempeño y la innovación” (Adaptworks - Emphasys Group, 2020, p.3).

Nuevas Tecnologías para el Área de Talento Humano

Durante el desarrollo de la investigación evidenciamos que la constante es el cambio y la transformación de los entornos, porque surge la necesidad de desaprender de aprender y de relacionarnos, todo esto hace parte de un proceso cognoscitivo y social donde el ser humano se adapta o se resiste al cambio. Entendiendo esto sobre la capacidad que los seres humanos tenemos

para asimilar los cambios y también influir sobre las situaciones que se presentan y así se generar una estabilidad y un equilibrio.

Como lo manifiesta Vernieri (2021), citando a Reginaldo (2020), afirma que:

La sociedad está en constante evolución. Del mismo modo, el consumidor y el mercado laboral deben estar al día con el mundo que está en constante cambio. No hay manera de seguir modelos obsoletos y buscar nuevos resultados. Siempre hay que mirar hacia adelante y adaptar las prácticas a los tiempos cambiantes (p.7).

Los seres humanos contamos con la capacidad de adaptación, pero más que eso, cuenta con la capacidad de crear, de innovar y resurgir pese a las dificultades, que no son más que oportunidades para mejorar.

Las organizaciones han tenido que modificar y adoptar nuevas tecnologías y nuevas formas de gestionar sus sistemas para ser competitivas, para responder a las demandas y exigencias de este entorno cambiante y demandante. Por lo anterior se están implementado entornos más ágiles, más eficaces, cambiando los métodos obsoletos, se han venido implementado herramientas para su uso en todas las áreas y procesos de sus negocios.

En este punto es donde (queremos) aterrizar nuestra investigación, abordar e identificar cuáles son las nuevas tecnologías adaptadas por las organizaciones en el área de talento humano, como han abordado su gestión con el uso de las nuevas tecnologías, donde encontramos algunos métodos o procesos que se están implementando en las organizaciones:

e- PM (e- performance management): es un procedimiento de gestión de rendimiento de los empleados dentro de unos objetivos, con el fin de identificar cómo mejorar su rendimiento o compensarlo, esta herramienta busca la armonía del FEED BACK. Así mismo, genera espacios de confianza del trabajador hacia la organización, pasando de ser una evaluación de desempeño a un contexto favorable por medio de Pulsey Survey.

e.compensating: esta herramienta busca promover a sus trabajadoras actividades de forma más productiva y eficiente. Para esto, se utiliza la compensación o incentivos salariales. La herramienta mide sus procesos, calidad y cantidad. Sin embargo, se debe tener en cuenta que en las

organizaciones nos encontramos con generaciones distintas y por ello sus compensaciones son variadas. Para esto, se sugiere la técnica e-rewarding que también permite identificar ítems y algunas formas de compensación, estas pueden ser días de descanso, flexibilidad en los horarios y retribuciones. (Bizneo, s.f)

Gamificación: de acuerdo con Borrás (2015), citando a Werbach y Hunter (2012) “el uso de mecánicas, elementos y técnicas de diseño de juegos en contexto que no son juegos para involucrar a los usuarios y resolver problemas” (p.4). Así mismo, la gamificación sería el uso de mecanismos fundamentados en la diversión y el pensamiento lúdico para estimular sus acciones, promover el aprendizaje y lograr solucionar problemas. Por lo anterior entendemos, que esta técnica busca quebrar técnicas tradicionales para involucrar de forma más activa a todos los sujetos de la organización por medio del aprendizaje, el juego y la colaboración.

Management 3.0: es un resultado innovador para líderes que gestionan la capacidad sobre Ágiles. No es un marco, sino una concepción: una mezcla de herramientas, diversión y prácticas que ayudan a administrar a los sujetos y las agrupaciones que forman una organización. (Jerónimo Palacios & Associates, 2020).

Llevar a cabo este cambio de enfoque tradicional, a utilizar en las organizaciones estrategias como las metodologías ágiles, no es fácil, como lo manifiestan los autores del libro *The Art of Lean Software Development: A Practical and Incremental Approach* de Curt Hibbs, Steve Jewett, Mike Sullivan. Capítulo 2 donde se cuestionan por qué el desarrollo tradicional y cascada fallan de la organización de que con estas herramientas se obtendrá una mejor productividad y una mejora en la calidad. Pero es un reto para las personas que pretenden vender la idea, pues son ellas quienes deben liderar su aplicación y en el desarrollo del ejercicio puede suceder alguna eventualidad. Debemos tener claro que algunas de estas prácticas requieren de entrenamiento técnico y específico. (Gómez, 2009).






Cuando una organización toma la decisión de aplicar las nuevas metodologías, la responsabilidad del éxito de la aplicación de estas recae en las personas que creen en esta idea y en su implementación, está demostrado que la aplicación de estas puede estar asegurando el éxito de los procesos en las organizaciones. ¿Qué les impide a las organizaciones y a las personas atreverse a este cambio? (Gómez, 2009).

Existen diversas razones que impiden la implementación de metodologías ágiles en las organizaciones, para los autores Steve Jewett, Mike Sullivan hay dos principales causas: El miedo y la confusión, para ellos si se mantiene la forma tradicional de llevar a cabo los procesos, se cree tener la seguridad de estar avanzando en forma correcta, mientras que con la nueva metodología da la sensación de incertidumbre y que se expone a la organización a un riesgo latente. (Gómez, 2009).

Algo que tenemos claro en el panorama son los cambios que a diario nos enfrentamos, estas variables impactan el mercado, los servicios, la economía, etc. Llevando a las organizaciones a rediseñar sus plataformas tecnológicas, sus procesos y su estructura organizativa, todo esto con el fin de responder a los nuevos entornos, los cuales pueden presentarse mucho más exigentes, pero más allá de los cambios tecnológicos que deban llevarse a cabo para el éxito de estos procesos dependen de la manera cómo gestionamos el cambio en las personas.

Figura 2.

Procesos

Experto en Agilismo Catalizador del Cambio	Facilitador Formador Mentor Coach	Paciente Entusiasta Constante Buena escucha	Estar Alerta Dar feedback Auto-Control Humildad	Incentivar Animar Comunicar Contagiar
				

Nota. Retomado de Remedios, 2019.

Es evidente que el ser humano es resistente a los cambios, pues el tema de la incertidumbre produce inseguridad, lo que hace que el cambio se sienta como algo que puede llegar a afectar en forma negativa, por tal razón es importante conocer sobre “los 8 pasos de Kotter” (Remedios, 2019).

Es importante que este método destaca que los directivos, gerentes y altos mandos tienen que estar convencidos positivamente que se lleve a cabo el cambio y de esta forma asumir tranquilamente la incomodidad que puede acompañar este proceso, de esta forma los directivos transmiten confianza y dirección al personal de la compañía. (Remedios, 2019).

De acuerdo con Remedios (2019), afirma que los 8 Pasos de Kotter:

1. **Crear un sentido de urgencia**, donde el personal sepa qué va a ganar con el cambio y fomentar la necesidad de hacerlo lo antes posible. (p.2)
2. **Formar una coalición poderosa de apoyo**, con las personas clave de la empresa, gente influyente y que tenga efecto de liderazgo sobre grupos de personas, que logren que otros empleados vean la necesidad de llevar a cabo el cambio. (p.2)
3. **Crear una visión para el cambio**, donde a través de un breve resumen y una clara hoja de ruta, cualquier miembro del equipo sepa con exactitud en qué consiste el cambio. (p.2)
4. **Comunicar esa visión**, de forma asertiva, con fuerza y frecuentemente, escuchando los miedos y dudas de los demás y predicando con el ejemplo. (p.2)
5. **Superar obstáculos**, prestando atención a las personas que se oponen al cambio y eliminando las barreras que generan las resistencias, así como reconociendo y recompensando a aquellos que están propiciando el cambio. (p.2)
6. **Asegurar triunfos a corto plazo**, con resultados, **un sentido de urgencia**, donde el personal sepa qué va a ganar con el cambio y fomentar la necesidad de hacerlo lo antes posible que se visualicen pronto y propicien un ambiente optimista respecto al cambio, haciendo que éste sea contagioso. (p.2)
7. **Construir sobre el cambio**, trabajando y mejorando sobre los cambios que se vayan logrando. (p.2).
8. **Institucionalizar el cambio**, “garantizando que las transformaciones han entrado en todos los aspectos y aristas de la cultura organizacional” (p.2).

De acuerdo con Remedios (2019), la gestión del cambio facilita la implementación exitosa de los procesos de transformación, esto implica trabajar con y para las personas en la aceptación y asimilación de los cambios, los cuales son producto de una nueva forma de operación:

Figura 3.

Nueva forma de Operación



Nota. Retomado de Remedios, 2019, p.3.

Dentro del Panorama de los métodos de trabajos ágiles y la implementación de las metodologías ágiles muchas compañías están intentando realizar un cambio en los procesos a la hora de que el trabajo en las diferentes áreas y con los colaboradores sea más dinámico y efectivo. Han existido empresas que han cambiado en su estructura laboral y han decidido ser ágil por tal motivo esta forma de trabajar ha adoptado la metodología SCRUM la cual abre a un mundo de posibilidades en las que se logra adaptar a las necesidades de una organización dependiendo de sus características, objetivos y estrategias.

Metodologías de Escalado Agile

Esto se refiere a las prácticas que permiten el trabajo en conjunto y alineado de múltiples equipos cuya tarea es entregar una solución desarrollada dentro del entorno AGILE.

La mayoría de las metodologías de escalado se basan en los principios del *scrum* el cual por medio de los conocimientos del mismo y la experiencia de cada empresa en la gestión de proyectos para influir en la decisión de que la metodología de escalado pueda llegar a aplicarse, es por esto que puede llegar a haber una influencia ya que estas metodologías pueden llegar a requerir de un cambio en la mentalidad de los colaboradores y líderes de una organización en donde se conduce a una transformación que pasa al plano cultural.

Safe y Nexus

Estas metodologías se definen con el objetivo de desarrollarse para crear proyectos complejos en las organizaciones en donde este tipo de metodología permite usar varias configuraciones dependiendo del tamaño de la organización o de la misma complejidad en la estructura y creación de cada proyecto.

Modelo Operativo en las Metodologías Ágiles

Existen varios aspectos claves que adoptan estos modelos de metodologías las cuales en el desarrollo de un modelo operativo y organizativo que fomente la autonomía en la ejecución de proyectos y cierta flexibilidad en la priorizar y fijar unos nuevos objetivos.

Con este proceso les permite responder de una forma más eficaz y oportuna a cambios en ciertos requerimientos del entorno.

En cuanto a las estructuras organizacionales en donde a partir de un nivel de jerarquías las cuales son capaces de desarrollar por sí solos proyectos eficientes y con un alto nivel de complejidad en nuevos productos, servicios de una forma más autónoma y con nuevas visiones a futuro.

Cambios en el Modelo de Recursos Humanos

Se pueden crear varias culturas de trabajo donde se cambia la mentalidad y ciertos comportamientos de las personas, para ello existe un nuevo modelo de roles, capacidades y retribución lo cual debe diseñarse de manera que facilite la transición y esto no solo para la organización sino también para los empleados.

De acuerdo con Management Solutions (2019), Existen unos roles y capacidades para que las organizaciones se logren adaptar a las necesidades y expectativas de los clientes en donde la organización necesita definir nuevos roles y diversas capacidades:

Scrum master: Garantiza que la forma de trabajar sea integrada dentro y fuera del equipo de trabajo. (p.26)

Agile coach: Este se entiende como la formación en personas y equipos para crearlos de forma en la que sea en un alto nivel en el rendimiento esta metodología se adopta en las organizaciones cuando estas alcanzan un alto nivel de madurez organizacional. (p.26)

En este aspecto es importante identificar cuál es el rol del consultor frente a la implementación de metodologías ágiles y nuevas tendencias en los diferentes frentes de talento humano, y las estrategias a utilizar por el consultor en cuanto a cambio de pensamiento en una cultura organizacional establecida.

El Rol del Consultor en el Área del Talento Humano

Antes de entrar a definir qué hace el consultor es pertinente según lo manifestó Schein, (1988) en su libro “*Consultoría de procesos, su papel en el desarrollo de procesos*”, que el cliente como él se refiere a la persona que en nombre o representación de la entidad solicita del servicio debe reconocer que algo no está funcionando y que necesita ayuda, pero no se espera que tenga toda la problemática identificada, ya que esto generaría expectativas sobre la gestión del consultor. Un proceso de consultoría es un trabajo conjunto entre el cliente y el consultor, averiguar entre las partes cuál es el problema y entre los dos definir cómo se debe intervenir.

El consultor es el profesional que requiere una entidad frente a alguna situación que está generando obstrucción en sus procesos o que requieren hacer modificaciones en ellos y que no genere impactos negativos en ella. El consultor estructura y genera estrategias para que los colaboradores estén receptivos a cualquier cambio independientemente del proceso por medio de diversas estrategias.

Para Schein (1998), quien escribió el libro “*Consultoría de procesos, su papel en el desarrollo de procesos*”, no existe una definición concreta que describa lo que debe hacer puntualmente un consultor, existe confusión sobre lo que hace en realidad un consultor para la organización, por lo anterior podemos evidenciar que no hay un paso a paso que determine lo que debe hacer el consultor, sin embargo este autor indica que lo que le da el verdadero valor a su gestión es la actitud como lleva a cabo su intervención, la importancia de la actitud que el consultor asume hacia el proceso de ayuda.

De acuerdo con Cutillas (2022), existen tres estilos para el consultor, según la etapa en la que se encuentre

1. Preventiva: en esta etapa no es evidente algún problema, pero se pretende evitar y adelantar a que se presente, requiere la asesoría.
2. Correctiva/Curativa: está identificado el problema y se requiere del consultor para darle solución y resultado.
3. De mantenimiento: acompañamiento a las estrategias planteadas para el procedimiento de consultoría y sostenga un tiempo.

El rol del consultor y la relación que existe entre las nuevas tendencias y nuevas tecnologías es necesario que cuente con la capacidad de ofrecer sus servicios desde una óptica más amplia y con tecnologías actuales, pero sin olvidar que se deben ajustar a diferentes necesidades, culturas y entornos, entendiendo que cada cliente es diferente.

Cómo lo evidencia Flórez (2020), afirma que en la Cámara de Comercio en Bogotá

Hasta el año 2016 existían en Colombia más de 10.493 empresas de consultoría entre empresas nacionales e internacionales, de las cuales el 0.5% corresponde a grandes empresas, el 0,5% corresponde a grandes empresas, 1.9% a empresas medianas, 11% a pequeñas y 86,7% a microempresas. Otro actor importante de este sector son las universidades, las cuales a través de sus distintos programas y facultades abarcan un considerable número de temas de consultoría (p.40), la consultoría es una actividad recurrente y de mucha demanda. Por lo anterior se puede establecer e identificar que la consultora ha tomado gran relevancia en todos los ámbitos organizacionales y educativos, el nivel de competitividad es grande, los cambios que se han mencionado han generado que tanto empresas pequeñas, medianas y grandes hayan tenido que recurrir a las firmas de consultoría para abordar e implementar nuevas prácticas, nuevos modelos para sus diferentes frentes.

La cámara de comercio también identificó cuáles son los frentes o temas que más requieren las empresas para lo cual recurren a las firmas de consultoría, dentro de las cuales las más demandadas son:

1. Calidad
2. Medio Ambiente
3. Logística
4. Prácticos y procesos industriales
5. Software y Big Data
6. Procesos transversales no misionales

Podemos evidenciar a grosso modo que la consultoría abarca diferentes procesos y su espectro de actuación es amplio, sin embargo, no se identifica su gestión de forma clara y definida en el espacio de talento humano de las entidades y/o organizaciones.

En cuanto al área de talento humano se encuentran estos frentes de acción:

Consultoría en desarrollo proceso de selección,

Consultoría especializada: Experiencias significativas Out-door

De acuerdo con Sánchez (2019), afirma que:

En la consultoría en los procesos de gestión humana, se utilizará el software SPEED TALENT, de la corporación Sigma, por medio de él se realizaría el proceso de Planeación Estratégica y Selección del personal, con la implementación de entrevistas digitales estructurada creadas automáticamente por el sistema, a partir de los puntos débiles hallados en cada candidato o en la empresa cliente. (p.128)

Capacitación on-line. Cada empresa cliente a través de la plataforma, podrá acceder a capacitaciones gratuitas y videoconferencias de acuerdo con el plan contratado, con el objetivo de fortalecer las competencias de la empresa cliente y de cada uno de sus colaboradores. Este servicio adicional también representa una ventaja competitiva que nos lleva a fidelizar al cliente, generar una mayor cercanía con las directivas de la empresa y sus stakeholders. (p.128)

El consultor debe ser un administrador del conocimiento, de procesos sistemáticos y completos para organizar las acciones necesarias para el desarrollo e implementación de conocimientos funcionales para la organización, ya sea individual o colectiva, con la intención de lograr metas organizacionales. (Sánchez, 2019 citando a McElyea, 2002). Lo que significa que debe contar con la capacidad de transferir, transformar la forma de solucionar los problemas no desde la óptica de los procesos sino desde el trabajo directo con el ser humano.

Sin embargo, esta descripción puede sonar ambigua y amplia, donde el perfil del consultor tendría que cumplir estándares muy complejos y ser integral para todos los campos y áreas por los cuales es requerido dentro de las organizaciones. Por otro lado, esta ambigüedad frente a lo que realmente debe realizar el consultor, se retoma la definición de Edgar H Shein, donde no existe un paso a paso de sus funciones, pero se puede identificar que el consultor debe estar a la vanguardia, abierto y dispuesto para adquirir nuevos conocimientos, ya que la consultoría se ha convertido en una herramienta con mucha demanda por las organizaciones en busca de otorgar un valor agregado.

Teniendo en cuenta lo anterior en esta investigación se puede identificar que el consultor es un profesional clave para la implementación de metodologías ágiles en las organizaciones, ya que más que centrarse en los procesos, debe contar con estrategias en el recurso más valioso de la organización, el colaborador, de quien realmente depende el funcionamiento de una entidad.

El consultor debe estar preparado para enfrentar cualquier sector empresarial, tanto público como privado, a continuación, una breve contextualización de estos sectores en nuestro país.

El Sector Empresarial Privado en Colombia

En este aspecto de la investigación se encuentra que este sector es la parte de la economía que pretende un lucro en su actividad comercial y la cual no pertenece al estado, lo que quiere decir que no hacen parte del sector público. Estas empresas pueden desarrollar sus actividades las cuales son muy variadas y tenemos, desde el ejercicio individual realizado por una persona, hasta grandes compañías que cotizan en la bolsa de valores y son propiedad de varios accionistas, pasando por diferentes figuras jurídicas como:

Sociedad Limitada

Empresa unipersonal

Sociedad anónima

Sociedad colectiva

Sociedad por acciones simplificada S.A.S

El Sector Público en Colombia

Existen expresiones particulares como la entidad pública, estatal o de derecho público las cuales denotan la pertenencia de una organización o entidad del Estado y, por ende, su vinculación con el derecho público. En este sentido, en el ámbito constitucional forman parte del Estado las entidades y organismos de las ramas legislativa, ejecutiva y judicial, y los órganos autónomos e independientes.

Para entender mejor cómo están compuestas las organizaciones públicas en el país es relevante comprender la relación que puede existir entre la creación de entidades públicas, el sector al que pertenecen, las funciones que se les asignan, y si esta relación está mediada por los diferentes paquetes de reformas al sector público que han surgido desde la década de los noventa. En otras palabras, se intenta determinar si las funciones y el sector de política son determinantes o no en la creación de entidades públicas en el caso particular, de un país como Colombia.

Las entidades del estado colombiano han estado enmarcadas como entidades burocráticas, es decir sus procesos y proyectos se vienen desarrollando por medio de procedimientos, con división de responsabilidades, y las decisiones se toman de forma jerárquica o en cascada. Weber define la burocracia como “un sistema de gobierno o control legal (en tanto que está sometido a reglas explícitas y generales). Es impersonal (es decir, la autoridad va a quién tiene la capacidad de ejecutar ciertas funciones, determinado por criterios establecidos en relación al desempeño de la tarea y no en función de personas determinadas...)”. Frente a lo anterior podemos inferir que este modelo es estricto, secuencial y controlado, los proyectos son rigurosamente planeados y estructurados, donde, posiblemente se evalúan situaciones que afectan el resultado, pero no están identificados en el paso a paso del proyecto, por ende, no se evalúan situaciones durante cada etapa, sin la posibilidad de reaccionar o corregir los problemas que se vayan presentando.

En las entidades del estado colombiano es más complejo la implementación de metodologías ágiles, teniendo en cuenta que los proyectos a ejecutar deben realizarse bajo el control y vigilancia estricta con altos estándares de calidad, volviendo nuevamente al método de cascada para la elaboración y su ejecución: planificación, ejecución, seguimiento y evaluación.

Dado lo anterior y continuando con la investigación, se tomaron como muestra dos empresas de cada sector a las cuales se les aplicó una encuesta para dimensionar el uso de las metodologías ágiles en cada una de ellas.

Medcolcanna

Es una empresa minorista en Europa y cuenta con una planta de producción con operaciones y licencia completa en Colombia llamada MEDCOLCANNA. Es un modelo de negocio integrado verticalmente, proporciona apoyo y estructura para aprovechar las ventajas competitivas naturales de Colombia y la sostenibilidad ambiental, para que se pueda conectar a las personas del mundo con el poder curativo del cannabis, basándose en una sólida investigación científica, se desarrolla una estrategia genética para formulaciones patentadas y medicamentos que alcanzan los más altos estándares para la industria global.

En esta planta se cultiva y transforma el cannabis en materias de alta calidad, productos básicos y productos terminados de cannabis para el mercado global, como nutracéuticos, cosméticos y productos medicinales

MEDCOLCANNA cree en el crecimiento de esta industria y el de sus clientes, cultivando y transformando el cannabis, por esta razón se impulsa la industria local, con productos y servicios diseñados para pequeños productores y comunidades locales, el servicio de fabricación por contrato ofrece soluciones de marca blanca y privada para el mercado colombiano latam y global.

La planta de extracción y servicios cuenta con capacidad para procesar más de 300 toneladas de flor seca al año, ofreciendo diferentes tipos de métodos de extracción y productos terminados.

Esta empresa actualmente se encuentra sobreponiéndose a la crisis generada por la pandemia, lo que causó que se hubiera disminuido la producción y por ende la disminución en sus ingresos, por lo que la empresa estuvo a punto de cerrar.

Vale la pena mencionar que a pesar de la situación y que aún no se ha logrado su recuperación total, MEDCOLCANNA lucha por conservar su planta de personal y en estos momentos están en proceso de renovación y reestructuración.

Esta empresa, aunque no cuenta con una cultura organizacional bien definida, se identifica que tienen un alto sentido de responsabilidad social, y sobresalen valores como compromiso y fidelidad para con sus empleados.

Cuenta con un índice de rotación de personal bajo, lo que aparentemente muestra que es una empresa estable y que ofrece garantía para sus colaboradores, caracterizándose por retener a los empleados que sobrepasan los 45 años de edad y aquellos que se encuentran en retén pensional.

Secretaria Distrital de Desarrollo Económico

Esta entidad se enfoca en mejorar los ingresos de los ciudadanos de la capital, liderando la formulación. Gestión y ejecución de políticas de desarrollo económico, competitividad y economía rural, orientadas a promover y fortalecer las empresas y emprendedores, el abastecimiento alimentario y la promoción de empleo y de nuevos ingresos para los ciudadanos en la Bogotá – Región.

Análisis de Resultados

Análisis Comparativo de la Empresa Pública y Privada secretaria de Desarrollo Económico y Medcolcanna

Tabla 2. Matriz de metodologías

	PROCESOS	TIPO DE METODOLOGIA	CARACTERISTICAS	ESTRATEGIA			FUENTE
METODOLOGIAS AGILES	DESARROLLO INSTITUCIONAL	Desing Sprint	Aplicación breve, pero intensa utilizada para dar respuesta a problemas importantes del negocio sobre todo al inicio de un nuevo producto, proyecto o servicio	Trabajo individual y poco tiempo de ejecución. Las ideas se construyen, se prueban y se lanzan	X		Design Sprint: en qué consiste y para qué tipo de proyectos ...

	PLANEACION	Lean	Método innovador que busca optimizar los procesos de gestión utilizando menos recursos lo que hace que estos sean más eficientes	Reducir inversión, tiempo y esfuerzo	X		Metodología Lean: qué es y cómo puede ayudar a tu empresa APD
	DIRECCION CORPORATIVA	Scrum	Proceso en el que se aplican de manera regular un conjunto de buenas prácticas para trabajar colaborativamente en equipo y obtener el mejor resultado posible de un proyecto	Se realizan entregas parciales y regulares del producto final priorizadas por el beneficio que aportan al receptor del proyecto	X		Qué es SCRUM - Proyectos Ágiles
	TALENTO HUMANO	Microsoft Whiteboard	Es una aplicación disponible en la plataforma de Windows Store que permite compartir una pizarra virtual, haciendo posible que profesores y alumnos puedan trabajar e interactuar en tiempo real	Coloridas opciones de notas rápidas para organizar las ideas. Tintas y formas inteligentes para ayudar a visualizar las soluciones, muestra análisis de costos - beneficios		X	Planificación estratégica en Microsoft Whiteboard

Nota. Elaboración propia, 2023.

Conclusiones

Frente a la implementación de metodologías ágiles en las organizaciones no se requiere que el consultor sea un experto en el tema, estas metodologías pueden ser instaladas por expertos en el uso de las mismas, el consultor debe identificar los obstáculos que impiden su uso, generar estrategias donde el colaborador aprenda a usarlas por medio de la socialización y la colaboración de todos los integrantes de la organización, generar la búsqueda de conocimiento social, basado en experiencias individuales y generar que cada uno sea quien busque la solución para mejorar el proceso y así optimizar las prácticas en la organización. El consultor como se ha descrito a lo largo del proyecto, no busca ser el eje central, pero debe ser el engranaje para toda la organización “Business Partner”.

El consultor deberá incentivar al área de talento humano para que adopten las metodologías ágiles para que, a su vez, esta área sea líder y multiplicadora en la adopción de las mismas y en todas las áreas fortaleciendo así a toda la organización.

El consultor de entrada debe realizar y generar un análisis frente a lo requerido por la empresa, versus sus verdaderas necesidades, para que no se genere una visión errada de lo que se espera de la gestión del consultor.

Teniendo en cuenta que es una empresa que está reorganizando sus bases, es necesario que el consultor proponga que inicien con metodologías básicas acordes a sus necesidades con los recursos que tiene la compañía, e involucrar de forma gradual a cada líder del proceso, generando así mayor confianza.

Se puede evidenciar que las prácticas y la cultura organizacional tienen un alto impacto para obstruir o mejorar los procesos de la organización, por ende, el consultor debe no solo tener una óptica externa si no ser parte de la misma para favorecer la implementación de las metodologías ágiles.

Las metodologías ágiles en el sector público son usadas con frecuencia para ser aplicadas en proyectos, por ende, son de corta duración, sin embargo, en áreas de talento humano los procesos

son rígidos y estructurados, situación que se evidencio y no se obtuvo información por medio de la encuesta realizada.

Es importante destacar que para la implementación de las metodologías ágiles se necesita de un equipo de profesionales orientados a la gestión del cambio.

El consultor debe no solo proponer estrategias para favorecer la implementación de metodologías ágiles, es necesario que realice seguimiento a través de indicadores de gestión y trabajo de campo, generando mayor confianza en él y los líderes de los procesos en talento humano.

Propuesta

Frente a la situación encontrada en la entidad MEDCOLCANNA, donde aún no está bien definida su cultura organizacional, y no cuenta con una planeación estratégica, sugerimos un plan de apoyo para el área de talento humano en cada uno de sus frentes, los cuales deben estar orientados y guiados por un consultor, quien debe contar con un perfil que favorezcan la implementación de metodologías ágiles, orientado siempre hacia los colaboradores más que en los procesos. Sugerimos el perfil del consultor, orientado siempre a ser el puente estratégico de las organizaciones con el cual las empresas puedan responder a la incertidumbre sobre las nuevas tendencias y el entorno empresarial competitivo, siendo un aliado valioso para determinar las fortalezas y debilidades en la organización, propiciando medidas correctivas y de mejora que ayuden a afianzar sus procesos, niveles de competitividad y estandarización de productos y servicios que impacten directamente a los stakeholders.

Perfil propuesto del consultor en talento humano

Administrador del conocimiento

Alineado a los objetivos de la entidad

Práctico e innovador

Aliado estratégico

Tolerancia al fracaso

Orientado al logro

Conocimiento y experiencia

PROPUESTA						
ESTRUCTURACIÓN DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO						
Descriptores	Estado	Propuesta	acciones	Estrategia	metodología ágil	Indicador
PLAN ESTRATEGICO	Existencia informal de la misión, políticas, metas y estrategias de gestión humana.	El mapa estratégico (misión, visión, objetivos, políticas, metas y estrategias de Talento Humano) deben ser dadas a conocer en todas las áreas y articularse con las demás que hacen parte de la compañía	*Generar espacios donde el mapa estratégico de la organización (misión, visión, objetivos, políticas, metas y estrategias de Talento Humano), sean dados a conocer por cada líder de cada área. *Utilizar herramientas como la página web de la organización y la intranet para que constantemente los colaboradores estén familiarizados con estos conceptos. *Resaltar los logros de los colaboradores capacitados y la aplicación de los conceptos adquiridos en su labor diaria, operativa o técnica.	Se sugiere implementar Employer Branding.	SCRUM	Total, de Colaboradores capacitados Encuestas satisfactorias realizadas

Descriptor	Estado	Propuesta	acciones	Estrategia	metodología ágil	Indicador
RECLUTAMIENTO	Se está trabajando de forma tradicional la documentación de las fuentes internas o externas de donde se obtiene el personal necesario.	La compañía debe tener más interacción con las personas reclutadas y siempre darles más importancia a las personas que a las herramientas y a los procesos.	*Facilitar feedback y comunicación con el personal seleccionado. Esto genera confianza y se establece una relación más cercana que involucre al personal reclutado.	Aumentar eficacia y lograr cumplimiento en las metas planteadas por la organización, realizar onboarding para sumar o dar de alta un nuevo usuario dentro de la empresa.	Agile Recruiting	Total, de usuarios reclutados Total, de usuarios contratados
SELECCIÓN	Se realiza proceso de selección de manera tradicional con respecto a las habilidades, aptitudes y valores de los aspirantes. No hay definición documentada de los perfiles.	Implementar herramientas tecnológicas que ayuden y faciliten la adquisición de personal calificado, como softwares especializados para este proceso, redes sociales, Big Data entre otros.	Capacitar a los líderes y profesionales del área de talento humano sobre las nuevas herramientas tecnológicas para el proceso de selección.	Digitalizar el área de Talento Humano y de esta forma aumentar la gestión del tiempo y mejorar la marca empleadora en cuanto a la atracción y retención del talento Humano.	SCRUM	Total, de vacantes cubiertas Porcentaje de tiempo invertido.

Descriptor	Estado	Propuesta	acciones	Estrategia	metodología ágil	Indicador
CONTRATACIÓN	Se utilizan de manera tradicional fuentes internas y/o externas de consulta en la elaboración de los contratos laborales.	se propone minimizar costos para la contratación y sean autónomos para este proceso.	búsqueda de profesional con el conocimiento, experiencia y manejo para la elaboración de los contratos.	Dar a conocer los flujos y cargas de trabajo a través de un tablero el cual es visible para todas las personas involucradas en este proceso.	KANBAN	Disminución de costos Efectividad en la contratación.
INDUCCIÓN	No cuentan con mecanismo estructurado para dar a conocer la Historia, evolución y objetivos, Organigrama, Reglamento de Trabajo, Funciones y relaciones de coordinación con otras dependencias de la empresa.	Realizar Onboarding al personal vinculado, como al personal que se dará de alta de la empresa	Construir un plan de acción*El primer día es muy importante, se debe supervisar la bienvenida*Crear sentimiento de pertenencia*Promover el Plan estratégico de la empresa*Análisis*	Previamente realizar Onboarding digital para dar la bienvenida a los nuevos colaboradores, elaborar un listado de tareas, dar información al nuevo integrante y poder hacer seguimiento de sus primeros pasos en la empresa.	HOLMES HR	Total, de colaboradores capacitados

Descriptor	Estado	Propuesta	acciones	Estrategia	metodología ágil	Indicador
CAPACITACIÓN	Se tienen programas de capacitación, pero no se ejecutan en todas las áreas.	Se propone realizar capacitaciones en todas las áreas., generar criterios específicos para capacitación por cada área. Sugerir mejoramiento e innovación en los programas de capacitación para todas las áreas.	"Establecer jornadas de capacitaciones por área, formado con líderes por cada área. * Realizar encuestas sobre cuáles son los temas más requeridos por los colaboradores.	De acuerdo a las necesidades de los colaboradores, brindar las capacitaciones.	SCRUM	Total, de colaboradores capacitados
REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO	El reglamento interno de trabajo existe, pero no se es conocido, y no cuentan con un método ágil para su divulgación.	Dar a conocer este reglamento de manera flexible y que no genere tensión en los colaboradores.	*Lenguaje claro y sencillo	Implementar planes de Mentoring, donde una persona con más experiencia oriente a los demás.	SCRUM	Implementación de conocimientos adquiridos
SALUD OCUPACIONAL	cuentan con programas de capacitación de seguridad y salud en el trabajo, pero no se evidencia en todas las áreas.	todas las áreas deben recibir las capacitaciones.	*Brindar a todos los colaboradores capacitaciones sobre el programa de seguridad y salud en el trabajo.	*Capacitaciones por parte de la ARL en el programa de Seguridad y salud en el trabajo	SCRUM	Porcentaje de colaboradores que conocen el reglamento interno de trabajo

Nota. Elaboración propia, 2023.

Bibliografía

- Aguado, M. (s.f). Nuevas formas de Trabajar: La revolución que vivimos intensamente. Obtenido de: [2112_hdbr.pdf \(peplematters.com\)](#)
- ADEN. (2022). Metodologías ágiles: ¿Qué son y cuáles son las más utilizadas? Obtenido de: [Metodologías ágiles: ¿Qué son y cuáles son las más utilizadas? \(aden.org\)](#)
- Adaptworks – Emphasys Group. (2020). Las 7 competencias de SAFE que permiten la agilidad empresarial. Obtenido de: [LAS 7 COMPETENCIAS DE SAFE QUE PERMITEN LA AGILIDAD EMPRESARIAL - Blog Adaptworks](#)
- Álvarez, H. (2018). ¿Qué es la transformación Digital en la empresa? Obtenido de: <https://www.administracion.usmp.edu.pe/revista-digital/numero-1/que-es-la-transformacion-digital-en-las-empresas/>
- Amorim, H & Reis, M. (2020). Trabajo y Metodologías ágiles. Obtenido de: [Trabajo y Metodologías ágiles 1 \(redalyc.org\)](#)
- ASANA, T. (2022). Las 12 metodologías más populares para la gestión de proyecto. Obtenido de: [Las 12 metodologías más populares para la gestión de proyectos • Asana](#)
- Bermúdez, N. (2020). Las metodologías ágiles en las empresas: qué son y ventajas. Obtenido de: [Las metodologías ágiles en las empresas: qué son y ventajas \(noeliabermudez.com\)](#)
- Bizneo. (2022). 7 etapas del ciclo de vida del empleado – Cómo optimizarlas. Obtenido de: [7 etapas del ciclo de vida del empleado | Cómo optimizarlas \(bizneo.com\)](#)
- Bizneo. (s.f). Motivación laboral: el secreto de la productividad empresarial. Obtenido de: [Motivación laboral: técnicas, tipos y cómo incrementarla \(bizneo.com\)](#)

- Borrás, O. (2015). Fundamentos de la gamificación. Obtenido de: [fundamentos de la gamificacion v1 1.pdf \(upm.es\)](#)
- Cutillas, R. (2022). ¿Cuáles serían las fases del proceso de consultoría? Obtenido de: [Fases del proceso de consultoría \(epim-educacion.com\)](#)
- Decide. (2013). Descifrando las metodologías ágiles. Obtenido de: [Descifrando las metodologías ágiles \(decidesoluciones.es\)](#)
- Decreto 1072 de 2015 [con fuerza de ley]. Por medio de la cual se expide el Decreto único Reglamentario del Sector Trabajo. 26 de mayo de 2015. Obtenido de: [f1f86400-2b37-0582-5557-87a5d3ea8227 \(mintrabajo.gov.co\)](#)
- EVA- Espacio Virtual de Asesoría. (2021). Curso virtual: Inducción a los gerentes públicos de la administración colombiana. Módulo 2, organización y funciones del Estado colombiano. Obtenido de: [Curso para Gerentes Públicos - EVA - Función Pública \(funcionpublica.gov.co\)](#)
- EVA- Espacio Virtual de Asesoría. (2021). Curso virtual: modelo integrado de planeación y gestión - MIPG versión II. Módulo introductorio. Obtenido de: [Curso para Gerentes Públicos - EVA - Función Pública \(funcionpublica.gov.co\)](#)
- Flórez, M. (2020). La vigilancia y seguimiento al contrato de consultoría: revisión de un caso práctico. Obtenido de: [u833779.pdf \(uniandes.edu.co\)](#)
- Garrido, S. (2021). Las metodologías ágiles más utilizadas y sus ventajas dentro de la empresa. Obtenido de: [Qué son las metodologías ágiles y cuáles son sus ventajas empresariales \(iebschool.com\)](#)
- Gil, M. (2020). Diseñando la organización “agile”: El organigrama ágil. Obtenido de: [Diseñando la organización “agile”: El organigrama ágil - ActioGlobal](#)
- González, A. (2019). Motivación Laboral, percepciones desde los diferentes tipos de contratación del sector público. Obtenido de: <https://repositpry.eafit.edu.co/handle/10784/15699>

Gómez, D. (2009). Qué nos impide el cambio por la agilidad y pensamiento lean. Obtenido de: [Qué nos impide el cambio por la agilidad y pensamiento lean \(dosideas.com\)](#)

IEBS – Digital School. (s.f). Agile & Scrum. Formación en Masters, Postgrados, Expertos y Cursos con los mejores profesionales. Obtenido de: [Formación Scrum Management y Metodologías Ágiles | IEBS \(iebschool.com\)](#)

Jerónimo Palacios & Associates. (2020). Management 3.0 - ¿Qué es?. Obtenido de: [Management 3.0 – ¿Qué es? \(jeronimopalacios.com\)](#)

A.-A. Karam, M. Liviu, C. Veres y H. Radu, «The contribution of lean manufacturing tools to changeovertime decrease in the pharmaceutical industry. A SMED project,» Procedia Manufacturing, vol. 22, pp. 886-892, 2018. Obtenido de: Realyc.ORG. <https://www.redalyc.org/journal/6078/607866319009/>

Leguizamón, J. (2021). Uso de metodologías Ágiles en los procesos de reclutamiento y selección en gestión del Talento Humano. Obtenido de: [LeguizamonPardoJoseWilson2021.pdf.pdf \(unimilitar.edu.co\)](#)

López, A. (2020). Concepto 439141 de 2020. Departamento Administrativo de la Función Pública. Obtenido de: [Concepto 439141 de 2020 Departamento Administrativo de la Función Pública - Gestor Normativo - Función Pública \(funcionpublica.gov.co\)](#)

Ley 411 de 1997. Por medio de la cual se aprueba el “Convenio 151 sobre la protección del derecho de sindicación y los procedimientos para determinar las condiciones de empleo en la administración pública”, adoptado en la 64 reunión de la Conferencias General de la Organización Internacional del Trabajo, Ginebra, 1978. 5 de noviembre de 1997. Obtenido de: [Ley 411 de 1997 - Gestor Normativo - Función Pública \(funcionpublica.gov.co\)](#)

Ley 524 de 1999. Por medio de la cual se aprueba el “Convenio número Ciento Cincuenta y Cuatro (154) sobre el Fomento de la Negociación Colectiva”, adoptado en la Sexagésima Séptima (67) reunión de la Conferencia General de la Organización Internacional del Trabajo, Ginebra, con fecha diecinueve (19) de junio de mil novecientos ochenta y uno (1981). 12 de agosto de 1999. Obtenido de: [Ley 524 de 1999 - Gestor Normativo - Función Pública \(funcionpublica.gov.co\)](#)

Ley 909 de 2004. Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones. 23 de septiembre de 2004. Obtenido de: [Ley 909 de 2004 - Gestor Normativo - Función Pública \(funcionpublica.gov.co\)](#)

Management Solutions. (2019). De proyecto Agile, a organizaciones Agile. Obtenido de: [De proyectos Agile, a organizaciones Agile \(managementsolutions.com\)](#)

Mata, G. (2014). [¿Cómo convertir a tu empresa en una organización inteligente? “Las 5 Disciplinas de Edgar Senge”](#). Obtenido de: <https://innovationforsocialchange.org> > [como-convertir-a-](#)

Netmind. (S.f). ¿Qué es Management 3.0? Obtenido de: <https://netmind.net/es/management-3-0/>

Ortiz, Y, & Erazo, D. (2017). Metodologías Ágiles para el desarrollo de proyectos en la gestión de las organizaciones públicas en Colombia. Obtenido de: [1085266990.pdf \(unad.edu.co\)](#)

Palacio, C. (2021). 12 principios del Manifiesto ágil. Obtenido de: [Conoce los 12 principios del Manifiesto ágil \(pragma.com.co\)](#)

Plata, V. (2021). ¿Cómo medimos las competencias ágiles de nuestros equipos? Obtenido de: [\(18\) ¿Cómo medimos las competencias ágiles de nuestros equipos? | LinkedIn](#)

PMO – Informatica.com. 2013. Una breve historia de las metodologías ágiles. Obtenido de: [Una breve historia de las metodologías ágiles - La Oficina de Proyectos de Informática \(pmoinformatica.com\)](#)

Remedios, M. (2019). Gestión del cambio en la Transformación Agile. Obtenido de: [\(18\) Gestión del cambio en la Transformación Agile | LinkedIn](#)

StarMeUIP. (2017). Las cinco Etapas del Ciclo de Vida del Empleado. Obtenido de: [etapas-ciclo-vida-empleado](#)

Sánchez, E. (2019). Plan de Negocio consultoría en gestión humana – Renuevo S.A.S. Obtenido de: [CB0592786.pdf \(univalle.edu.co\)](#)

Sanabria, P. (2015). Gestión estratégica del talento humano en el sector público: estado del arte, diagnóstico y recomendaciones para el caso colombiano. Obtenido de: [Gestión estratégica del talento humano en el sector público: estado del arte, diagnóstico y recomendaciones para el caso colombiano \(uniandes.edu.co\)](http://uniandes.edu.co)

Sanabria, P. (2022). “¿Análisis y de la administración pública”, quien se ocupa?. Obtenido de: https://www.elespectador.com/politica/analisis-y-de-la-administracion-publica-quien-se-preocupa/?fbclid=IwAR0w9qn7cNaDXCpxZLmXrWncwo8MsM-qtQ_TfrqnpLN1Wns3VV37wMvtFu8

Salesforce Latinoamérica. (2021). Qué son las metodologías ágiles y cómo pueden ayudar. Obtenido de: [Qué son las metodologías ágiles y cómo pueden ayudar | Salesforce - Blog de Salesforce](https://www.salesforce.com/es/latinoamerica/blog/que-son-las-metodologias-agiles-y-como-pueden-ayudar/)

Schein, E. (1988). Consultoría de procesos. Su papel en el desarrollo organizacional. Obtenido de: [Consultoría de procesos-Vol 1 \(uba.ar\)](http://uba.ar)

Senge, P. (1990). La Quinta Disciplina: El Arte y la Práctica de la Organización Abierta al Aprendizaje. Obtenido de: [La quinta disciplina El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje Este material se utiliza con fines exclusivamente didácticos | Shary Astrid Guecha Murillo - Academia.edu](http://academia.edu)

Vernieri, M. (2021). Las estrategias del Management 3.0 para un sistema de gestión descentralizado. Obtenido de: [TF - Maria Laura Vernieri.pdf \(uesiglo21.edu.ar\)](https://uesiglo21.edu.ar)

Vega, U. (2011). Revista consultoría tiene para ti esta recopilación de conceptos del término “Consultoría”. Obtenido de: <https://revistaconsultoria.com.mx/que-es-consultoria/>

Anexo 1. Ficha Técnica – Encuesta

FICHA TÉCNICA	
AMBITO:	Bogotá
UNIVERSO:	Profesionales áreas de Talento Humano
TAMAÑO DE LA MUESTRA:	6 Cuestionarios
PUNTOS DE MUESTREO:	2 Empresas
PROCEDIMIENTO DE MUESTREO:	Unidades primarias de muestreo áreas de Talento Humano de 2 organizaciones, compuestas por 6 profesionales encargados de procesos correspondientes al área, los cuestionarios se aplicaron a través de internet
FECHA DE REALIZACIÓN:	13 de diciembre de 2022

Nota. Elaboración propia, 2023.

Anexo 2. Descripción del cargo del consultor

DESCRIPCIÓN DEL CARGO DEL CONSULTOR	
1. Información básica	
Cargo:	consultor
Área:	Talento humano
Jefe inmediato:	Cliente
Cargos subordinados:	No aplica
2. Descripción del cargo	
Ser socio estratégico de la empresa, crear conciencia en la importancia de una sana cultura organizacional, para lo cual contara con un equipo de profesionales altamente calificados y enfocados en convertir las nuevas tecnologías y el conocimiento en un valor agregado para la compañía y sus colaboradores.	
3. RESPONSABILIDADES DEL CARGO	
OBJETIVO ESPECIFICO ¿QUÉ HACE?	
1. Elaborar planes y técnicas para impulsar el cambio y la gestión de la cultura organizacional.	
2. Maximizar y fortalecer las relaciones entre todos los colaboradores, ofrecer recomendaciones a personal de talento humano para resolver problemas diarios.	
3. Liderar proyectos para la implementación de nuevas tecnologías para procesos de recursos humanos.	
4. Hacer seguimiento a los índices en los procesos de recursos humanos frente al uso e implementación de las nuevas metodologías.	
5. El consultor deber ser un modelo de acompañamiento después de estar implementadas las nuevas tecnologías, con el objetivo de fortalecer y apropiar las capacidades de los profesionales y líderes de los procesos.	
6. Integrar otras habilidades y métodos para el manejo de conflictos en la organización.	
4. HABILIDADES/APTITUDES, ACTITUDES	
A. Competencia comunicativa	
B. Competencia práctica	
C. Competencia estratégica.	
D. liderazgo	
5. REQUERIMIENTOS DEL CARGO	
Educación:	profesional en administratción de empresas, psicología, ingeniería.
Experiencia:	implementación de metodologías ágiles.
Conocimientos generales:	normatividad en procesos de contratación y selección.
Conocimientos específicos:	manejo de metodologías ágiles.
6. RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD PARA TOMAR DECISIONES	
No supervisa el trabajo de otras personas.	
Supervisa un grupo pequeño de personas que desempeña funciones rutinarias y sencillas.	
Supervisa un grupo de personas numeroso que desempeñan funciones variadas y complejas	

Nota. Elaboración propia, 2023.